

Vergaderjaar 2011–2012

**31 125**

**Defensie Industrie Strategie**

**Nr. 13**

**VERSLAG VAN EEN ALGEMEEN OVERLEG**

Vastgesteld 18 juli 2012

De vaste commissie voor Defensie heeft op 21 juni 2012 overleg gevoerd met minister Hillen van Defensie over:

- **de brief van de minister van Defensie d.d. 1 februari 2012 over sourcing, met tevens een reactie op het rapport van de defensiegerelateerde industrie (31 125, nr. 8);**
- **de brief van de minister van Defensie d.d. 27 april 2012 over sourcing bij Defensie (31 125, nr. 10);**
- **de brief van de minister van Defensie d.d. 19 juni 2012 met een lijst van vragen en antwoorden over sourcing bij Defensie (31 125, nr. 12).**

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

**Voorzitter: Bosman**  
**Griffier: Lemaier**

Aanwezig zijn vier leden der Kamer, te weten: Bosman, Eijnsink, Hernandez en Knops,

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

De **voorzitter**: Ik heet iedereen hartelijk welkom: de minister en zijn team, de collega's, het publiek in de zaal en de mensen die thuis meekijken. Wij hanteren in eerste termijn een spreektijd van zes minuten per fractie. Wij gaan daar relaxt mee om. Als er veel tijd over is, nemen wij in tweede termijn wat meer ruimte.

De heer **Knops** (CDA): Voorzitter. Defensie staat voor grote uitdagingen. Dat blijkt uit de diverse debatten die we met de minister voeren. Er moet voor 1 mld. worden omgebogen en de organisatie gaat op de schop. 12 000 functies komen te vervallen. Dat gaat met pijn en onzekerheid gepaard. Tegelijkertijd biedt de crisis kansen. Onder druk worden heilige huisjes soms vloeibaar en kunnen bepaalde vragen gesteld worden. Moet Defensie wel alles zelf in huis hebben? Kunnen niet-kerntaken in de sfeer van dienstverlening, ondersteuning en onderhoud niet beter, efficiënter en tegen lagere kosten worden uitbesteed? In het bedrijfsleven zijn zulke vraagstukken heel gangbaar. Sourcing kan bovendien bijdragen aan meer flexibiliteit en minder overhead en bureaucratie. Wat het CDA betreft, geldt dan ook: never waste a good crisis! Juist nu moet sourcing hoog op de agenda staan. Gelukkig is dat ook het geval. Daarvoor was wel enige druk vanuit de Kamer nodig. Mijn fractie heeft hier met andere fracties het voortouw in genomen en de minister opgeroepen om te komen met een visie over sourcing waarin de doelstellingen en uitgangspunten uiteengezet worden.

Wij zijn dan ook heel blij dat de minister op 27 april zijn sourcingagenda naar de Kamer heeft gestuurd. Dank! Deze agenda is hartstikke ambitieus, zoals de minister zelf ook al heeft aangegeven. Inmiddels staan er maar liefst 25 afzonderlijke projecten op de agenda. Sourcing is meer dan ooit van belang, gezien de steeds schaarser wordende technische kennis en ervaring. Sourcing is niet alleen een kwestie van uitbesteden. Je moet je ook afvragen of je bepaalde dingen juist zelf moet blijven doen. Defensie kan bepaalde dingen ook beter dan de buitenwacht.

De minister wil de komende jaren prioriteit geven aan vijf omvangrijke projecten. Onze fractie steunt deze lijn. Wel vragen wij ons af waarom instandhouding ontbreekt. Dat is een grote post op de begroting. Op dit terrein heeft het bedrijfsleven verschillende initiatieven genomen. Is de minister bereid om instandhouding in zijn top zes op te nemen? Ambitie is nodig, gezien de praktijk van de afgelopen jaren. Onze fractie kan zich niet aan de indruk onttrekken dat in het verleden te vaak koninkrijkes verdedigd zijn. Op ambtelijk niveau wordt al snel de kwalificatie kerntaak aan de eigen activiteiten gegeven. Hoe denkt de minister in dit krachtenveld een goede positie in te kunnen nemen? Waarom zou er bijvoorbeeld bij kleding en persoonlijke uitrusting sprake zijn van een kerntaak? Waarom wordt niet overgegaan tot uitbesteding daarvan, gezien de brede kennis en ervaring bij het bedrijfsleven? Aan de andere kant heeft de praktijk uitgewezen dat sourcingtrajecten wel vijf tot tien jaar kunnen duren. Vaak is het een klein wonder dat partijen tussentijds niet zijn afgehaakt. Dat gevaar blijft gedurende dit proces boven de markt hangen. Zelfs bij een ICT-project met een relatief geringe omvang als mainframe hosting ziet het ernaar uit dat er vijf jaar voor nodig is om een contract te sluiten. Natuurlijk is zorgvuldigheid van belang en moet niet lichtvaardig tot sourcing worden overgegaan, maar

kan de minister toezeggen dat de voortgang nauwgezet gevolgd en waar mogelijk versneld wordt? Liever quick and dirty dan volgens de Echternachprocedures.

