

Vergaderjaar 2011–2012

**33 000 X**

## **Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2012**

**Nr. 65**

### **VERSLAG VAN EEN ALGEMEEN OVERLEG**

Vastgesteld 3 februari 2012

De vaste commissie voor Defensie<sup>1</sup> heeft op 14 december 2011 overleg gevoerd met minister Hillen van Defensie over:

- **de brief van de minister van Defensie d.d. 18 mei 2011 betreffende het Jaarverslag Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht over 2010 (32 500-X, nr. 102);**
- **de brief van de minister van Defensie d.d. 7 oktober 2011 inzake de Lijst van vragen en antwoorden inzake het jaarverslag van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht 2010 (33 000-X, nr. 7).**

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

De voorzitter van de vaste commissie voor Defensie,  
Van Beek

De griffier van de vaste commissie voor Defensie,  
Roovers

<sup>1</sup> Samenstelling:

Leden: Van Beek (VVD), voorzitter, Van Bommel (SP), Van der Staaij (SGP), Timmermans (PvdA), Eijssink (PvdA), Van Miltenburg (VVD), Knops (CDA), Jacobi (PvdA), Brinkman (PVV), Voordewind (ChristenUnie), Ten Broeke (VVD), Jasper van Dijk (SP), Thieme (PvdD), De Rouwe (CDA), ondervoorzitter, Peters (GroenLinks), Berndsen (D66), Kortenoeven (PVV), Monasch (PvdA), Bosman (VVD), El Fassed (GroenLinks), Hernandez (PVV), Hachchi (D66) en Holtackers (CDA).

Plv. leden: Taverne (VVD), Van Raak (SP), Dijkgraaf (SGP), Smeets (PvdA), Wolbert (PvdA), Dijkhoff (VVD), Ferrier (CDA), Samsom (PvdA), Helder (PVV), Wiegman-van Meppelen Scheppink (ChristenUnie), De Caluwé (VVD), Irrgang (SP), Ouweland (PvdD), Ormel (CDA), Braakhuis (GroenLinks), Schouw (D66), Bontes (PVV), Heijnen (PvdA), Hennis-Plasschaert (VVD), Grashoff (GroenLinks), De Roon (PVV), Pechtold (D66) en Haverkamp (CDA).

**Voorzitter: De Rouwe**  
**Griffier: Lemaier**

Aanwezig zijn zes leden der Kamer, te weten: Bosman, Eijnsink, Hachchi, Hernandez, Holtackers en De Rouwe,

en minister Hillen van Defensie, die vergezeld is van enkele ambtenaren van zijn ministerie.

De **voorzitter**: Welkom bij dit algemeen overleg over het jaarverslag van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK). Ik heet de minister en zijn gevolg welkom. Ook heet ik de mensen op de publieke tribune welkom, net als de mensen die op een andere manier meekijken of meeluisteren. Uiteraard heet ik ook de Kamerleden welkom. Ik stel een spreektijd voor van vijf minuten per woordvoerder, met elk twee interrupties.

De heer **Bosman** (VVD): Voorzitter. We bespreken het jaarverslag van de IGK 2010. Het is goed om te lezen dat de IGK en zijn team in staat zijn geweest om veel medewerkers van Defensie van dienst te zijn in hun persoonlijke bemiddeling. Het is goed om te zien dat de bemiddelende rol van de IGK bij velen een positieve uitkomst heeft gehad. Ook als ik de aandachtspunten van 2009 bekijk, kan ik constateren dat op de meeste punten voortgang is geboekt. De aandacht van de IGK heeft klaarblijkelijk een positief effect gehad.

Wat ik wel in de rapportage lees, is dat communicatie een terugkerend probleem is, door de gehele Defensieorganisatie heen. Zeker in deze tijden van onzekerheid en turbulentie moet er goed gecommuniceerd worden. Voor goede communicatie heb je goede leiders nodig, mensen die in staat zijn om het eerlijke en daarmee soms moeilijke verhaal te houden, mensen die in staat zijn om zichzelf kwetsbaar op te stellen, mensen die staan voor het personeel waarvoor zij verantwoordelijk zijn, mensen die ook nee durven zeggen tegen hun meerdere en misschien zelfs tegen de politiek. Dat heet leiderschap!

In dit jaarverslag is leiderschap een onderzoeksthema van de IGK. Dat is uitstekend. Helaas moet ik wel constateren dat er vooral in structuren, lesjes en themadagen wordt gedacht om te komen tot goed leiderschap. Ik denk dat er op die manier geen verandering gaat komen in de organisatie.

Om Machiavelli maar eens te citeren: «Men dient wel te bedenken dat er niets moeilijker is uit te voeren, niets minder kans van slagen heeft, niets gevaarlijker is om aan te beginnen, dan het wijzigen van de bestaande orde». De bestaande orde moet echt anders. Ik wil de minister een voorbeeld uit het onderzoek van Egon Beaart niet onthouden. Het betrof een bijeenkomst waarin terugkoppeling werd gegeven aan zo'n 60 mensen. Zij waren zelf ook geïnterviewd naar aanleiding van het onderzoek naar persoonlijk leiderschap binnen Defensie. Uit de interviews kwamen tien conclusies naar voren. Een belangrijke daarvan was dat de communicatie binnen Defensie bedroevend is. In de bijeenkomst werd de vraag gesteld in hoeverre Defensie een hoog presterende organisatie is. Om uit te beelden of mensen dat echt zo voelden, werd een stip op de vloer gelegd. Hoe dicht men bij de stip ging staan, hoe meer men van mening was dat Defensie inderdaad die hoog presterende organisatie is. De aanwezige generaal of een andere hoge officier stapte als eerste naar voren en ging pontificaal midden op de stip staan. De naaste collega's van de generaal volgden. Slechts een enkeling waagde zich wat verder van de stip af. Aan een van de buitenstaanders, een treffende term in dit verband, werd gevraagd waarom hij zo ver buiten de stip stond. Deze zei dat het «trekken aan een dood paard was». Toen hij dat had gezegd, kreeg hij een sneer van een aanwezige officier. Aan het einde gaf de generaal een extra toelichting waarin hij aangaf dat het allemaal prima zit bij Defensie. De

conclusie van de externe professional die het onderzoek deed en de themadag leidde, was dat Defensie volledig in de ontkenkende fase zit. Dat is toch wel heel zorgelijk. Zolang op de verschillende niveaus nog mensen rondlopen die denken dat je de beste organisatie krijgt door kritiek de kop in te drukken, door altijd maar ja te zeggen en altijd maar «groen» te rapporteren, verandert Defensie nooit! Ik zal niet zeggen dat het makkelijk is of wordt en ik geloof Machiavelli heilig, maar zonder een eerste stap te zetten gaat Defensie niet op weg naar een betere organisatie, een hoog presterende organisatie. De minister zal dus open moeten staan voor kritiek vanuit de organisatie, sterker nog, ik ben van mening dat de minister de kritiek uit zijn eigen organisatie beter tot haar recht moet laten komen. Een heel mooi middel voor meedenken vanuit de organisatie is de medezeggenschap. Zeker in deze tijd van reorganisaties, discussies en gesprekken die je op verschillende niveaus kunt voeren, is de medezeggenschap nog steeds een mooi en waardevol middel, dat op een heel beschermde manier kan worden gebruikt.

Mensen die over de schreef gaan en leiders die niet in staat zijn tot persoonlijk leiderschap moeten de organisatie verlaten. De tijd van pappen en nathouden is voorbij. Slecht leiderschap is naar mijn mening meer de oorzaak van uitstroom van mensen dan een mogelijk beperkt uitzicht op een baan. En misschien komt dat beperkte uitzicht op een baan wel door het slechte leiderschap. Als je je nek uitsteekt ben je namelijk lastig, als je kritiek hebt, ben je niet loyaal en als je je uitspreekt, breng je schade toe aan de organisatie.

De minister wacht de zware taak om het tij op het gebied van leiderschap te keren. Dat gaat niet door het afvinken van een lijstje, dat gaat niet door een cursus en dat gaat zeker niet door een structuurdiscussie. Actief ingrijpen door de minister en alle leidinggevendenden bij Defensie die daar persoonlijk verantwoordelijk voor zijn, moet nu gaan beginnen.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Voorzitter. We spreken vandaag over de IGK-rapportage. De IGK gaat over uiteenlopende onderwerpen binnen de Defensieorganisatie. Terecht geeft hij in de rapportage over 2010 extra aandacht aan leiderschap. Ik wil in dat kader beginnen bij de actualiteit. We hebben vandaag namelijk in de krant kunnen lezen dat een van de leidinggevendenden, de hoogste wagenparkbeheerder, verdacht wordt van een ernstige corruptiezaak. Ik vraag de minister om opheldering. Hoe heeft dit kunnen gebeuren? De zaak is aan het licht gekomen door de aanschaf van politieauto's. Ik vraag me af hoe het mogelijk is dat Defensie dit niet zelf aan het licht heeft laten komen. Ik las in het artikel dat er mogelijk sprake is van meer gevallen. De klokkenluider heeft aangegeven dat dit niet de enige zaak is.

Een van de zorgelijke uitspraken die de IGK heeft gedaan toen hij hier te gast was en die hij herhaalt in de rapportage, is dat het vertrouwen van het Defensiepersoneel in de werkgever afneemt. Dit ligt met name aan de bezuinigingen. Dit is natuurlijk geen verrassing. Omdat deze minister de politieke leider is van Defensie en deze bezuinigingen uitvoert, vraag ik hem hoe hij dit zich aantrekt en wat hij daaraan gaat doen. We hebben afgelopen week kunnen zien dat extra bezuinigingen er zeker aankomen. De minister wacht nu, maar de IGK geeft klip-en-klaar aan dat er sprake is van afname van het vertrouwen onder het personeel en dat de zorgen groot zijn. Ik vraag de minister daarom hoe hard zijn uitspraak is dat de grens van Defensie is bereikt en dat er geen extra bezuinigingen zullen komen. Ik vind dat een terechte vraag en ik hoop dat de minister daar vandaag antwoord op geeft.

In reactie op de zorgen die de IGK naar voren brengt, geeft de minister ook aan dat in 2014 alles goed komt. Kunnen wij ons permitteren om te wachten tot 2014? Hoe ziet de minister dat? Is de verwachting dat het over een paar jaar allemaal beter is, niet juist de oorzaak van de onrust onder

het personeel? Er worden verwachtingen gewekt die wellicht niet waargemaakt kunnen worden.

De IGK focust in zijn themaonderzoeken op leiderschap. Net als de vorige spreker verwijs ik naar het rapport van de heer Beart, waarin naar voren komt wat ook de IGK stelt, namelijk dat er een verschil is tussen leidinggeven tijdens operaties en tijdens vredesbedrijfsvoering. Dit is een zorgelijke kloof. Mensen in vredesbedrijfsvoering zijn niet tevreden. Er is sprake van besluiteloosheid, er is een overmaat aan regels en er is angst om initiatieven te nemen. Dat zegt wel iets over de vredesbedrijfsvoering van Defensie. Ik vraag deze minister wat hij daaraan gaat doen. Ik lees wel dat hij aangeeft dat er collegacoaches zijn en dat er geïnvesteerd wordt in opleidingen, maar ik vraag me af of dat genoeg is. De vorige spreker heeft uitgebreid stilgestaan bij de aanbevelingen van de heer Beart over persoonlijk leiderschap. Ik denk dat daarvoor veel meer nodig is dan wij gelezen hebben in de brief van de minister.

Een van de andere themaonderzoeken ging over nazorg. In de hoorzitting over Uruzgan van maandag kwam naar voren hoe belangrijk het is dat er bijeenkomsten georganiseerd worden waarin mensen elkaar kunnen terugzien die samen op uitzending zijn geweest. Naar voren kwam dat door gebrek aan geld dit soort bijeenkomsten niet georganiseerd wordt. Ik kan me niet voorstellen dat deze bijeenkomsten zo veel geld kosten dat ze meteen helemaal geschrapt moeten worden. Kan de minister hiervoor een oplossing bedenken? Deze bijeenkomsten zijn namelijk heel belangrijk in het kader van nazorg.

De heer **Holtackers** (CDA): Voorzitter. Het jaarverslag van de IGK over 2010 is een informatief document. Het geeft goed weer met wat voor activiteiten de krijgsmacht in het verslagjaar bezig is geweest. Die activiteiten zijn heel uiteenlopend. Ter voorbereiding op dit overleg heb ik de jaarverslagen over 2008 en 2009 bekeken. Als je ziet hoeveel verschillende uiteenlopende operationele activiteiten verricht worden en als je daarbij betreft dat er altijd reorganisaties zijn en altijd doorontwikkelingen, kun je maar één conclusie trekken: het is nooit saai bij Defensie. Maar veel afwisseling en dynamisme maken nog niet altijd positief nieuws. Wij weten dat het jaar 2010 een jaar is geweest waarin de hele organisatie heeft gefunctioneerd onder het perspectief van «minder». Dat «minder» heeft zich in het verslagjaar en in dit jaar voltrokken. Daarom is het goed om te zien dat het personeel loyaal gebleven is. Daarvoor geef ik mijn complimenten.

Ook complimenteer ik de IGK, met wie wij konden spreken, voor zijn informatie. Deze informatie heeft een groot aantal vragen van mijn fractie al opgehelderd. Niettemin wil ik ingaan op een viertal aspecten. Ik begin met een opmerking over de opleidingen. Wij lezen in de verslagen van de IGK dat er in 2008 al een start is gemaakt met competentiegerichte opleidingen. Daar wil ik de minister mee complimenteren, maar ik wil hem tegelijkertijd ook waarschuwen. Competentie gaat veel verder dan een verzameling van inzichten, kennis en vaardigheden, zoals die omschreven worden in het verslag. Een competentie is de mogelijkheid om op momenten van waarheid er werkelijk te staan. Juist in de Defensieorganisatie, waar de gevaarstelling zo groot is, is het belangrijk dat mensen competent zijn. Huiselijk geformuleerd is mijn vraag of mensen een penalty niet alleen tijdens de training in de goal kunnen schieten, maar ook tijdens de wedstrijd. Mijn indruk is van wel, en ik wil de minister aanmoedigen om door te gaan met het competentiegerichte opleiden.

Vindt de minister dat er genoeg wordt opgeleid bij Defensie? Stel dat de minister 20% meer opleidingsbudget zou hebben. Dit is natuurlijk een volstrekt hypothetische situatie, maar toch vraag ik de minister waaraan hij dit budget dan zou besteden. Ik vraag dit om erachter te komen in welke richting de visie van de minister op opleidingen gaat.

Ik wil ook enkele woorden aan leidinggeven wijden. Wij hebben de Commandant der Strijdkrachten horen zeggen dat leidinggeven de belangrijkste succesfactor van Defensie is. Ik ben het eigenlijk wel met hem eens. Als dit zo is, zou ik verwachten dat wij in de rapportage van de IGK jaarlijks geïnformeerd worden over de staat van leidinggeven. In het verslag staan zinsneden die mij hebben verontrust. Zo stond er: «In de leiderschapsvisie van de Marechaussee [...]». Zo'n zinsnede suggereert dat er meerdere visies op leidinggeven de ronde doen. Is dat zo? Of gaat het om een invulling van de Marechaussee van de algemene visie van de krijgsmacht?

Leidinggeven is niet los verkrijgbaar, hoor je deskundigen over leiderschap weleens zeggen. Ik ben het daarmee eens. Het presenteren van een visie is de uitkomst van een proces dat je met je mensen uitvoert, maar niet alleen met de leidinggevendenden. Zijn ook de mensen die leiding ontvangen betrokken bij het implementeren van zo'n visie op leidinggevendende. Kan de minister belichten hoe dit gebeurd is? Is bij het opstellen van de leiderschapsvisie ook de organisatie in den brede betrokken? Voor een gemeenschappelijke visie is het belangrijker om «gemeenschappelijk» met een hoofdletter te schrijven dan om «visie» met een hoofdletter te schrijven.

Ik wil kort zijn over de nazorg. Ik heb de aanbeveling van mevrouw Eijnsink opgevolgd om de foto bij hoofdstuk elf nog eens goed te bekijken. Daarop is Sinterklaas op protheses te zien. Ik wil de minister daarmee complimenteren. Die foto is komisch, indringend, realistisch, confronterend en geeft precies aan hoe je in de nazorg met mensen moet omgaan. Het is duidelijk dat de mensen er zijn. Het geeft ook het gewicht van de functie van Defensie aan. Ik heb wel gelezen dat de aandacht voor nazorg ontbreekt. De IGK is daar niet tevreden over. De aandacht kan beter. Mensen moeten niet worden afgesloten van informatie. Hou ze erbij! Kan de minister daar nog iets over zeggen?

Tot slot kom ik op de inspectie. De inspectie kijkt terug op vorig jaar, maar sommige aanbevelingen van vorig jaar gaan verder dan een jaar terug. Kunnen we ook geïnformeerd worden over aanbevelingen uit vorige verslagjaren, die over een langere tijd gaan dan een jaar?

Mevrouw **Eijnsink** (PvdA): Voorzitter. De heer Holtackers had het over een foto, die ik nu laat zien. Deze foto is mij uit het hart gegrepen. Ik heb de IGK er zelf ook mee gecompimenteerd. Dit beeld zegt namelijk meer dan heel veel woorden.

We spreken vandaag over de adviseur van de minister. De minister weet dat de Partij van Arbeid heel veel waardering voor deze adviseur heeft. De adviseur heeft drie taken: adviseren, bemiddelen en veteranenzorg. Ik heb door de jaren heen al heel wat verslagen van de IGK gelezen. Ik mis daarin toch telkens de doorkijk naar de financiën. Ik neem het thema «sociaal leiderschap» bij de kop. Laten we wel wezen, we spreken over een verslag dat de Kamer 18 mei al heeft ontvangen. Het is overigens een keuze van de Kamer zelf om dit zo laat te behandelen. Er is in het afgelopen jaar verschrikkelijk veel veranderd. Je kunt je afvragen waarom de Tweede Kamer op 14 december 2011 een overleg organiseert over een rapport over 2010, terwijl er ingrijpende wijzigingen zijn doorgevoerd. Ik kan me voorstellen dat de minister straks op alle vragen zal zeggen dat de situatie al veranderd is en dat dingen zijn aangepast. Hij zal zeggen dat de wereld 180 graden is gedraaid en zal ons vragen waar we het over hebben. Om dit te voorkomen, wijs ik hem erop dat leiderschap blijft, dat opleidingen blijven en dat trainingen blijven.

De IGK is heel kritisch over de opleidingen. Hij zegt dat daarin iets niet klopt. De minister kan dit niet afschuiven op de veranderde situatie. Ik refereer ook aan de opmerkingen die de vakbonden afgelopen maandag tijdens het rondetafelgesprek hebben gemaakt. Er zijn mensen uitgestuurd

met onvoldoende opleiding en onvoldoende training en dit gebeurt nog steeds. Ik hoor graag hoe de minister hierop reageert. Dit is onafhankelijk van tijd, plaats en middelen. Wie uitgestuurd wordt, op welk moment dan ook, moet goed getraind en goed opgeleid zijn.

Ook heb ik een vraag over de nazorg. Ook daarover is de inspecteur kritisch. Hij zegt dat de sociaal-medische teams niet voldoende functioneren. Hij constateert dat er een enorme wisseling van de wacht is bij het bedrijfsmaatschappelijk werk en bij de individuele hulpverleners. Dit is natuurlijk een nijpend probleem. Als je terugkomt van een uitzending, heb je die aandacht juist nodig.

Op dit moment valt de geestelijke verzorging onder het Commando DienstenCentra (CDC). Waarom zou zij niet vallen onder de Hoofddirectie Personeel? Het lijkt mij dat de dienst van de geestelijke verzorgers niet zomaar onder de CDC geplaatst kan worden.

De IGK kan maar een deel van het proces zien. Hij maakt opmerkingen over de opleiding en over trainingen, maar hij komt nooit toe aan de financiën. De IGK rapporteert aan de Kamer op welke terreinen er tekorten zijn. Dit gaat ook over het materieel en over de reserves. De IGK kan echter nooit aan de Kamer melden dat een budget niet klopt. De Duitse inspecteur kan het wel aan het Duitse parlement melden als de centen niet kloppen. De IGK kan er wel een opmerking over maken, maar hij heeft er nooit inzicht in. Ik pleit er namens de Partij voor de Arbeid al jaren voor – ik zal de minister niet vermoeien met een motie; die komt volgend jaar wel weer – dat er een onafhankelijke inspectie moet komen. De IGK heeft maar een deel van het verhaal, de hearts and minds. Belangrijk? Ja.

Aanvullend? Ja. Maar niet voldoende voor de Kamer om inspectie uit te oefenen via een onafhankelijk rapport. Dat blijft mijn stelling. De Kamer heeft ook vandaag maar een heel klein deel van het verhaal in handen. Daar kunnen we ons onmogelijk op baseren, vooral ook omdat door het jaar heen de kwartaalrapportages komen. De minister zegt dat hij geen antwoord wenst te geven op de vragen hierover. Ik stel de vragen ieder jaar opnieuw. Ik blijf volhouden, ook al krijg ik er geen antwoord op. We stellen vragen en de helft ervan wordt niet beantwoord. Wil de minister het niet? Heeft hij er geen zin in?

Ik sluit aan bij de opmerkingen en vragen van collega Hachchi over de klokkenluiders. Ik was er ook verbaasd over. We hebben zojuist een rapport ontvangen van de commissie-De Veer. Dat rapport staat niet op de agenda. Zelfs in dit rapport wordt een onderscheid gemaakt tussen zakelijke integriteit en sociale integriteit. Ik vraag de minister of er nu ook veel mis is met de zakelijke integriteit. Moet de Kamer nu ook vragen om een onderzoek naar de zakelijke integriteit? Kloppen de berichten in de krant? De minister zal er weinig over zeggen omdat de zaak onder het OM is, maar toch vraag ik hem om aan de Kamer mee te delen wat hij kan zeggen.

Ik heb ook nog een opmerking over SPEER. Daar is de IGK ook heel kritisch over. Ik leg de minister één zin voor en vraag hem om een reactie. Deze zin is zo cryptisch dat ik hem wel tien keer heb gelezen: «Uiteindelijk is gekozen voor een scenario waarin de oorspronkelijke, al ontwikkelde basisfunctionaliteiten vrijwel volgens plan bij de defensieonderdelen worden uitgerold. De ontwikkeling en bouw van de daarop voorziene functionaliteiten zullen zich echter beperken tot de bevoorradingketen. Dit scenario doet recht aan de complexiteit van het programma, het verandervermogen van de defensieorganisatie en het beschikbare budget». Dit valt onder de categorie «wellicht, indien, mogelijkerwijs». Kan de minister dit wat toelichten? Hier begrijp ik weinig tot niks van. Ik kan een hele invulling bedenken, maar hier zegt de IGK volgens mij dat SPEER niet gaat lopen. De bevoorradingketen bestaat uit tien tot twintig stappen en we bevinden ons pas aan de basis van de bevoorradingketen. Hoe zit het met de ontwikkeling van SAP voor de fregatten? Het is natuurlijk al jarenlang een vraag hoe je kunt synchroniseren wat er ver op



zee en wat er op land gebeurt. Dat is natuurlijk wat Defensie wil met SPEER. Kortom, je moet op elkaar aangesloten zijn. Volgens mij is dat nog een hell of a job.

De heer **Hernandez** (PVV): Voorzitter. Afgelopen maandag was ik op werkbezoek bij de Koninklijke Marechaussee op Schiphol. Dat was een zeer interessant werkbezoek. Wat mij opviel, waren de trots en het enthousiasme die het personeel daar uitstraalt. Het is voor bepaalde functiegroepen van de KMar nog steeds niet mogelijk om langer op een functie te blijven, ondanks dat ze dit zelf graag willen en dit voor de Defensieorganisatie erg gunstig is. De PVV heeft de minister hier herhaaldelijk naar gevraagd. Tijdens het AO Personeel van 23 juni en het wetgevingsoverleg Personeel van 7 november heb ik het belang onderstreept van de verlenging van de functieduur bij de KMar, om bureaucratie en kapitaalvernietiging te voorkomen. Kan de minister hier inmiddels op ingaan? Wanneer gaat de minister militairen van de KMar langer op functie houden als daar grote behoefte aan is? Waarom zien we dit niet in de praktijk terug, bijvoorbeeld op Schiphol?

Veel jonge officieren vinden dat zij meer met bureauwerkzaamheden bezig zijn dan met leidinggeven. Er wordt meer tijd achter een bureau doorgebracht dan bij de manschappen. De IGK spreekt zelfs van een groot verschil tussen leiderschap tijdens operationele inzet en de managementstijl van de vredesbedrijfsvoering, die als reactief en beklemmend wordt ervaren. Kan de minister hierop ingaan? Waar wringt de schoen en wat gaat hier in de toekomst aan gedaan worden? De PVV merkt op dat de balans tussen leider en manager is doorgeslagen naar die van manager. Hoe kan dit veranderen?

Uit het jaarverslag blijkt ook dat veel commandanten vinden dat de mogelijkheden om zelf invulling te geven aan samenhang, eenheidsvorming en traditie ernstig tekortschieten. We zijn blij dat de minister deze kritiek herkent en zijn zeer benieuwd wat hij hieraan in de toekomst denkt te gaan doen.

De Vereniging Infanterie Officieren heeft aangegeven dat er naar haar mening onvoldoende aandacht wordt gegeven aan de offensieve mentaliteit van jonge leidinggevenden in het bijzonder en van militairen in het algemeen. De krijgsmacht is een geweldsinstrument en militairen moeten niet angstig zijn om offensief op te treden als dit nodig is. Dat moet ze wel aangeleerd worden. Dat vereist een mentaliteitsverandering, die onze militairen van het begin af aan moet worden bijgebracht. De PVV onderstreept het belang van het streven van de Vereniging Infanterie Officieren om te komen tot een code voor de Nederlandse infanterist, die een offensieve mentaliteit, moed, trouw, zelfopoffering en de wil om te vechten en te winnen centraal stelt. Wij hebben in schriftelijke vragen de minister verzocht om een dergelijke code op te nemen in de opleidingen van Defensie. In het vakblad Infanterie is één van de sombere conclusies dat het ontbreekt aan een offensieve mindset en dat opdrachtgerichte commandovoering plaatsgemaakt heeft voor restrictieve commandovoering. Linkse hobby's hebben geleid tot de inzet van militairen als ontwikkelingswerkers met bijbehorende competenties.

Meer specifiek dringen wij aan op herziening van de Visie Leidinggeven uit 2007. Daarin moet meer aandacht worden besteed aan de offensieve mentaliteit bij onze militairen. Militairen moeten het gevecht durven aangaan en willen winnen. De PVV is van mening dat die offensieve mentaliteit een van de kerncompetenties moet worden van de Visie Leidinggeven, naast de huidige vijf competenties die het platform voor leiderschap van Defensie heeft samengesteld.

De minister heeft in oktober aangegeven dat er op korte termijn een leiderschapssymposium zou worden georganiseerd over de benodigde stijl van leiderschap in de toekomst. Is dit symposium al gehouden? Zo ja, is de actualisering van de Visie Leidinggeven hierbij aan de orde

gekomen? In hoeverre is het profiel van de leidinggevende al aangepast naar aanleiding van de beleidsbrief? En hoe is hierbij gekeken naar de inzichten van jonge officieren? De PVV dringt er bij de minister op aan om terug te gaan naar de core business van de krijgsmacht: het voeren van het gevecht in plaats van ontwikkelingswerker spelen. De krijgsmacht is geen filantropische instelling die bloemetjes uitdeelt, waterputten slaan of papavervelden bewaakt. Dat mogen andere organisaties doen.

**Minister Hillen:** Voorzitter. Ik dank de Kamer hartelijk voor haar inbreng in eerste termijn.

De IGK adviseert de minister. Dat zeg ik tegen mevrouw Eijnsink, met wie ik daarover de degens wel eens vaker heb gekruist. De inspecteur trekt geen beleidsmatige conclusies over de financiën. De IGK adviseert aan de minister en is volstrekt onafhankelijk. Tegen de heer Holtackers zeg ik dat ik niet bepaal wat de IGK adviseert. Ik bepaal ook niet hoe hij het doet. Daar is hij volstrekt vrij in. Wat hij adviseert, neem ik wel zeer serieus. Hij heeft een blik op de krijgsmacht, in alle geledingen. Hij wordt niet gestuurd. Ook wordt hij niet gehinderd, door welke beperking dan ook. Hij mag zeggen wat hij vindt. Hij mag dat ook opschrijven. Een paar keer per jaar schrijft hij tussenrapportages en één keer per jaar het jaarverslag, dat ook naar de Kamer wordt gestuurd. Alles kan natuurlijk beter, maar volgens mij pleit het voor de transparantie van Defensie dat zij met zo'n instituut werkt. Daardoor worden ook de dingen die kunnen worden verbeterd open en bloot besproken. Dat gebeurt niet alleen in het verslag, want los van de vragen die de Kamer aan de minister stelt, krijgt de Kamer ook de gelegenheid om met de IGK in besloten overleg nog eens de hele zaak door te akkeren. Defensie stelt zich met andere woorden kwetsbaar op. De IGK heeft geen beperkingen ten aanzien van wat hij kan melden. Hij is dus ook vrij om met de Kamer door te nemen wat hij wil. Daardoor kan de Kamer een heel goed beeld krijgen van de zaken bij Defensie die kunnen verbeteren en van de problemen waarmee Defensie te maken heeft. Ik denk dat dit systeem goed werkt. De signalen die de IGK uitzendt, worden serieus genomen. Daar wordt altijd beleidsmatig aandacht aan besteed. Natuurlijk verandert iets wat niet zo goed is niet van de ene op de andere dag, maar er worden altijd maatregelen op genomen. Daarnaast houdt de IGK zich bezig met veteranenzorg en met bemiddeling van individuele gevallen. Met andere woorden, hij is een buitengewoon waardevolle aanwezigheid binnen de defensieorganisatie. De defensieorganisatie blijft een organisatie die internationaal werkt en op internationaal niveau met de zwaarmacht omgaat. Binnen de organisatie zijn er mensen die leidinggeven en mensen die die leiding opvolgen. Deze mensen ontwikkelen zichzelf daarin ook. Het is een organisatie die de opdrachten van de democratie moet dienen en dat vaak op een offensieve en stevige manier moet doen, maar daarbij voortdurend democratisch toetsbaar moet kunnen blijven. Daarin moeten allerlei heel lastige afwegingen worden gemaakt. De rol van de IGK draagt eraan bij dat we deze taken goed kunnen doorspreken binnen het democratisch systeem. Daarom wil ik beginnen met een positieve opmerking over de functie van de IGK. Ik blijf van mening dat met een upgrade van de IGK naar een inspectierol zoals die van de Algemene Rekenkamer een ander probleem ontstaat. De beleidsadviezen van zo'n inspectie moeten namelijk worden opgevolgd. Dit probleem speelt sowieso bij veel overheidsorganisaties. Het eindigt meestal met regelgeving, met nog meer regeltjes, die vervolgens weer gecontroleerd moeten worden, terwijl ik denk dat we steeds meer moeten leren werken met vertrouwen, in plaats van alles te willen controleren. Dat punt raakt ook de IGK aan. Ook de commissie-De Veer heeft zich op deze wijze uitgelaten. Je moet altijd zoeken naar een goed evenwicht. Vertrouwen geven en mensen de ruimte laten om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen is ongelooflijk belangrijk. De Kamerleden hebben allemaal vragen gesteld over leiderschap, niet alleen