Met een goede agenda alleen zijn wij er nog niet. Het gaat ook om heldere procedures en ambitieuze doorlooptijden. In dit kader bedank ik de minister voor het spoorboekje. Wij hebben er een paar keer om moeten vragen, maar in elk geval hebben we het gekregen. Verder is continuïteit in de personele samenstelling van de teams van de verschillende projecten van groot belang. De ervaring leert dat bij wisseling van samenstelling onnodige vertragingen optreden. Ziet de minister dit ook? Is hij bereid om zo nodig extra personeel beschikbaar te stellen voor het tijdig afhandelen van de sourcingagenda en desgewenst ook een beroep te doen op deskundigheid bij het bedrijfsleven? Dat is een van de elementen van de motie-Knops c.s.

Ook het mkb kan een uitstekende bijdrage leveren aan innovatie bij Defensie. Niet voor niets heeft mijn fractie gevraagd om te komen met een quickscan bij voorstellen van midden- en kleinbedrijven. Bedrijven laten zich graag uitdagen tot het opstellen van gezonde businesscases. Hoe innovatief pakt de minister dit aan? Waarom moet het bijna een jaar duren om een relatief eenvoudige quickscan voor voorstellen van midden- en kleinbedrijven op te stellen? Daarnaast liggen er al geruime tijd inhoudelijke voorstellen die op een eenvoudige appreciatie wachten. Wanneer is het stappenplan gereed?

Een factor die zand in de machine kan strooien, is de overgang van Defensiepersoneel naar het desbetreffende bedrijf bij outsourcing. Defensie heeft hier in 2009 een beleidskader voor vastgesteld. Het uitgangspunt daarvan is dat een Defensiemedewerker bij uitbesteding het werk volgt. Dat is goed en logisch, maar het heeft mijn fractie verbaasd dat daarover nog steeds geen formeel overleg heeft plaatsgevonden met de vakbonden. Hoe kan dat? Het gevolg daarvan is namelijk dat op dit moment voor elk uitbestedingstraject apart overleg nodig is met de vakbonden om tot afspraken te komen. Het streven van de minister is om deze zomer overeenstemming te bereiken, zo lazen we. Hoe groot is echter het risico dat de vakbonden zulke hoge eisen stellen dat sourcing ernstig bemoeilijkt wordt? Daarbij staan we toch voor een dilemma. Vakbonden komen op voor de belangen en rechtsbescherming van het personeel, maar dit kan wel leiden tot hogere transitiekosten en daardoor het mislukken van in potentie goede sourcingcases. Wij hopen op een constructieve houding van personeel en vakbonden, omdat dit uiteindelijk ook in het belang van Defensie en van haar personeel is. Het bedrijfsleven heeft aangegeven mee te willen denken. Het is niet een kwestie van: we doen alles met het bedrijfsleven en dan is het automatisch beter. Het bedrijfsleven beschikt echter wel over kennis en ervaring op het gebied van de overgang van personeel, dit soort processen en het vinden pragmatische oplossingen, in het bijzonder bij het vinden van nieuwe banen voor mensen die moeten uitstromen. Hoe staat de minister tegenover samenwerking met het bedrijfsleven?

De minister heeft een ambitieuze agenda neergezet met 25 projecten, en dat in deze tijd waarin Defensie ook moet bezuinigen en reorganiseren. Dat is een behoorlijke opgave die niet te onderschatten valt en waarvan de pijn – ik zei het al eerder – nog moet komen. Onze fractie wil graag meedenken met de minister en een aantal ideeën aandragen. Het gaat daarbij om de belegging van de SAR-taak en het patiëntenvervoer vanaf Maritiem Vliegkamp De Kooy. Defensie heeft deze maatschappelijke taak op zich genomen, inmiddels met de NH90-helikopter. Het betreft echter een niet-kerntaak die naar onze inschatting goedkoper en efficiënter kan worden uitgevoerd door een marktpartij. Zo beschikt bijvoorbeeld de ANWB over lichtere helikopters die geschikt zijn voor patiëntenvervoer van de Waddeneilanden. In andere landen, zoals het Verenigd Koninkrijk en Noorwegen, zijn deze taken al uitbesteed. Waarom zou het in