in de betekenis van leidinggeven, maar ook in de betekenis van leiding opvolgen. We bevinden ons nu in een dynamische tijd, waarin veel traditioneel leiderschap verloren is gegaan en waarin veel inspraakleiderschap zich ontwikkelt. De basis, de vloer, gaat daarbij steeds meer meespreken. Dat vindt plaats in een hiërarchische organisatie, waarin je aan de pakken kunt zien wat de rangorde is. Dat vergt een heel andere aanpak dan in de burgermaatschappij nodig is, waarin iedereen zijn mening kan geven, via internet of hoe dan ook. Ook in de krijgsmacht heeft de werkvloer veel meer ruimte gekregen om zichzelf te uiten. Men twittert. Men laat zien dat men er is. Men heeft ook meningen over de krijgsmacht en die meningen worden in het openbaar ook gehoord. Weliswaar zal Defensie voortdurend adviseren om bijvoorbeeld op het punt van gegevens terughoudend te zijn, maar niettemin hebben mensen op de werkvloer een vrijheid. Ook over de missie in Kunduz kunnen door de mensen die daar nu zijn uitingen gedaan worden via de sociale media. Met alle beperkingen en alle moeilijkheden die er zijn, proberen wij iedereen, aan de basis, in de leiding of daartussen, de gelegenheid te geven om op momenten uiting te geven aan gevoelens van tevredenheid, onrust of wat dan ook of om adviezen te geven. Defensie probeert op die manier de moderne tijd goed te verstaan, waarin het de kunst is om aan crowdsourcing te doen en om te bekijken welke kennis van de basis je boven kunt gebruiken in plaats van alleen maar van bovenaf zaken dwingend op te leggen aan de mensen beneden.

Wat is mijn persoonlijke bijdrage hieraan? Ik heb bij de ombuigingen geprobeerd om een dialoogvenster te maken waarmee gegevens van de basis naar mij kunnen worden gestuurd. Dit systeem functioneert nog steeds, doordat ik een column presenteer, waarop behoorlijk actief gereageerd wordt, waarop dan weer antwoord komt. Daardoor kunnen mensen op de werkvloer hun punten kwijt. Ik heb ook elke maand een lunch met mensen van de basis. Dit zijn mensen die hun ervaringen vertellen of mensen die hun boodschap kwijt willen. Zij krijgen zo de gelegenheid om hun zaken buiten alle leidinggevendenden om met mij te bespreken. Natuurlijk heb ik in de korte tijd dat ik minister ben – in de ogen van sommige Kamerleden kan dit niet kort genoeg zijn – niet de tijd gehad om de hele krijgsmacht te spreken. We proberen echter om behoorlijk representatief te werk te gaan. Op die manier willen wij luisteren naar wat er leeft en willen wij mensen het gevoel geven dat, ook al zijn ze korporaal of wat dan ook, ze toch gehoord kunnen worden aan de top en dat hun verhalen serieus worden genomen. Ik denk dus dat daarvoor binnen de krijgsmacht behoorlijk veel aandacht is en dat men probeert, binnen alle beperkingen die aan de krijgsmacht zitten, recht te doen aan individuen en aan de ontwikkeling van ieders persoonlijke verantwoordelijkheid, terwijl er tegelijkertijd voor gezorgd wordt dat de zaak goed georganiseerd blijft. Dat is ook de reden dat het leiderschaps-symposium georganiseerd is.

De heer Holtackers heeft daar vragen over gesteld. Het symposium zelf was natuurlijk gericht op de leidinggevendenden zelf, maar de voeding voor wat daar besproken werd, kwam ook van onderzoeken die gedaan zijn naar de wijze waarop leidingontvangenden omgaan met zaken. We hebben gestreefd naar een uitwisseling tussen de leidinggevendenden binnen de krijgsmacht. Dat is in grote openhartigheid en directheid gebeurd. Het is niet zo dat de CdS binnenkomt en vervolgens iedereen in de houding gaat staan, bedremmeld afwachtend wat hij te zeggen heeft. De gedachte-wisseling leidt vervolgens tot discussies in de verschillende gremia, geleidelijk aan naar beneden. Daardoor kunnen lessen worden geleerd en kan worden gecommuniceerd over zich ontwikkelende opvattingen. Dat gaat niet van de ene op de andere dag, maar het gaat wel. Op het ogenblik gebeurt er heel veel. Toch maakt het niet zo heel veel uit dat het jaarverslag al in mei is verschenen. Het is een *révolution permanente*: je moet voortdurend de vinger aan de pols houden om ervoor te

zorgen dat dingen gebeuren. Als extra complicatie zijn er twee dingen aan de hand. Ten eerste zijn er de enorme ombuigingen, die een geweldige wissel trekken op het invoelingsvermogen en acceptatievermogen van de mensen, ook al omdat hun eigen positie in het geding kan zijn. Ten tweede hebben wij een heel zware operatie gehad in Uruzgan. Deze missie is nu voorbij, maar er zijn heel veel militairen bij betrokken geweest. Ze komen nu terug van de actie naar de bureaucratie. Zij komen uit een omgeving waarin heel veel gedecentraliseerd was naar het lager leidinggevend niveau. Nu komen zij weer terecht in de normale red tape, met alle lastige consequenties van dien. Daarbij komt nog dat we op bijna alle gebieden achterstanden hadden, op voorraden, munitie, kleding en noem maar op. Het gevoel bestond dat de werkgever tekortschoot. Niet alleen stelde de politiek te weinig begrotingsmiddelen beschikbaar, maar er was ook zorg over de organisatie zelf. Hierdoor nam het gemopper op de werkvloer alleen maar toe. Hierom hoeven we ook niet echt verbaasd te zijn, wel bezorgd, over de aanzienlijke daling van het vertrouwen in de werkgever in de afgelopen jaren. We moeten onze militairen en burgers voortdurend bemoedigen en hen ervan overtuigen dat het wel degelijk de moeite waard blijft om een carrière bij de Defensieorganisatie te volgen. Als je daarvoor kiest, zal de werkgever het goed proberen te doen. Er zijn ook lichtpunten. Die wil ik ook benoemen. In de eerste plaats is er natuurlijk de veteranenwetgeving en alles wat daarmee te maken heeft. De Kamer heeft bij de totstandkoming daarvan een behoorlijke partij meegeblazen, maar de defensieorganisatie zelf is daarbij natuurlijk ook niet achtergebleven. Ook aan nazorg en dergelijke wordt telkens meer gedaan, vergeleken met tien, twintig jaar geleden. Dit gebeurt ook telkens meer op basis van opgedane ervaringen. We werken dus niet op basis van theorieboeken, maar op basis van wat we met elkaar opsteken en aan het leren zijn. Dat gaat steeds beter, hoewel er altijd vraag zal blijven naar meer en extra aandacht. Met name in de nazorg is het misschien best wel eens moeilijk. Defensie is al een heel eind gevorderd met een integraal zorgconcept, waarvan ook de IGK gewaagt in zijn rapport. In het begin van dit voorjaar zal het integraal zorgconcept helemaal gereed zijn. Ook daarnaast proberen we, bijvoorbeeld door subsidie te verstrekken aan reünies, wel degelijk te stimuleren dat mensen bij elkaar komen en gegevens uitwisselen. Ook hieraan moet je echter op een gegeven moment grenzen stellen. Je moet mensen ook op hun eigen verantwoordelijkheid wijzen. Defensie kan niet alles oplossen voor het personeel. Het personeel moet ook een heleboel dingen zelf oplossen. Ze moeten hun eigen verantwoordelijkheid dragen, ook jegens elkaar. Defensie is een loyale organisatie, waarbinnen mensen in goede kameraadschap met elkaar omgaan als er opgetreden moet worden. Anders zou het niet gaan. Ook bij de opvang na een missie is er sprake van kameraadschap en is er die onderlinge verbondenheid. Daaraan geeft het personeel ook invulling. Defensie faciliteert dit meer dan dat zij dit organiseert. Dit geeft nog eens aan hoe groot de loyaliteit tijdens de missies is geweest. Ik vind dat je al met al kunt zeggen dat er zorgen zijn en dat dingen beter kunnen, maar dat de aandacht voor deze problematiek er wel degelijk is in deze organisatie, waarin een wissel wordt getrokken op het personeel, doordat het heftige opdrachten krijgt en er ook nog bezuinigd wordt. Ik denk dat er voortdurend goede voortgang wordt gemaakt met de aandacht voor deze problematiek. Naarmate we blijven signaleren, blijven we doorwerken aan een goede defensieorganisatie.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Ik heb twee vragen over de constatering van de minister dat er verschil is tussen leidinggeven in een operatie en leidinggeven tijdens vredesbedrijfsvoering. De minister zei letterlijk dat mensen in een bureaucratie terecht komen. Ik heb het gevoel dat de minister niet verder komt dan de constatering dat dit zo is. Ik lees in de brief van de minister dat hij onderschrijft wat de IGK zegt en dat hij het

ermee eens is dat bij de functie van leidinggevende verantwoordelijkheden en vertrouwen komen kijken en dat dit geregeld moet worden. Betekent dit dan ook dat Defensie gaat kijken naar de functies en naar de wijze waarop het nu in de vredesbedrijfsvoering georganiseerd is, zodat op basis daarvan aanpassingen kunnen worden gedaan? Ik heb er echt behoefte aan om verder te kijken dan alleen maar te constateren dat het zo is. Zowel de heer Beart als de IGK heeft deze constatering al gedaan. Ik denk dat we dat punt dus al zijn gepasseerd. De minister wijst op bijeenkomsten voor het personeel en zegt dat het personeel ook zelf verantwoordelijkheden heeft en dat Defensie meer faciliteert dan organiseert. Ik heb begrepen dat er een grote behoefte is aan deze bijeenkomsten bij het personeel en dat het personeel ook bereid is om deze te organiseren, maar dat er voor het faciliteren geen ruimte meer is, doordat bij commandanten budgetten geschrapt zijn.

Minister **Hillen**: Dat laatste is inderdaad het geval. Commandanten hebben beperkte ruimte, maar daarbinnen hebben zij enige vrijheid om te bekijken hoe zij die aanwenden. Uiteraard zijn er minder middelen beschikbaar, en dat geldt in den brede. Wij proberen steeds meer de verantwoordelijkheid duidelijk bij de commandanten te leggen en veel minder in procedures te vatten. We doen dit in het kader van het ontprocedureren van de krijgsmacht, waarmee we streven naar minder regels en meer ruimte voor verantwoordelijkheid. We proberen veel te doen aan het terugdringen van de bureaucratie. Dit doen we door het schrappen van regels en door het standaardiseren van procedures. Ik ben echter bang dat ik op dit punt geen gouden bergen kan beloven, hoewel ik ze best zou willen beloven. Het duurt een tijd voor je een bureaucratie voldoende transparant hebt gemaakt en dan nog is de vredesbedrijfsvoering onvergelijkbaar met de bedrijfsvoering op het moment dat je te velde bent en dingen heel snel moet doen. Ik ben binnen een georganiseerde club als Defensie aanhanger van een maximum van anarchisme. Ik laat ook niet na om dit voortdurend tegen de mensen te zeggen. Met anarchisme bedoel ik precies datgene wat het zou moeten zijn, namelijk dat de verantwoordelijkheid op het laagst mogelijke niveau genomen kan worden en dat de mensen die deze verantwoordelijkheid dragen ook serieus genomen worden. Dit wil dus niet zeggen dat iedereen maar moet doen waar hij lol in heeft. We moeten werken met een gemeenschappelijke visie en doen zo onze gemeenschappelijke taken. Vanwege hun vakmanschap en toewijding verdienen de mensen die hun verantwoordelijkheid nemen dat wij ze serieus nemen. Op het moment dat leidinggevers opbrengen dat zij hun personeel serieus nemen, zal dit personeel merken dat hun club eerder beter dan slechter gaat opereren. Mensen die voor de troepen staan en deze troepen begrijpen, kunnen hen laten toveren. Dat weten de Kamerleden ook, met name zij die al jaren hiermee gewerkt hebben. Mevrouw Eijsink heeft hiermee minder gewerkt, maar is al zo vaak bij Defensie te gast geweest, dat zij het ook weet.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Wat de minister zegt, is prima. Vertrouwen en verantwoordelijkheid horen inderdaad zo laag mogelijk in de organisatie. Ik wil echter weten wat er concreet gaat gebeuren om de vredesbedrijfsvoering te veranderen. Ik vind het goed dat de minister gaat kijken naar regels die eventueel geschrapt kunnen worden. De IGK heeft het over het enorme verschil voor jonge officieren tussen als zij operationeel aan het werk zijn en als zij een plaatsing aan wal krijgen. In hoeverre gaat er gekeken worden naar die functies en naar de uitdagingen en verantwoordelijkheden in die functies? Ik vraag de minister om iets meer concrete acties uit te zetten binnen de organisatie.

Minister **Hillen**: Mevrouw Hachchi moet niet overschatten wat de minister kan en niet onderschatten wat anderen kunnen. Toen generaal De Kruif

werd benoemd tot Commandant Landstrijdkrachten, heb ik intensief met hem gesproken, ook over al dit soort aspecten. Ik kon meer van hem leren dan hij van mij. Ik was onder de indruk van de toewijding die hij liet zien om dit soort zaken in de praktijk te brengen. Dan zwijg ik stil en met respect. Het is overbodig om hem te sturen. Als ik dat zou doen, zou ik hem nog beledigen ook. Ik heb er dus vertrouwen in dat er binnen de krijgsmacht wel degelijk oog is voor deze zaken. Ik probeer dit te monitoren en probeer in de gaten te houden of de dingen zo gaan als wij willen. Als zaken aantoonbaar anders gaan dan zou moeten, probeer niet alleen ik, maar proberen ook de kolommen zelf om dit zo veel mogelijk te corrigeren. De vele missies die wij hebben gehad, hebben niet alleen tot heel veel gevechtstraining en gevechtswaarde geleid, maar hebben ons ook ontzettend veel ervaring in organiseren bijgebracht. Deze ervaring draagt de krijgsmacht nog steeds met zich mee. De afgelopen jaren zijn de inzichten ook op de lagere niveaus gegroeid. Deze hebben een toegevoegde waarde gehad voor de kwaliteit van de organisatie. Ze hebben de omgang met elkaar, het leiderschap, de kameraadschap en de loyaliteit versterkt. Er zal altijd kritiek zijn en er zal altijd gemopper zijn. Dat hoort er ook bij. Kritiek moet je serieus nemen, omdat hiermee mogelijk suggesties worden gegeven voor verbeteringen. Het kan ook zijn dat kritiek gewoon gemopper is. We moeten solide en verstandig observeren en niet achter alles aanlopen.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik geloof dat dit een inleiding in de sociologie is. Ik dank de minister daarvoor. Ik heb echter nog geen antwoord gehoord op de vragen die ik heb gesteld.

Ik heb iets heel belangrijks gehoord dat mij enorm triggert. De minister zegt dat hij houdt van een maximum aan anarchie. Ook zegt hij dat zijn mensen mogen twitteren en sociale media mogen gebruiken. De minister neemt het mij vast niet kwalijk dat ik zojuist een tweet heb uitgedaan waarin ik al het defensiepersoneel heb opgeroepen om sociale media te gaan gebruiken. Dat begrijpt de minister wel. We zullen zo meteen dus heel veel reacties krijgen.

Ik kom terug op de inleiding van de minister. Alles wat de minister zegt over leiderschap en over alle andere mogelijkheden, staat tegenover wat ik altijd heb vernomen van de defensieorganisatie: vertrouwen is goed, maar controle is beter. De minister heeft het nu alleen maar over vertrouwen en over ontprocedurering. Dat is ook nieuw vandaag. Volgens mij heeft Defensie gewoon een aantal heel goede regels nodig, waar men zich aan moet houden.

Ik heb een vraag over de functioneringsgesprekken. We kunnen hier van alles vertellen. Ik vind het fantastisch wat de minister vertelt. Er zit niets nieuws in, maar het is fantastisch om het weer van hem te horen. Het doet mij altijd goed om het weer van hem te horen. De IGK heeft in een gesprek met de Kamer gezegd dat de functioneringsgesprekken cruciaal zijn, maar dat ze niet worden gehouden. Ik wil weten waar we nou eigenlijk staan.

Minister **Hillen**: Ik verwacht een lawine aan tweets. Via de Defensiekrant heb ik trouwens ook opgeroepen om te twitteren. Ik heb deze oproep alleen niet via de sociale media gedaan; dat geef ik toe. Er wordt een ware slag geleverd om de achterstand met de functioneringsgesprekken weg te werken. Mevrouw Eijsink heeft gelijk als zij zegt dat wij op dat punt tekortgeschoten zijn. De bedoeling is echter dat we de achterstand inhalen en dat we straks met iedereen een functioneringsgesprek gehad hebben. Dat is het moment waarop we bij het individu vinger aan de pols kunnen houden. Natuurlijk zijn er ook tal van andere momenten waarop we kunnen bekijken of zaken functioneren zoals ze zouden moeten functioneren. De achterstand met de functioneringsgesprekken is met andere

woorden een punt van aandacht. Voor de rest denk ik dat we bezig zijn met datgene waarom mevrouw Eijsink vraagt.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): De minister zegt dat het belangrijk is, dat hij ermee bezig is en dat er op individueel niveau bekeken wordt of zaken nog functioneren. We hebben het hierbij over het individu.

Minister **Hillen**: Ook.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Nee, de IGK spreekt net als de minister. Die zegt dat hij niet verbaasd is over de kritiek, maar wel bezorgd. De IGK heeft het over het individu. De minister zegt dat hij het allemaal gaat oplossen, maar wanneer gaat dit gebeuren? Daarover zijn de mensen op de werkvloer namelijk werkelijk bezorgd. Mensen worden beoordeeld. Als mensen dadelijk de organisatie moeten verlaten, dan zal dit gebeuren op basis van functioneringsgesprekken. Dat heeft de minister op 6 juni 2011 ook al gezegd. Je kunt niet zomaar tegen de een zeggen dat hij de organisatie moet verlaten terwijl de ander mag blijven. Eerder heb ik de minister ook al gevraagd op welke basis mensen dadelijk te horen krijgen als er geen plaats meer is voor hen.

Minister **Hillen**: Daarom heb ik ook gezegd dat die oproep is verstaan en dat wij op dit moment met een reuze-inspanning bezig zijn om de achterstanden weg te werken. Wij proberen volgend jaar met vrijwel iedereen een functioneringsgesprek gehad te hebben. Ik ga verder met het voorbeeld van de heer Bosman met de stip op de vloer. De leidinggevenden gingen in zijn voorbeeld precies op de stip staan of in de buurt daarvan. Anderen bleven op grote afstand staan. Soms komt dit door onafhankelijkheid, andere keren door tegendraadsheid. Het kan van alles zijn. Ik vind dit soort gebeurtenissen altijd reuze interessant, maar tegelijkertijd zeggen ze me niet alles. Het rapport van de heer Beart vond ik ontzettend aardig om te lezen, omdat het toch een beetje neerkomt op vloeken in de kerk. Hij brengt tegen de keer in behoorlijk wat zaken onder de aandacht. Ik vind het goed dat dit soort dingen genoemd wordt. Tegelijkertijd wordt een aantal zaken naar mijn oordeel een beetje overdreven. Ik noem angst in de organisatie als voorbeeld. Die is er altijd wel geweest in een organisatie waarin meerderen over minderen kunnen gaan. Vroeger was er krijgstuich. Toen moest je bijvoorbeeld binnenblijven als er een sinaasappeltje in je kastje lag. Toen was er meer angst dan tegenwoordig.

De heer **Bosman** (VVD): Ik wil een kleine correctie aanbrengen. De angst richt zich namelijk niet op fysieke straffen of op opsluiten, maar op de ondertoon. Een commandant kan bijvoorbeeld tegen zijn mindere zeggen: ik heb het idee dat je te veel tijd besteedt aan medezeggenschap. Daarmee zegt de meerdere niets verkeerd, maar ontstaat er wel druk. Want klaarblijkelijk vindt deze baas iets over het werk van de medezeggenschapper. Dat mag hij eigenlijk niet zeggen, maar hij doet het toch. Dan vraagt de medezeggenschapper zich toch af wat hij moet met de uitspraak van zijn meerdere. Zeker in deze tijd zit er soms een risico aan het leveren van kritiek. Je hebt het toch over de toekomst van je baan. «Angst» is misschien een groot woord, maar uit bezorgdheid zullen mensen zeker een grotere zorgvuldigheid betrachten over wat ze zullen zeggen. Dit doet Defensie geen goed. Ik denk dat de heer Beart dit goed heeft gezien.

Minister **Hillen**: Het komt voor. Op het moment dat je macht kunt toepassen, is de neiging om daaraan toe te geven op momenten dat je dat niet zou moeten doen, misschien te groot. Tegelijkertijd vindt eigenlijk in alle organisaties plaats wat de heer Beart signaleert; Intimidatie komt

overal voor. Defensie mag zeker niet in negatieve zin afwijken van andere organisaties. Bovendien moet Defensie er sowieso altijd bovenop blijven zitten. De commandant draagt hiervoor de eerste verantwoordelijkheid. Hij probeert dit soort dingen wel degelijk te signaleren, op te sporen en te corrigeren. Dan zal het nog niet altijd volledig gaan, maar je kunt niet zeggen dat er sprake is van een tendens van intimiderend leiderschap in de krijgsmacht. De krijgsmacht past net zo in deze tijd als elke andere organisatie. Daarbij hoort dat enkel een bevel echt niet meer voldoende is. Defensie is een organisatie waar men zijn ei kwijt kan. Als men zich te bekneld voelt om via de leidinggevende een melding te doen, zijn er vertrouwenspersonen. Aan al die zaken is gedacht. Dit wil niet zeggen dat het altijd ideaal is.

De heer **Bosman** (VVD): Ik spreek niet over andere bedrijven, het gaat mij om Defensie. Het voorbeeld van de generaal op de stip maakt duidelijk dat het essentieel is dat je mensen de ruimte laat. Zeker in vredesbedrijfsvoering en als je de zaken anders wilt hebben, moet je kijken naar wat er leeft in je organisatie. Als je niet onbevangen kunt zeggen wat er leeft in je organisatie, zal deze organisatie nooit tot een verbeterslag komen. Een organisatie moet veiligheid creëren. De minister zei dat de generaal door op de stip te gaan staan zijn leiderschap toonde. Ik denk dat het belangrijk is om je af te vragen welk beeld je geeft aan je minderen en welke ruimte je aan hen geeft om heel kritisch hun verhaal te doen.

Minister **Hillen**: De heer Bosman heeft best een punt, maar je kunt net zo goed andersom redeneren. Een heleboel mensen in de krijgsmacht verwachten van hun meerdere leiderschap. Zij verwachten dat hun meerdere het initiatief neemt. Ze zouden het heel raar vinden als in de situatie van het voorbeeld de generaal niet als eerste naar de stip zou gaan. Dat zouden ze eigenlijk zwak vinden. Ik probeer zelf zo veel mogelijk uit mensen naar boven te halen en krijg dan vaak de opmerking terug dat ik te democratisch ben, dat ik veel meer moet zeggen wat ik wil, omdat het zo heeft te gebeuren. Dan antwoord ik dat we moeten proberen om meer mensen van onderaf erbij te betrekken. Dan hoor ik dat militairen toch ook graag zekerheid willen hebben en aangestuurd willen worden. Die dubbelheid zit er altijd in. De kunst is om met elkaar het ene te vinden en het andere zo veel mogelijk te ontwikkelen. De politiek staat hier natuurlijk altijd iets meer ontspannen tegenover dan men er in de militaire organisatie zelf tegenover staat. We confronteren elkaar daarmee, maar je kunt niet zeggen dat er bij Defensie een cultuur van angst is. Die is er niet. Wel heerst op dit moment ontredde. Deze heeft te maken heeft met de zorg van de militair over zijn eigen toekomst, met de vraag of hij het jaar erop nog bij Defensie kan werken en met de vraag of zijn kameraden daar dan nog zullen werken.

Mevrouw Hachchi en mevrouw Eijssink hebben beiden een vraag gesteld over het verhaal over de wagenparkbeheerder in De Telegraaf van vanmorgen. Mevrouw Eijssink heeft een voorspellende geest. De zaak is in onderzoek. Ik kan er nu geen mededelingen over doen. We hebben dit voorval gemeld bij het Openbaar Ministerie en zullen wel zien hoe dit gaat lopen. De meldingen zijn overigens niet per definitie waar. Degene die aangeklaagd wordt, wordt pas veroordeeld op het moment dat het waar blijkt te zijn waarvoor hij aangeklaagd wordt. De krant is de ankeiler van het nieuws. Het recht heeft zijn loop. Je kunt nooit aan Defensie vragen hoe dit bij deze organisatie heeft kunnen gebeuren. De vraag die je aan de minister moet stellen, is of er adequaat wordt gehandeld, als blijkt dat het gebeurd is. Wij doen precies datgene wat moet gebeuren. We melden het bij de marechaussee en bij het Openbaar Ministerie en we nemen maatregelen die geëigend zijn, in materiële zin of in personele zin, als die aan de orde zijn. Daarmee probeer je het probleem zo snel mogelijk af te



handelen, in het belang van alle betrokkenen. Ook degenen die aangeklaagd worden, hebben recht op een zorgvuldige behandeling.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Ik had kunnen voorspellen dat de minister niet inhoudelijk op de zaak zou ingaan. Het punt is echter dat wij vaker met deze minister over integriteit hebben gesproken. Los van het feit dat het om een verdachte gaat en dat de zaak nog in onderzoek is, lijkt de vraag hoe het binnen Defensie heeft kunnen gebeuren wel legitiem. Laat ik de vraag iets anders formuleren. De zaak is naar voren gekomen naar aanleiding van een onderzoek naar de aanschaf van politieauto's. Defensie heeft het niet zelf ontdekt of naar buiten gebracht. De minister hoeft wat mij betreft niet inhoudelijk op de specifieke zaak in te gaan, want die is nog in onderzoek. Ik vraag de minister wel om te reageren op het feit dat door een externe partij een mogelijk geval van integriteits-schending binnen Defensie naar voren is gehaald. De minister kan hier toch wel iets over zeggen in plaats van alleen aangeven dat het in onderzoek is; het is geconstateerd en dus hoeft mevrouw Hachchi geen vragen te stellen?

Minister **Hillen**: Dat is heel moeilijk. Mevrouw Hachchi doet een aantal aannames die waar kunnen zijn, maar het is nog lang niet bewezen dat het om politieauto's ging. Het zegt niet zoveel, omdat het om een samenhangende orderportefeuille ging. Het kan dat het dan linksom of rechtsom naar boven komt. Er zullen altijd integriteitsproblemen zijn en het moet worden bewezen of ze waar zijn of niet. Dit gebeurt nu eenmaal binnen Defensie of bij andere organisaties. De kunst is om er verstandig mee om te gaan en voldoende stevige maatregelen te nemen. Op die manier kun je als dit soort dingen aan de orde zijn – als het waar is – voorkomen dat het een volgende keer weer gebeurt. Het zal echter altijd weer gebeuren.

Ik weet nog dat ik tegen collega Opstelten zei toen hij bezig was met de vorming van de nationale politie: gefeliciteerd collega, straks ben jij aanspreekbaar op elke agent in Ubach over Worms of waar dan ook. Ik zei ook: wees gelukkig zolang dat nog niet het geval is, want ik ben al lang in een dergelijke mate aanspreekbaar. Het probleem van een complete organisatie is dat ook integriteitsproblemen uiteindelijk helemaal bovenaan terechtkomen. Ik kan dergelijke problemen niet voorkomen; er gebeurt elke dag wel iets. Voor de organisatie is het de kunst om er integer mee om te gaan en ervoor te zorgen dat zowel de verdachte of degene die wordt aangesproken als de mensen die er last van hebben, integer en betrouwbaar worden behandeld. Daar is onze inspanning op gericht. In dit geval vindt er onderzoek plaats. Hetgeen De Telegraaf heeft geschreven, heb ik ook gelezen. Er is bij ons nog geen verdachte bekend. Wij hebben het voorval alleen gemeld en ik ben zeer benieuwd wat daar uitkomt.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Dit antwoord van de minister is precies de reden dat ik over dit onderwerp vragen stel. De minister kan niet inhoudelijk op de zaak ingaan, maar daar gaat het mij ook niet om. De minister geeft eigenlijk aan dat er altijd integriteitsschendingen zijn; die doen zich in elke organisatie voor en er is dus niks fundamenteels aan de hand. Dat brengt de minister steeds weer naar voren bij elk integriteitsincident dat wij in de Kamer bespreken. En dat is nu juist het probleem. Het zegt iets over de openheid als zaken die bij Defensie aan de hand zijn van buitenaf naar voren worden gebracht. Klokkenluiders moeten buitenom zaken aan het licht brengen. Ik blijf erbij dat deze minister het probleem nog steeds bagatelliseert. Zeker gezien de vele gevallen die er geweest zijn, moet de minister op z'n minst het idee hebben van «moet ik er niet veel dieper naar kijken?» in plaats van de gevallen steeds meer als

incidenten van zich af te schudden en te zeggen: integriteitsschendingen zijn heel normaal.

Minister **Hillen**: Daar protesteer ik tegen. Dat doet geen recht aan de inspanningen en aan de werkelijkheid. Dat er in een grote organisatie altijd integriteitsproblemen zullen zijn, zeg ik niet omdat ik dit leuk vind of omdat ik daar tolerant tegenover sta, maar omdat het zo is. Vervolgens is het voor de organisatie de kunst om daar verstandig, integer en goed mee om te gaan. Dat heb ik duidelijk gezegd. Daar zijn mijn inspanningen op gericht. Ik kan nooit garanderen dat Defensie van alle smetten vrij zal zijn. Dat wil echter niet zeggen dat ik die smetten «toejuich». Als mevrouw Hachchi ook maar insinueert dat ik te tolerant en toegeeflijk zou zijn, doet zij mij geen recht. Ik probeer als een goed en fatsoenlijk bestuurder recht te doen aan iedereen die ermee te maken heeft. Ik veroordeel niemand op voorhand. Het woord «klokkenluider» wordt tegenwoordig voor iedereen gebruikt die een probleem aan de orde stelt. Ik moet ook nog zien of het een klokkenluider of een belanghebbende was, want dat weet ik helemaal niet. Wij bekijken hoe al die dingen zich ontwikkelen. Wij van Defensie zitten er bovenop als het gebeurt. Meteen komen de marechaussee, de commissies die wij hebben of het Openbaar Ministerie in beeld. Het ligt eraan wat aan de orde is, maar wij zitten er bovenop. Wij proberen meteen te handelen omdat Defensie het niet wenst te hebben, maar dan nog zullen dergelijke zaken voorkomen.

De **voorzitter**: Hoeveel tijd heeft de minister nog nodig voor de beantwoording van de gestelde vragen? Dan kan ik even inschatten of wij misschien nog een tweede termijn kunnen houden.

Minister **Hillen**: Ik heb een aantal concrete vragen nog niet beantwoord.

De **voorzitter**: De minister is klaar met zijn inleiding en is begonnen aan de beantwoording van de gestelde vragen.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik heb nog geen enkel antwoord op mijn vragen gekregen. Ik heb alleen een heel lange inleiding gehoord; heel fijn.

De **voorzitter**: Mevrouw Eijsink, daarom vroeg ik ook: hoeveel tijd heeft de minister nog nodig?

Minister **Hillen**: Ik heb nog tien minuten tot een kwartier nodig.

De **voorzitter**: Prima, dan kunnen wij nog mooi een tweede termijn houden.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik protesteer hiertegen. Ik heb een aantal concrete vragen gesteld en daar heeft de minister nog niet op gereageerd. Die antwoorden zijn niet voor de tweede termijn bedoeld. Het is te doen gebruikelijk dat de minister de vragen in eerste termijn beantwoordt. De voorzitter zegt dat wij al naar de tweede termijn overgaan.

De **voorzitter**: Nee, dat heb ik niet gezegd. Ik ga er vanzelfsprekend van uit dat de minister alle vragen beantwoordt. Ik geef u ruim en royaal het woord als er dan nog iets overblijft.  
De minister vervolgt zijn betoog.

Minister **Hillen**: Ik heb een aantal vragen van mevrouw Eijsink wel degelijk aan de orde gesteld. Het kan niet toevallig zijn dat haar naam al zo vaak is gevallen.

Mevrouw Hachchi vroeg wat het betekent dat de krijgsmacht in 2014 op orde moet zijn; moeten wij zo lang wachten, kan het niet eerder? Het op

orde maken van de krijgsmacht heeft te maken met alle ombuigingen en de gevolgen daarvan voor de organisatie. Het leed moet in 2014 geleden zijn. Dat wil zeggen dat de vulling, de voorraden en de gereedstelling dan weer op orde moeten zijn. Dat wil echter niet zeggen dat wij niet dagelijks proberen om personeel tijdig in te lichten en om maatregelen te nemen. Ik doel daarmee op alle dingen die tijdens de reorganisatie plaatsvinden. «De krijgsmacht op orde» wil zeggen dat in 2014 de zaak, de verbouwing, organisatorisch gereed moet zijn. Intussen zullen wij met heel veel problemen, waaronder onderbezetting en gereedstelling, te maken hebben. Ik heb al eerder aangekondigd dat 2012 wat dat betreft een heel zwaar jaar voor Defensie wordt, omdat wij op tal van terreinen niet kunnen voldoen aan de eisen die wij onszelf stellen. Er is namelijk te weinig personeel, te weinig middelen of wat dan ook. Daarom moet er hier en daar worden geïmproviseerd. Dat zal een grote wissel op het personeel trekken. Wij zullen er alles aan doen om het personeel gemotiveerd te houden, maar dat zal het komend jaar niet meevallen. Geleidelijk aan worden het perspectief en de opbouw hopelijk weer zichtbaar, zodat iedereen z'n vertrouwen gemakkelijker kan terugvinden. Wij kunnen krijgsmachtbreed haast niet meer zeggen dat de krijgsmacht gereed is voor grote internationale problemen. De krijgsmacht is alleen specifiek gereed, omdat wij op allerlei punten tekortkomen. Op dit moment wordt er dus een buitengewoon zware wissel op de krijgsmacht getrokken.

Mevrouw Hachchi heeft met name een tegenstelling geschetst tussen de vredesbedrijfsvoering en het leiderschap als je op missie bent. Vanzelfsprekend is het dan anders omdat je met je kleinere gemeenschappen altijd kortere lijnen zult hebben. In vredetijd is het de kunst om de regels en verhoudingen zodanig te maken dat mensen van hoog tot laag het gevoel hebben dat ze snel en effectief kunnen handelen. Op dat punt kunnen wij nog veel verbeteren. Op dat punt is de organisatie hier en daar nog log. Er kan nog best een aantal regels vervallen en er kunnen nog dingen sneller gebeuren. Het heeft echt de aandacht en het is ook in een scherper daglicht komen te staan, juist door «het clair-obscur» van missies die zijn geweest. Iedereen heeft in tijden van missies gezien dat dingen sneller en beter konden en dat het veel gemakkelijker ging. Vaak is men daardoor ook opgeleefd. Dat inspireert om te bekijken of het in vredetijd ook kan, maar er is nog wel degelijk sprake van een tegenstelling.

De heer Holtackers vroeg naar opleidingen. Hij vroeg waar ik 20% meer geld het eerst aan zou besteden. Je kunt veel prioriteiten noemen, maar op dit moment zou ik dat extra geld aan ICT-vaardigheden besteden. De modernere generatie kan wat dat betreft al een boel, maar mevrouw Eijnsink heeft ook over SPEER gesproken. Dat is weer zoiets dat «het kunnen omgaan met» betreft. Het kan ook over «cyber» gaan, het daarop ingesteld zijn en innovaties die de krijgsmacht de komende jaren daarvoor krijgt. Het betreft ook de eigen bedrijfsmatige processen. Met name aan de militaire kant heb je met de doorstroming te maken. Ik kom straks nog voor de heer Hernandez op de marechaussee, maar je stroomt door van functie naar functie. ICT-vaardigheden behoren, gegeven de ontwikkelingen, tot de uitmuntende basisvaardigheden van de krijgsmacht. Daarom wil ik nog iets meer inspanning op dat punt. Dat wil niet zeggen dat ik erover klaag, maar als ik echt extra geld zou hebben ...

Ik verwacht overigens dat wij ook qua opleidingen niet optimaal kunnen presteren, ook daarvoor moet de broekriem namelijk worden aangehaald. Ook daarvoor moeten wij op een aantal punten eerder zuinig zijn dan dat wij meer kunnen doen, maar dat is de prijs die wij betalen voor de verbouwing die nu plaatsvindt.

De heer Holtackers en mevrouw Eijnsink praatten over de foto van sinterklaas in het jaarverslag van de IGK. Volgens mij zijn de aanwezige leden allemaal wel eens in Doorn geweest. In Doorn word je aan de ene

kant geconfronteerd met de vreselijke werkelijkheid van geweld en aan de andere kant met het optimisme, de toewijding en de motivatie van mensen die daar aan hun herstel werken. Het revalidatiecentrum in Doorn is volgens mij een inspiratiebron voor de manier waarop mensen met hun problemen omgaan en hoe hard zij aan hun eigen herstel werken. Ik wist niet dat men over de foto van sinterklaas zou beginnen, maar ik heb die op dezelfde manier bekeken. Toen dacht ik: yes, dat is precies zoals Doorn is; dat is de uitstraling van Doorn. Het is ook de uitstraling van de mensen die het daar doen. Ik sluit mij dus graag aan bij de opmerkingen over de kwaliteit van de opmaak van de foto van sinterklaas.

Mevrouw Eijnsink heeft vragen gesteld over de functie van de IGK.

Daarover blijven wij volgens mij van mening verschillen.

Ik kom op de nazorg en de sociaal-medische teams. Ons integrale zorgconcept is ergens in maart gereed. Dan hebben wij een protocol aan de hand waarvan wij kunnen bekijken of aan alle voorwaarden is voldaan. De inspanningen die Defensie voor nazorg verricht, zijn nu al behoorlijk intensief voor zowel medische als psychische gevallen of combinaties daarvan. Die inspanningen zullen verder toenemen. Overigens geldt ook hierbij dat wij moeten roeien met de riemen die wij hebben. Voor de veteranenzorg hebben wij langzamerhand de nodige maatregelen genomen. Daarover zijn wij het volgens mij gauw eens. Wij hopen dat wij daarmee een eind verder kunnen komen.

De geestelijke verzorging hoort eigenlijk nergens thuis. Men kan wel zeggen dat die onder het CDC of de HDP valt, maar de geestelijke verzorging wordt niet aangestuurd. De geestelijke verzorging heeft hoogstens middelen, voldoende personeel en dergelijke. Ik heb twee weken geleden een gesprek gevoerd met de top van de geestelijke verzorging. Wij hebben bekeken welke mogelijkheden er zijn, juist gegeven de extra problemen die door de ombuigingen en door de nazorg van uitgevoerde missies kunnen ontstaan. Bij een kleinere omvang van geestelijke verzorging zal het aantal geestelijke verzorgers evenredig beperkt worden. Voor de rest hebben wij afgesproken om de geestelijke verzorging tot 2016 zo te laten. Daarna bekijken wij opnieuw hoe wij het doen. Intussen wordt er een onderzoek uitgevoerd waarmee wij willen bekijken welke behoefte aan geestelijke verzorging er precies is. Wij zullen proberen om de geestelijke verzorging in de volle breedte de ruimte te geven die nodig is.

Het gesprek is volgens mij over en weer naar tevredenheid geëindigd. Dat was althans mijn stellige indruk. Dat wil zeggen dat de geestelijke verzorging naar mijn idee van mening is dat zij de noodzakelijke ruimte krijgt. De dialoog daarover is elke dag opnieuw mogelijk, of het gesprek nu met de minister of de HDP wordt gevoerd. Wat dat betreft zijn er ook geen schotten. Als de facilitatie van geestelijke verzorging ergens in de begroting wordt ondergebracht, is dat iets anders dan dat de geestelijke verzorging ergens wordt gehinderd of op de een of de andere manier wordt beperkt.

SPEER is nu niet aan de orde, maar begin volgend jaar nemen wij de verschillende rapportages daarover weer door.

Mevrouw **Eijnsink** (PvdA): SPEER is wel aan de orde, want daarover staat iets in het jaarverslag. Mijn vraag was wat specifiek de IGK hiervan vindt, want wij hebben het over de IGK.

Minister **Hillen**: De IGK constateert hetgeen ook binnen de organisatie als een zorg wordt gezien. Het oplopen van achterstanden kan een probleem zijn voor de manier waarop de bedrijfsorganisatie zich ontwikkelt. Wij zijn van mening dat wij de problemen kunnen tackelen en aankunnen. Dat komt bij de tussenrapportage over SPEER ook weer aan de orde. Er kan geen sprake van zijn dat SPEER kan worden beëindigd. Dat moet ook niet de instelling zijn. De eenmaal ingezette lijn naar het model dat wij hebben

opgezet, met alle consequenties van dien, is een kwestie van doorzetten om ervoor te zorgen dat wij niet een veel grotere schade lijden in alle bedrijfsprocessen die plaatsvinden. In 2010, een halfjaar voordat ik aantrad als minister, is er een soort tussenbalans opgemaakt. Toen is een aantal elementen vanwege overschrijdingen geschrapt. Naar aanleiding van een tussenrapportage heb ik daarover al eerder het volgende gezegd. Als SPEER dadelijk afgerond en ingevoerd is, moeten wij nog eens heroverwogen of bepaalde elementen niet alsnog moeten worden toegevoegd, omdat zij in het bedrijfsproces van relevante waarde zijn voor de geautomatiseerde processen.

Intussen zijn wij bezig met de implementatie en dat gaat goed. Wij zijn nu bezig met de landmacht. Het kan ook allemaal voor fregatten, want de moderne techniek staat voor niks. Wij kunnen online of op een andere manier processen aan elkaar koppelen. Ik ga ervan uit dat hetgeen wij voor SPEER op de agenda hebben gezet, eind 2013 moet zijn afgerond. Dat wil zeggen dat wij dan helemaal klaar moeten zijn.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Het gaat mij om de bevoorradingsketen. Ik zei al dat er een heleboel stappen in zitten. Volgens mij wordt op dit moment alleen nog maar aan de basis van de bevoorradingsketen gewerkt. De minister zegt dat er nog een aantal dingen wordt toegevoegd. Nee, het betreft de zaken die eerder uit het systeem zijn gehaald. Dat staat namelijk in het jaarverslag, maar ook in andere stukken. Het belangrijkste is echter dat de minister zegt: alles kan. Als wij het willen synchroniseren en SAP-systemen op fregatten willen, dan kan dat allemaal. Kan de minister mij echter vertellen wat de deployment kost, of dit de investering waard is en of het zal gebeuren? Wij spreken er namelijk al jaren over en volgens mij weet iedereen dat het een «hiccup» is en dat het niet zal gebeuren. De minister kan nu zeggen dat onze fregatten SAP-systemen zullen krijgen, whatever it takes, hoeveel die systemen ook kosten. De minister zegt namelijk heel makkelijk dat het aangepast kan worden met systemen, dat het aan de moderne tijd kan worden aangepast en noem maar op. Dat is fantastisch, maar is het nu ja of nee en worden de miljoenen vrijgemaakt die nodig zijn om de fregatten aan te passen? Zegt hij: ja, dat gaat gebeuren?

Minister **Hillen**: Als mevrouw Eijsink goed had geluisterd, had zij geweten dat in de tussenbalans aan de orde is gekomen dat gegeven de overschrijdingen, een aantal beperkingen is toegepast. Ik ben als minister geconfronteerd met veel kritiek op SPEER vanuit de Kamer, zelfs met een zekere wanhoop. Ik heb mij er daarom grondig in verdiept. Ik heb een aantal keren gekeken hoe het ervoor staat en diepgaande gesprekken gevoerd. Ik ben tot de conclusie gekomen dat SPEER moet worden uitgevoerd. Dat blijft mijn conclusie, tenzij er heel onverwachte dingen gebeuren. Wij zijn the point of no return namelijk voorbij. Wij zullen ervoor zorgen dat SPEER zo grondig mogelijk wordt ingevoerd. In de tussenbalans heb ik echter geconstateerd dat vanwege de overschrijdingen een aantal beperkingen is toegepast, maar ik vind dat het zaken betreft die toch nodig zijn. De vraag is dan op welke manier wij daarvoor op termijn middelen kunnen vrijmaken. Wij wikkelen eerst tot en met 2013 af wat op de agenda staat. Die agenda is met de Kamer gedeeld. Dat zal ook lukken. Dat wil zeggen dat wij eind 2013 hebben gedaan wat is afgesproken, conform de tussenbalans. Daarna zullen wij hetgeen dat volgens ons moet worden toegevoegd, afwegen tegen de prijs, de tijd en de inspanning die daarvoor nodig is. Daarvoor zullen wij ook een agenda maken. Wat mij betreft, is de inspanning erop gericht om op dat punt verder te gaan dan tot en met 2013 in het programma SPEER het geval is.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik herhaal mijn vraag, want ik vroeg de minister alleen maar het volgende. Worden fregatten wel of niet met

SAP-systemen en alles wat daarvoor nodig is, geëquipeerd? De minister zegt heel veel, maar als het namelijk niet gebeurt is het systeem bijvoorbeeld voor de marine niet acceptabel. Je kunt niet synchroniseren, je kunt niet werken als schepen vier of vijf maanden op zee zijn. Dan werkt het systeem niet. Het is dus ja of nee.

Minister **Hillen**: Wij moeten daarop bij het overleg over SPEER zelf terugkomen. De IGK geeft aan dat er problemen zijn en die zijn mij bekend. Als wij over SPEER zelf praten, geef ik zo goed mogelijk aan wat wij nu en straks kunnen. Mevrouw Eijsink weet ook dat er veel meer dingen mogelijk zijn dan nu. Zij zegt dat daaraan enorme kosten verbonden zijn. Dat zou best kunnen en dat zijn bijvoorbeeld randvoorwaarden voor het wel of niet kunnen doen van bepaalde dingen. Mijn opvatting over SPEER is zodanig, dat ik vind dat er eerder meer dan minder moet gebeuren. Met andere woorden: mijn inspanning zal erop gericht zijn om meer te laten plaatsvinden. Ik zeg nu echter niet precies wat wel, wat niet en in welk tempo. Ik zal proberen om de SAP-toepassing binnen de krijgsmacht alleen maar verder op te voeren in plaats van af te remmen.

Voorzitter. Ik kom op de vragen van de heer Hernandez, allereerst die over de KMar. Er zal hier en daar nog wel kritiek zijn bij de KMar als ernaar wordt gevraagd. Juist vanwege het probleem dat de heer Hernandez signaleert, namelijk dat er juist voor opsporingsonderzoeken kennis verloren gaat, zijn er uitzonderingen gemaakt. Daarover is ook met de KMar van gedachten gewisseld. Het betreft namelijk een aantal specifieke functies bij de KMar – zij kent nogal wat functies – waarvoor de driejaarstermijn kan worden opgerekt. Waarom is voor die driejaarstermijn gekozen? Wij hebben in de reorganisatie juist geprobeerd om naar langere termijnen toe te gaan, in plaats van de driejaarstermijn. Wij hebben de driejaarstermijn in overleg met de bonden verlengd. In de komende reorganisatieperiode, tot en met ultimo 2014, hebben wij de verplichte driejaarstermijn voor de verschillende functies in kwestie verlengd, om ongelijke behandeling bij een numerus fixus en noem maar op te voorkomen. De bonden hebben daar sterk op aangedrongen en wij zijn daarmee akkoord gegaan. Dat was wat ons betreft een concessie in de onderhandelingen met de bonden, omdat langere perioden volgens ons beter voor de bedrijfsvoering zouden zijn. Het is echter nog iets dringender voor de KMar en daarvoor hebben wij de uitzonderingen gemaakt. Als het dus niet helemaal is doorgevoerd, of niet overal, komt het volgens mij vanzelf zover. De daarvoor noodzakelijke afspraken zijn namelijk gemaakt.

De heer **Hernandez** (PVV): Kan de minister misschien een overzicht genereren van de functies die het betreft? Bij welke brigades van de marechaussee heeft het z'n neerslag gehad? Met een dergelijk overzicht kunnen misschien alle onduidelijkheden worden opgelost.

Minister **Hillen**: Het betreft opsporingsambtenaren en hulpofficieren van justitie. Het geldt voor Schiphol en voor het Caraïbisch gebied. Het betreft dus de functies waarin men zich met opsporing bezighoudt. Ik weet niet wanneer het allemaal geïmplementeerd moet zijn, maar volgens mij loopt het in ieder geval. Hetgeen de heer Hernandez vraagt, gebeurt in ieder geval.

De heer **Hernandez** (PVV): Ik vraag om een overzicht waaruit blijkt om hoeveel functies en om welke functies het gaat en op welke locaties het is geïmplementeerd.



Minister **Hillen**: Mijnheer Hernandez kan daarover van mij een schriftelijk overzicht krijgen. Er wordt echter voldaan aan de toezegging om ervoor te zorgen dat de functiewisseling bij de KMar minder groot is dan elders. De heer Hernandez sprak over een offensieve mentaliteit. Ook hierbij is het de kunst om in het midden te landen, maar je moet in een militaire omgeving militair kunnen handelen. Ik heb geen enkele twijfel dat dit kan. Mevrouw Eijssink zei dat een aantal keren mensen zijn uitgezonden die niet voldoende waren opgeleid. Als troepen worden uitgezonden en de gereedstelling plaatsvindt, is echter iedereen voldoende opgeleid. Anders zou het namelijk onverantwoord zijn. Wij hebben nu echter met onvoldoende gereedheid te maken, omdat wij in de breedte van de krijgsmacht voor oefendagen et cetera een heleboel tekortkomen. Militairen moeten wel klaar zijn om uitgezonden te worden. Dat geldt voor de verschillende elementen waarmee een militair rekening moet houden. Het geldt dus voor zijn invoelingsvermogen, zijn toewijding en zijn instelling om aanvallend en stellig te kunnen opereren. Ik heb daar geen twijfel over. De lat ligt hoger voor militairen met meer specifieke gevechtsfuncties – dat kunnen KCT'ers of mariniers zijn – dan voor militairen met meer algemene (gevechts-)functies. Desalniettemin twijfel ik daar niet over. Militairen worden scherp gehouden en zijn berekend op de taak die zij moeten uitvoeren als zij worden uitgezonden.

De heer Hernandez noemde een aantal linkse hobbypaarden. Hij zei dat militairen niet voor het besproeien van papavervelden en dergelijke bestemd zijn. Daar heeft hij gelijk in, maar de krijgsmacht faciliteert de uitvoering van de 3D-benadering. Dat wil zeggen dat militairen inzicht moeten hebben in de voorwaarden die voor anderen belangrijk zijn, net zoals wij van ontwikkelingswerkers verwachten dat zij rekening houden met de voor militairen relevante beperkingen en mogelijkheden voor het uitvoeren van hun werk. Militairen hoeven geen weg te bouwen, maar zij moeten wel ervoor zorgen dat die weg gebouwd kan worden. In die zin zijn zij facilitators. Zij zijn voorwaardenscheppers in termen van veiligheid en in termen van de ruimte en mogelijkheden die een ander nodig heeft om z'n eigen bijdrage te kunnen leveren. Defensiemedewerkers zelf zijn militair of vervullen onderwijzende of docerende taken, zoals in Kunduz, of zij scheppen daarvoor de voorwaarden. Volgens mij bestaat er geen twijfel over dat men dit volgens de regels der kunst doet. De militairen binnen de Nederlandse krijgsmacht zijn namelijk vrij breed ontwikkeld. Binnenkort zijn er in Leeuwarden en Den Helder weer twee medalparades. Ik praat veel met mensen die op dergelijke medalparades geweest zijn en dan valt het mij op dat Nederlandse militairen niet alleen trots terugkijken op hetgeen zij in militaire zin gedaan hebben, maar dat zij ook een enorme belangstelling in en betrokkenheid bij het land waar zij geweest zijn, hebben ontwikkeld. Dat is meer dan alleen militaire belangstelling. Ik juich dat toe, omdat zij daardoor nog meer de goede instelling zullen hebben om hetgeen van hen in een bepaald land wordt gevraagd, op een verstandige manier te realiseren. Als wij alleen maar mensen met de inzichten en opvattingen die hier leven op pad sturen, dan botst dat vaak met lokale culturele verschillen. Onze krijgsmacht is echter in staat om zich goed in te leven en daar heb ik veel respect voor. Volgens mij heb ik daarmee grosso modo alle vragen beantwoord.

De **voorzitter**: Dat gaan wij nu horen in tweede termijn.

De heer **Bosman** (VVD): Voorzitter. Ik begin met een verontschuldiging. Na het uitspreken van mijn tweede termijn stap ik in de auto om naar Den Helder te gaan, om bij de buitendienststelling van de Hr. Ms. Middelburg te zijn. Ik ben daar om verschillende redenen bij aanwezig. Ik ben Zeeuws Kamerlid, woonachtig in Middelburg en ik ben ook deels verantwoordelijk voor dit minder fraaie deel van Defensie. Daarom wil ik erbij aanwezig zijn.

De minister sprak over minder regels, zelfs over anarchie. Dat is heel prettig, maar de verantwoordelijkheid komt dan wel bij de commandant te liggen. Het is essentieel dat er dan goed leiderschap is of zelfs komt. Ik maak mij in dat verband zorgen over het voorbeeld van de generaal op de stip. De minister noemt het een voorbeeld van goed leiderschap. Hij zegt zelfs dat er bij Defensie geen angst heerst. Dat vind ik een stevige uitspraak. Ik noem het anders, namelijk een bezorgdheid of een zelfbeperking in kritiek. Als het vanuit dat perspectief wordt bekeken, is het in ieder geval een punt van zorg waaraan de minister zeker aandacht moet blijven besteden. Dat geldt ook voor al zijn leiders binnen Defensie. Wat gebeurt er als het vertrouwen dat wij in alle leiders en commandanten stellen, wordt beschaamd? Hoe gaan wij daarmee om? Een goed gesprek is dan misschien niet meer aan de orde. En dan wordt het tijd om afscheid te nemen van mensen die de organisatie beschadigen, het vertrouwen beschadigen en misschien zelfs mensen in de organisatie beschadigen.

Ik kom op het probleem van de verschuiving van operationeel leiderschap naar leiderschap binnen de vredesbedrijfsvoering. De minister zegt altijd: never waste a good crisis. De constatering dat er sprake is van bureaucratie en red tape is niet voldoende, zoals mijn collega Hachchi al constateerde. De essentie is dus: hoe kom je van die bureaucratie en red tape af? Ook dat vergt een stukje leiderschap. Commandanten moeten zich soms zelfs wat terugtrekken en niet meer met de vingers aan de bedrijfsvoering zitten. Zij moeten de ruimte laten aan de uitvoerenden, want uiteindelijk is Defensie een uitvoeringsorganisatie.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Voorzitter. Ik dank de minister voor zijn antwoorden. De zaak van de wagenparkbeheerder, waarover wij in de krant konden lezen, is inhoudelijk in handen van het Openbaar Ministerie. Het gaat mij er echter om dat er hierbij opnieuw sprake is van een integriteitsschending. Ik heb de minister goed gehoord. Hij zei dat Defensie erbovenop zit als er integriteitsschendingen worden geconstateerd. Hij gaf ook aan dat integriteitsschendingen niet te voorkomen zijn. Het gaat mij om dat laatste, want volgens mij zijn veel gevallen van integriteitsschending wel te voorkomen. Daarom vraag ik er aandacht voor en dat blijf ik doen zolang de minister dit niet wil inzien. Wij komen hierover verder te spreken bij de behandeling van het rapport van de commissie-De Veer.

Ik heb de minister nog niet over extra bezuinigingen gehoord. Ik koppel het aan de afname van trots en vertrouwen van het personeel naar aanleiding van de bezuinigingen. De minister moet zich dit als politiek leider aantrekken. Dat heeft hij ook wel aangegeven, maar hoe hard zijn de uitspraken van de minister over extra bezuinigingen? Extra bezuinigingen zullen namelijk nog meer onrust en onzekerheid veroorzaken en zullen het vertrouwen niet versterken. Hoe geloofwaardig is de minister op dit punt?

Ook heeft de minister nog niet gereageerd op mijn vraag over de bijeenkomsten voor nazorg. Nogmaals, er bestaat een behoefte daaraan. Ik krijg te horen dat commandanten geen geld hebben om bijeenkomsten te organiseren of te faciliteren. Kan de minister daarom toezeggen dat hij ernaar kijkt? Nogmaals, dergelijke bijeenkomsten hoeven niet veel te kosten maar zijn wel degelijk van belang voor het nazorgtraject van de vele veteranen.

De heer **Holtackers** (CDA): Voorzitter. Ik heb één punt. Ik dank de minister voor zijn beantwoording van de vragen over de werkwijze van de IGK. Ik ondersteun het idee dat de IGK met een grote zelfstandigheid te werk moet gaan. De achtergrond van mijn vraag was welke methodes de IGK gebruikt. Ik weet niet of de IGK zelfstandig zijn methodes mag kiezen. In de aanvaardbaarheid van zijn methodes ligt namelijk de aanvaard-

baarheid van de gegevens die daarmee opgeleverd worden, besloten. Daarom ben ik daar benieuwd naar.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Voorzitter. In het voorwoord van zijn jaarverslag schrijft de IGK dat de trots verdwenen is. Dat is nogal wat. In dat kader kom ik terug op de functioneringsgesprekken. Ik wil van de minister een datum horen waarop het in de organisatie allemaal is opgeklaard en weggewerkt. Wij spreken er namelijk al twee jaar of zelfs langer over. Ik wil daarom percentages horen. Het was voor 40% bijgewerkt. Wanneer is het opgehelderd in de organisatie? De minister zegt dit keer: we werken eraan. Dat is prima, maar heeft hij een deadline, wordt het opgelost en is het voor iedereen van belang?

Ik kom op SPEER. Ik heb geen antwoorden op mijn vragen daarover gekregen. De minister heeft er alleen maar omheen gedraaid. Maar goed, we wachten af.

Ook op de vragen over de nazorg wil ik graag een antwoord van de minister hebben. Op 27 oktober heeft de minister tijdens de behandeling van het voorstel voor de Veteranenwet toegezegd – ik ga hiermee in op het verzoek van de BNMO over het MIP – een brief naar de Kamer te sturen. Ik maak van de gelegenheid gebruik om de minister hieraan te herinneren. Dat heeft hij de Kamer ook op verzoek van de heer Holtackers toegezegd. Die brief hebben wij echter nog niet gehad.

De bemiddeling, de tweede taak van de IGK, is met 31% gestegen. Kan de minister daar eens op ingaan? De IGK geeft zelf namelijk geen verduidelijking.

Ik zal het «maximumanarchisme» zeker uitdragen in de organisatie, want dat lijkt mij van groot belang.

De onafhankelijkheid is mijn laatste punt. De minister zegt dat het een enorme vrijblijvendheid betreft. De IGK kan in feite alles neerzetten, maar er is geen enkele afspraak bij die de minister wel of niet overneemt. En dat is al jaren zo. De heer Holtackers vroeg in zijn eerste termijn ook wat de afgelopen jaren met alle aanbevelingen is gebeurd. De minister zei in zijn beantwoording dat hij de aanbeveling over leiderschap onderschrijft. Hij zegt het eens te zijn met de aanbevelingen over nazorg. Het gaat echter met een enorme vrijblijvendheid gepaard en daar hik ik tegenaan. De doorkijk waar ik om vroeg, krijgt de IGK namelijk niet. De IGK is geen inspectie. Dat ligt niet aan de IGK zelf, maar aan zijn taakomschrijving. Daarom blijf ik de minister ernaar vragen. De organisatie heeft er uiteindelijk namelijk geen enkele controle op. Er is sprake van een te grote vrijblijvendheid.

Mijn laatste opmerking gaat over de verborgen boodschap die de minister wat mij betreft telkens tussendoor over de gereedheid uitspreekt. Hij zegt dat de gereedheid een groot probleem is. Dat weten wij. De minister heeft daar zelf een termijn voor gesteld. Hij heeft het over de specifieke gereedheid, maar wij hebben nog steeds te maken met een organisatie met 40 000 militairen. Als het goed is moet een en ander in een dergelijke organisatie snel gereed gesteld kunnen worden. Het kan niet zo zijn dat wij deze boodschap iedere keer opnieuw in een andere variant horen. Wij hebben nog steeds te maken met 40 000 militairen die hun werk goed moeten kunnen doen. Het kan niet zo zijn dat wij jarenlang deze boodschap horen.

De heer **Holtackers** (CDA): Ik wil even precies zijn. Ik heb in eerste termijn niet zozeer gevraagd wat er met de aanbevelingen is gebeurd, maar ik heb de volgende suggestie gedaan. Als de IGK over de voortgang in dossiers uit voorgaande verslagjaren rapporteert, moet die rapportage niet tot één jaar worden beperkt.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik ben zeer blij met deze opmerking van collega Holtackers, want ik heb daar door de tijd al vaker om gevraagd. Bepaalde

thema's komen namelijk constant in jaarverslagen terug. Dat is de kracht van herhaling, maar het wordt iedere keer ontkracht door de reactie van de minister. Het is namelijk te verblijvend: hij onderschrijft, hij neemt het over of niet. Kortom: de Kamer heeft nooit controle over de vraag of iets werkelijk is geïmplementeerd, wat ermee is gedaan en wat de meetpunten zijn. Het is terecht dat naar de meetpunten wordt gevraagd.

De heer **Hernandez** (PVV): Voorzitter. Ik merk het volgende op over het verhaal van de minister over democratie en een hiërarchische organisatie met maximale anarchie. Als dat niet tot chaos leidt, dan weet ik het ook niet meer. Er is hierbij ook wel sprake van enige chaos, want ook de minister is niet helemaal en niet naar mijn tevredenheid op mijn vragen ingegaan. Ik kondig de minister bij dezen alvast aan dat ik een VAO aanvraag als ik geen bevredigende antwoorden op mijn vragen krijg. De minister geeft aan dat militairen op hun taken berekend zijn en dat offensief optreden voldoende geborgd is. Ik wijs de minister echter graag op een artikel uit een van de vakbladen van zijn eigen organisatie, namelijk dat van de Vereniging Infanterie Officieren. Deze mannen stellen dat wij naar een restrictieve vorm van commandovoering toegaan. Dat heb ik net ook al gezegd. Zij komen tot de sombere conclusie dat het ontbreekt aan een offensieve mindset en dat men ook in Uruzgan kansen heeft laten liggen. In het desbetreffende artikel wordt onder andere gesteld dat de gestelde competenties op niet-kinetische rollen zijn afgestemd. Het is dus niet het gehele profiel. Ook TNO komt met een rapport waarin wordt gesteld dat een juniorleader in eerste instantie een krijger is. Daarmee onderstreept TNO het pleidooi van de Vereniging Infanterie Officieren. De huidige rollen moeten ook volgens het genoemde rapport bekeken worden vanuit het perspectief van de diplomaat en de ontwikkelingswerker. Dat is dus niet goed, zeker niet voor de infanterie. Dat heb ik niet alleen maar over de speciale eenheden, want voor de gehele infanterie dient de offensieve mindset te zijn geborgd. Dat is echter niet het geval. Er wordt een voorstel gedaan om tot het credo van de krijger te komen. Er wordt over kerncompetenties gesproken. Ik verzoek de minister om daarop in de opleidingen in te gaan.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Afgelopen maandag hebben wij een rondetafelgesprek gehad in het kader van de evaluatie van de inzet in Afghanistan. De heer Van Wiggen, naar wie de heer Hernandez verwijst, heeft er tijdens het rondetafelgesprek uitvoerig over gesproken. Ik ben heel nieuwsgierig wat de heer Hernandez van de uitspraak van de heer Van Wiggen vindt. Hij refereert namelijk naar zijn artikel.

De heer **Hernandez** (PVV): Zoals mevrouw Eijsink weet, was ik maandag op werkbezoek bij de Koninklijke Marechaussee. Ik weet dus niet wat de heer Van Wiggen tijdens het rondetafelgesprek heeft gezegd, want ik was er niet bij. Misschien kan mevrouw Eijsink mij bijschijnen?

De **voorzitter**: Dat is iets voor na deze vergadering. Mevrouw Hachchi heeft nog een vraag.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Ik wil nog even reageren op het antwoord van de heer Hernandez. Er rees bij mij al een vraag toen de heer Hernandez een pleidooi hield voor een offensievere mentaliteit van infanteristen. Ik dacht toen: gaat de PVV daarover; zijn de infanteristen en Defensie zelf niet eerst aan zet? De heer Hernandez heeft generaal Van Wiggen niet gehoord, maar hij heeft duidelijk gesteld dat men er zelf naar gaat kijken. Men zal er tijdens het symposium over leiderschap zelfs bij stilstaan. Ik vind daarom dat de PVV wat zorgvuldiger mag zijn, zonder meteen een pleidooi te houden dat een offensieve mentaliteitsverandering nu nodig is zonder Defensie hierin eerst de ruimte te geven.

De heer **Hernandez** (PVV): Ik heb de minister net gevraagd naar een symposium waarin dit soort dingen zou worden meegenomen. Ik heb echter geen antwoord gehad op mijn vraag daarover. Er is een symposium geweest, maar ik heb van de minister geen antwoord gehad op de specifieke vraag of dit soort zaken daarin is meegenomen en of op die manier tot een aanpassing van de leiderschapsprofielen kan worden gekomen.

De **voorzitter**: Het woord is aan de minister voor zijn antwoord in tweede termijn.

Minister **Hillen**: Voorzitter. Ik dank de leden voor hun vragen in tweede termijn. De kernboodschap van de heer Bosman was: wat betekent het als het vertrouwen in het leiderschap wordt beschaamd? Volgens mij wordt de komende jaren op dat punt de lat bij Defensie hoger gelegd, juist omdat wij met een numerus fixus gaan werken en omdat wij gaan proberen om in de carrièregang scherper te selecteren. De besten gaan door en dat wil zeggen dat er alleen maar hogere eisen zullen worden gesteld. Daarmee zullen de consequenties van falen ook duidelijker worden. Wij gaan echter niet bij elk incident met ontslagen dreigen. Mevrouw Eijnsink had het weer over de functioneringsgesprekken. Die moeten volgend jaar in vrijwel alle gevallen zijn gevoerd. Een percentage van 100 is erg volmaakt en zal misschien net niet worden gehaald. Maar de opzet is dat vrijwel iedereen volgend jaar een functioneringsgesprek moet hebben gehad.

Mevrouw **Eijnsink** (PvdA): 99% dan? Waar staat de minister voor?

Minister **Hillen**: Ik zet in op verreweg het merendeel.

Mevrouw **Eijnsink** (PvdA): 90% of 95%?

Minister **Hillen**: Nee, ik blijf voorzichtig: meer dan 80%. Wij zitten nu op 45% en het gaat dus om een forse inhaalslag. Wij zetten echter in op meer dan 80%. Het is de bedoeling dat daarbij ook dergelijke inhoudelijke aspecten aan de orde komen. Wat dat betreft, wordt de krijgsmacht de komende jaren stelliger. Met alle reorganisaties waarvan al sprake is, zal ook dat niet een al te gemakkelijke boodschap zijn. Het is echter wel één van de elementen. Dat wil zeggen dat leiderschap qua performance beter wordt getoetst. Meaner and leaner wil ook zeggen: in elk opzicht meaner and leaner. De observaties van de manier waarop mensen taken opvatten, zullen sterker zijn.

De heer Hernandez vroeg of er voldoende offensief wordt opgetreden. Je kunt daar verschillende observaties van hebben, zoals in het genoemde artikel. Dat wil echter niet zeggen dat dit artikel daarom waar is en hetgeen anderen zeggen niet waar is. Militairen zijn klaar voor de job als ze worden uitgezonden; klaar uit. De afgelopen jaren is in het kader van de 3D-benadering aan een aantal elementen aandacht besteed, die vroeger in de krijgsmacht misschien minder aan de orde zouden zijn geweest. De krijgsmacht is in principe echter militair. De krijgsmacht doet dus militaire dingen en faciliteert voor anderen bijvoorbeeld mogelijkheden voor het opbouwen van rechtsstatelijkheid. Het zou voor mij ook een punt van zorg zijn als er zorgen zouden ontstaan dat wij op dat punt tekortschieten. Ik heb ook gezegd dat het militaire profiel hét relevante profiel voor militairen is. Het maakt wat mij betreft geen verschil als de heer Hernandez een VAO aanvraagt om een motie te kunnen indienen. Als Defensie op militair terrein zou tekortschieten, ben ik namelijk met hem bezorgd. Ik zal nagaan of er enige zorg bestaat, maar tot nu toe heb ik dat idee niet. Ik heb in de verschillende discussies die ik met commandanten heb gevoerd, niet de indruk gekregen dat er reden tot zorg is. Als er echter

zorg bestaat, zal ik me daarin verdiepen. Ik zal waar nodig bijsturen, maar in principe is de militair natuurlijk militair.

De militair moet er echter wel rekening mee houden dat hij ten dienste of ten doel van iets in een omgeving wordt geplaatst waarin hij zijn militaire vakmanschap moet uitoefenen. Als het de ontwikkeling van rechtsstaatelijkheid ten doel heeft, wil dat zeggen dat hij of zij rekening heeft te houden met de omstandigheden die voor andere mensen van belang zijn. Ik zal een heel curieus voorbeeld geven. Ik weet dat de PVV niet altijd een groot fan van Afrika is, maar wij hebben bijvoorbeeld militairen in Afrika gehad. Die militairen zijn in een omgeving terechtgekomen waarin zij ineens tussen strijdende partijen zaten en waarin zij hetgeen zij voor gekomen waren, amper nog konden doen. In de tussenperiode hebben zij juist door hun bekwaamheden een aantal faciliteiten kunnen ontwikkelen, bijvoorbeeld in technische zin, zij hebben orde in de chaos kunnen scheppen. Daardoor gebeurden er twee dingen. Ten eerste was de zaak weer handelbaar en ten tweede nam daardoor het vertrouwen in de militaire aanwezigheid toe. Dat vind ik ook een asset. Dat is niet links of soft, maar adequaat handelen in moeilijke omstandigheden. Dat kan soms handelen met het wapen in de hand zijn – dat hoeft niet altijd – maar dat is in ieder geval gedecideerd en doelgericht. Onze militairen hebben in heel moeilijke omstandigheden de leiding genomen en hebben ervoor gezorgd dat in kleine omgevingen een vorm van rust en ordening ontstond. Dat juich ik toe.

De heer **Hernandez** (PVV): Het is flauwekul dat de PVV niet geïnteresseerd is in Afrika. Het gaat om stabilisatiemissies met een langdurig commitment. Tijdens die missies staan wij papavervelden te bewaken. Daar gaat het om en daartegen maken wij bezwaar. Het gaat mij om het volgende. De minister geeft aan dat hij onderzoekt of binnen zijn organisatie zorgen bestaan over de mentaliteit en de vraag of offensief optreden voldoende geborgd is. Kan daarover op de een of andere manier worden teruggekoppeld aan de Kamer?

Minister **Hillen**: Ik kan daar moeilijk een brief over schrijven, omdat het waarnemingen op basis van observaties betreft. Volgens mij hebben wij voldoende discussiemomenten om dit soort punten aan de orde te brengen. Ik zal in ieder geval bezien of hetgeen in het blad wordt geschreven, reden tot zorg geeft. Tot nu toe heb ik die indruk zelf niet, maar ik zal het nagaan. Bij een volgende verslaglegging – de volgende is het jaarverslag dat in mei verschijnt – zal ik proberen om er aandacht aan te schenken en te bekijken of het op de een of andere manier een punt is dat moet worden gemeten.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Welk jaarverslag bedoelt de minister?

De **voorzitter**: Dat is een goede vraag.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): De IGK is toch onafhankelijk?

Minister **Hillen**: Ik bedoel het jaarverslag over 2011.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): U bedoelt uw eigen jaarverslag, niet dat van de IGK? Anders zou de onafhankelijkheid in het geding komen.

De **voorzitter**: Het betreft het jaarverslag dat de minister zelf schrijft.

Minister **Hillen**: Mevrouw Hachchi sprak over gevallen van niet-integer handelen. Zij zei in een bijzin dat ik dit niet wil inzien. Ik wil het echter wel inzien en ik probeer er adequaat op te reageren. Ik wil geen garanties geven dat integriteitsschendingen niet voorkomen. Wij proberen



omstandigheden te creëren waarin ze zo min mogelijk voorkomen, maar wij kunnen het nooit uitsluiten. Dat is nu eenmaal zo. Als zich integriteits-schendingen voordoen, moeten wij adequaat reageren, ten eerste om het probleem op te lossen en ten tweede om anderen te ontmoedigen om te voorkomen dat zij in eenzelfde situatie terechtkomen.

Ik vraag het volgende over extra bezuinigingen aan de D66-fractie. Steunt zij mij door dik en dun bij het voorkomen daarvan?

Mevrouw **Hachchi** (D66): Het is heel slim dat de minister mij die vraag stelt. Het gaat mij echter om de vraag hoe consequent en geloofwaardig deze minister is als hij bepaalde uitspraken doet. Hij kan de bal wel bij mij neerleggen, maar ik ben geen minister. D66 maakt geen onderdeel uit van het kabinet. De minister heeft in verschillende vormen aangegeven dat wat hem betreft – ik kan alle citaten erbij halen – de grens voor Defensie is bereikt. Het betreft uitspraken van deze minister. Zeker door de cijfers die het CPB heeft gepubliceerd, weten wij dat er extra bezuinigingen aankomen. Daarom vraag ik de minister: hoe hard zijn zijn uitspraken; wat zijn ze waard? Kan de minister aangeven of hij nog steeds voor zijn eigen woorden staat?

Minister **Hillen**: Wat is het waard om gecontroleerd te worden door iemand die zelf vindt dat er wel meer bezuinigd kan worden en dat diegene zegt: u moet niet meer bezuinigen? Ik vind dat mevrouw Hachchi nogal vaak het woord «geloofwaardigheid» gebruikt. Ik heb tot nu toe niet extra bezuinigd. Zij heeft vorig jaar ook aangekondigd dat ik extra zou bezuinigen, maar dat is niet gebeurd. Wat dat betreft zou mevrouw Hachchi mij een aanmoedigingsprijs kunnen geven voor het feit dat ik tot nu toe niet extra heb bezuinigd, maar in plaats daarvan blijft zij zeggen dat er volgend jaar wel extra bezuinigingen komen. Ik zou zeggen: wacht u af en bekijk wat in het voorjaar wordt besloten. Dan bekijken wij na afloop of mijn geloofwaardigheid nog voldoende is.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Voor de goede orde merk ik het volgende op. Volgens mij is het helemaal niet van toepassing wat D66 qua bezuinigingen op Defensie wel of niet zou willen. Ik kan de minister naar ons verkiezingsprogramma verwijzen, maar dat neemt niet weg dat ik deze minister niet een spiegel mag voorhouden vanwege het feit dat hij bepaalde uitspraken doet maar dat hij daarover geen duidelijkheid wil scheppen. Ik constateer in het antwoord van de minister dat hij het nog steeds niet uitsluit.

Minister **Hillen**: Dit zijn ronddraaiende carrouzels waarmee ik geen raad weet. Ik heb gezegd: let op mijn daden. Tot nu toe heb ik mijn daden waargemaakt in de geest van de manier waarop mevrouw Hachchi volgens mij hoopte dat ik ze zou uitvoeren. Zij moet dus intens gelukkig zijn. Wij spreken elkaar opnieuw als er twijfel over mijn daden mocht ontstaan. Ik houd vast aan mijn inspanningen en wij zullen proberen om de resultaten daarvan te meten. Ik spreek echter niet op voorhand allerlei veto's uit die alleen maar bedoeld zijn om politieke spanning te veroorzaken, terwijl het inhoudelijk niet veel om het lijf heeft. Ik probeer mij dag in, dag uit in te zetten voor mijn organisatie om ervoor te zorgen dat de mensen vertrouwen in hun eigen werkgever en in hun organisatie kunnen hebben. Daar blijf ik mee doorgaan.

Ik kom op de vraag over het subsidiëren van bijeenkomsten voor nazorg. Dit gebeurt ook, maar commandanten kunnen naar eigen inzicht meer of minder doen. Hun middelen zijn ook beperkt. Hier en daar zal het misschien beperkter zijn dan voorheen het geval was. In principe kan het echter en er worden ook bijeenkomsten gesubsidieerd. Ik moet wel zeggen dat er bij sommigen een uitbundige neiging tot reünies en dergelijke bestaat. Je kunt echter niet voortdurend verwachten dat de

krijgsmacht al dat soort zaken onder het motto van nazorg blijft betalen. Soms is het ook gewoon een voorbeeld van in gezelligheid met elkaar terugblikken. Dan hoeft niet in de eerste plaats de krijgsmacht dat te betalen.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Ik ben niet zo blij met het antwoord van deze minister. Het gaat niet om heel grote reünies. Nogmaals, het hoeft niet veel geld te kosten. De zorg betrof het uitgangspunt dat die bijeenkomsten heel waardevol zijn, omdat militairen hun eigen maten waarmee ze op missie zijn geweest, weer terugzien. Concrete kan ik het niet maken. Ik zie wel degelijk een belangrijke rol voor Defensie weggelegd bij het faciliteren daarvan, zoals de minister in eerste termijn nota bene zelf heeft gezegd.

Minister **Hillen**: Defensie faciliteert ongelooflijk veel. Wij zijn ons bewust van de waarde van dit soort zaken, maar de vraag overstelpt het aanbod nog steeds. Wij moeten altijd tot een evenwicht proberen te komen. Elke aanvraag zal op waarde worden beoordeeld, maar er zal van tijd tot tijd ook wel eens een nee worden uitgesproken. Door de bank genomen neemt de krijgsmacht z'n verantwoordelijkheid op dit punt echt wel serieus.

De heer Holtackers vroeg nog eens welke methodiek wordt gebruikt. Het punt blijft dat de IGK de ruimte heeft om het helemaal naar eigen inzicht te doen. Dat hangt samen met zijn onafhankelijkheid. In het gesprek dat de commissie met hem heeft, kan over al deze zaken van gedachten worden gewisseld. Ik kan ook adviseren om zelf eens naar de Zwaluwenberg te gaan om alle elementen met de IGK door te nemen. Hij zal de commissie volgens mij graag ontvangen en inzicht in zijn werkmethoden geven. Vanuit de organisatie bemoei ik mij er echter niet mee.

Mevrouw Eijsink vroeg naar meetpunten. Dan betreft het echter een inspectie in klassieke zin, die afvinkt. Dat is iets anders dan hetgeen de IGK doet. Hij doet aanbevelingen en signaleert dingen. Hij doet dat overigens niet alleen als hij een jaarverslag presenteert, want ik heb hem ook regelmatig op bezoek of wij komen elkaar tegen. Dan praten wij dingen met elkaar door en dan geeft hij aan waarover hij extra bezorgd is of welke dingen hij tegenkomt. Dat is ook de functie die IGK binnen de krijgsmacht heeft, namelijk in adviserende zin proberen dingen bij te buigen en niet als een schoolmeester rapportcijfers geven waarna je op basis van meetpunten kunt zeggen: daar treedt wel of niet verbetering op. Ik noem als voorbeeld het vertrouwen van manschappen in de krijgsmacht, hun werkgever. Dat vertrouwen daalt op dit ogenblik. Er worden tal van inspanningen gedaan om die daling te voorkomen, maar de externe omstandigheden zijn zodanig dat je het bijna niet kunt tegenhouden. Hij is wel degelijk bezig om dingen te verbeteren en hij maakt zich zorgen, jazeker. Je bent dus wel bezig, maar de externe omstandigheden zijn moeilijk. De adviezen van de IGK worden altijd serieus genomen en er wordt altijd bekeken hoe die opgevolgd kunnen worden. Hijzelf laat zich binnenskamers ook niet onbetuigd als hij het idee zou hebben dat lichtvaardig met die adviezen zou worden omgegaan. De IGK heeft ook de ruimte en de positie om dat tegen iedereen, zonder aanzien des persoons, te kunnen zeggen. Ik vind dus dat het werk heel goed wordt gedaan.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): De minister heeft heel veel woorden nodig om te proberen mij te overtuigen. Dat waardeer ik, maar het lukt toch niet. Wat is een inspectie in klassieke zin? Wat is er mis met een schoolmeester en wat is er mis met meetpunten? De minister sluit af door te zeggen: wij nemen het serieus. Er wordt geld uitgegeven en er wordt geïnspecteerd en dan is het heel logisch dat wij een aantal meetpunten hebben om te bepalen wat het lerend vermogen van de organisatie was; dat is eruit gekomen door de jaren heen. Kan een inspectie over vijf jaar eens bekijken hoe het met de organisatie gaat? Dat is een heel gewone vraag,

maar ik krijg die nooit beantwoord. De IGK heeft hiervoor namelijk geen goede taakomschrijving. Als de minister dat nu eens zegt. Er is namelijk niets mis met inspectie in klassieke zin, maar ik weet ook niet wat de minister daarmee bedoelt. Hij lokt nu wel uit.

**Minister Hillen:** Dan heb ik het over de Inspectie voor de Gezondheidszorg of over de Inspectie van het Onderwijs. Die inspecties hebben een controlerende, corrigerende rol, terwijl de IGK een observerende, adviserende rol heeft. Het concept van de IGK is uniek en dat heeft zich in de loop der tijd ontwikkeld en is van toegevoegde waarde omdat iedereen er vertrouwen in heeft. Dat vertrouwen is ook heel veel waard, maar dat is een kwestie van persoonlijke appreciatie.

Voorzitter. Mevrouw Eijsink vroeg ook naar de stijging van individuele bemiddeling. Het is niet helemaal duidelijk maar de IGK zelf heeft de indruk dat het voornamelijk te maken heeft met de druk die door alle reorganisaties is ontstaan. Daardoor zijn mensen zich onzekerder gaan voelen. De precieze cijfers, de precieze onderbouwing, ken ik niet, maar dat is het signalement dat de IGK daarbij geeft.

Mevrouw Eijsink had het over 40 000 militairen, hoe het zit met de gereedheid en welke verborgen boodschap ik heb. Ik geef geen verborgen boodschap af, maar die 40 000 militairen staan niet allemaal opgesteld op een veld zodat je ze zo kunt indelen. Wij hebben allereerst met de verschillende krijgsmachtdelen te maken. Mevrouw Eijsink stelde het zich iets te gemakkelijk voor. De krijgsmachtdelen zijn onderverdeeld in de verschillende organisaties. Die kun je niet op een achternamiddag, als de ene helft gevuld is en de andere helft gevuld is, even samenvoegen onder het motto «dan heb je één volledig deel».

**Mevrouw Eijsink (PvdA):** Voorzitter. Ik maak bezwaar tegen deze simplificatie van mijn opmerking. De minister weet heel goed wat ik bedoel.

**De voorzitter:** Ik maak bezwaar tegen interrupties tussendoor. Ik vraag mevrouw Eijsink om via de voorzitter spreken. Ik vraag de minister om nu af te ronden, zodat wij de gedane toezeggingen ook nog kunnen doornemen.

**Minister Hillen:** Mijn antwoord was even simpel als zeggen: er zijn nog 40 000 militairen, dus hoezo minder gereedstelling? In het komende jaar is de gereedstelling van de verschillende onderdelen, zowel qua materieel als voorraden en mensen, nog onvoldoende. Ondanks het feit dat wij ontzettend veel militairen hebben en dat er dus ontzettend veel mensen op de loonlijst staan, zal de krijgsmacht het komend jaar echt «een minjaar» hebben. De militairen zelf vinden dit het ergst. Zij zien namelijk in dat zij geweldig veel moeten improviseren om met te weinig oefening en te weinig vulling de zaken zo veel mogelijk bij elkaar te houden. Volgend jaar wordt het dus echt heel moeilijk.

De heer Hernandez had het over een symposium. Dat symposium is in oktober onder leiding van de CdS gehouden. Er zijn toen verschillende observaties gedaan en conclusies getrokken. Die worden nu gedeeld in de organisatie en er wordt bekeken op welke manier leiderschap met de verschillende competenties een nieuwe impuls kan krijgen. Dat is echter een voortgaand proces. Het symposium was niet het enige dat gebeurt. Het symposium was in oktober geagendeerd en heeft plaatsgevonden. Het was een goed symposium.

**De heer Hernandez (PVV):** Ik wil de minister het volgende vragen naar aanleiding van zijn opmerking over het symposium. Kunnen wij er iets van terugzien als er naar aanleiding van het genoemde symposium een

revisie van de visie op leiderschap komt? Komen er nog meer symposia; hoe moet ik het zien?

Minister **Hillen**: Je overschat dat ene symposium als je de inzichten opschrijft die dit ene symposium opleverde. Dan stel je het voor alsof dat symposium hét ijkmoment voor leiderschap was. Ook bijvoorbeeld één artikel zegt niet alles. Ik heb er echter geen enkele moeite mee om een aantal observaties uit het symposium met de Kamer te delen, als de heer Hernandez dat op prijs stelt. Ik wil dat met alle liefde opschrijven zodat wij het eens naast elkaar kunnen leggen.

De **voorzitter**: Ik dank de minister voor zijn beantwoording in tweede termijn.

Minister **Hillen**: Ik heb nog een opmerking over de brief die gevraagd en toegezegd is, maar nog niet gestuurd is. Die brief komt eraan. Ik ben op het departement bezig met het afvinken van alle toezeggingen en het bekijken van hetgeen wel en niet is gedaan, om ervoor te zorgen dat alles, als het enigszins kan, voor de jaarwisseling kan worden afgerond.

De **voorzitter**: Wanneer stuurt de minister die brief?

Minister **Hillen**: Ik stuur die brief zo gauw mogelijk.

De **voorzitter**: In het eerste kwartaal van het nieuwe jaar?

Minister **Hillen**: Nee, die brief stuur ik nog dit jaar.

De **voorzitter**: Dat is prima.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): De brief is toegezegd bij de behandeling van de Veteranenwet op 27 oktober. Aanstaande maandag en dinsdag behandelen wij dat wetsvoorstel in de Eerste Kamer. Het lijkt mij van belang dat de gewenste gegevens daarvoor op tafel komen. Volgens mij ben ik niet de enige die dat van belang acht. Wij wachten er namelijk al een paar weken op.

De **voorzitter**: Kan de minister dat toezeggen?

Minister **Hillen**: Wij zullen het proberen, want ik ben het volledig met mevrouw Eijsink eens dat de behandeling van de Veteranenwet in de Eerste Kamer een compleet overzicht verdient.

De **voorzitter**: Prima, dan is dat de eerste toezegging.

Ik lees de gedane toezeggingen nog even voor:

– De minister van Defensie zegt toe de Kamer een overzicht te sturen van de specifieke functies bij de Koninklijke Marechaussee waarvoor een uitzondering is gemaakt ten aanzien van de functieduurtermijn van drie jaar. De vraag is nog wanneer de minister dit overzicht toestuurt.

Minister **Hillen**: Dat doe ik volgende week.

De **voorzitter**: Prima.

Ik ga verder met de toezeggingen:

- De minister komt in het jaarverslag over 2011 terug op de vraag of offensief handelen binnen Defensie voldoende is geborgd. Aan het jaarverslag is een termijn verbonden.
- De minister stuurt nog een brief over het symposium. Wanneer doet de minister dat?

Minister **Hillen**: Die brief stuur ik begin volgend jaar.

De **voorzitter**: Daarmee zijn wij aan het einde van dit algemeen overleg gekomen.