Nederland niet kunnen? Het kan kostbare helikoptercapaciteit bij Defensie vrijmaken voor echte kerntaken, zoals het bestrijden van piraten. Zoals bekend, is er een capability gap rondom helikopters. Dat is al meerdere malen in de Tweede Kamer besproken. Onze fractie heeft er meerdere malen voor gepleit om een aantal Cougars tijdelijk te behouden. Daartoe is ook een verzoek ingediend. Is de minister bereid om de mogelijkheden tot uitbesteding van de SAR-taak en het patiëntenvervoer van de Waddeneilanden te onderzoeken? Uiteraard geldt het uitgangspunt dat het Defensie geen geld mag kosten, maar dat het ook geld moet opleveren en, heel belangrijk, dat geen afbreuk mag worden gedaan aan de kwaliteit van te leveren prestaties.

In de afgelopen twee jaar hebben we gezien hoe voormalig staatssecretaris de heer De Vries met wat buitenboordmotoren van Kamerleden vanuit de provincie Friesland, heeft getracht en erin geslaagd is om een convenant af te sluiten met de provincies en de veiligheidsregio. De intentie van en gedachte achter het convenant zouden wat ons betreft nog steeds moeten staan als het gaat om dienstverlening en kwaliteit van dienstverlening. Het is echter wel goed om te bekijken of het slimmer kan. Dit is ook een vraag aan de minister. Ik heb al contact gehad met de voorzitter van de veiligheidsregio en de commissaris van de Koningin in Friesland. Zij hebben uiteraard benadrukt dat het convenant van groot belang is, maar staan open voor alle opties die niet raken aan de kwaliteit van de dienstverlening en die wel kunnen bijdragen aan een langer verblijf van Defensie in het noorden, want zelfs dat is niet meer vanzelfsprekend in deze tijd.

Tot slot. In aansluiting daarop spoort het CDA de minister aan om de mogelijkheden van het civiel medegebruik van Vliegbasis Gilze-Rijen te onderzoeken. Het gaat om opleidingen, onderhoud, training en het gebruik van simulators vooral op helikoptergebied, civiel en militair. Zo zou het onderhoud van traumahelikopters van de ANWB naar Gilze kunnen worden overgebracht. Dat vindt nu nog plaats in Zuid-Duitsland. Eventueel kan dit samen met de helikopters van de politie, die van hetzelfde type zijn. Er is hangarruimte en er zijn vliegbewegingen mogelijk. Volgens ons valt er synergiewinst te behalen. Het is bovendien goed voor de bedrijvigheid. Hoe kijkt de minister hiertegen aan?

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik kan mij voorstellen dat collega Knops vanochtend gelijk de hele Veiligheidsregio Fryslân over zich heen gekregen heeft. We hebben inderdaad ongelooflijk veel gesproken over dat convenant in de Kamer. Het betreft niet alleen Defensie maar ook VWS en wat toen nog BiZa was en nu V en J heet. In hoeverre ziet de heer Knops dit? De SAR is er niet alleen voor het patiëntenvervoer, maar ook voor snelle inzet bij calamiteiten en rampen. Dat is iets volstrekt anders dan het inzetten van een helikopter van de ANWB. De heer Knops heeft zelf al de marges aangegeven en dat waardeer ik. Hij verwees naar Friese collega's. Ook ik heb dat convenant hier meegemaakt. Er is twee jaar over gedaan en het heeft lang op de plank gelegen. Ik ben van mening dat niet alles altijd omgezet hoeft te worden in goedkoper en efficiënter, want ook die uren zouden wij er waarschijnlijk niet aan moeten willen besteden.

De heer **Knops** (CDA): De hele sourcingagenda is geen kwestie van luxe, maar een kwestie van noodzaak. Die discussie voeren wij nu. Wij doen al deze dingen niet omdat wij dat zo leuk vinden, maar omdat er uiteindelijk geld moet worden bespaard op overhead, wat ten gunste kan komen aan operationele capaciteit. Dat debat is al meermalen gevoerd. Je probeert telkens te kijken of je dingen op een slimmere manier kunt doen zonder dat de output daardoor wordt geraakt, dus in dit geval dat je kunt garanderen dat er dienstverlening is rondom het vervoer van patiënten. Mevrouw Eijsink heeft een punt wat betreft SAR-taken en ambulancevervoertaken. Dat zijn verschillende dingen.

De vraag welke taken wel of niet uitbesteed kunnen worden, zou onderdeel kunnen uitmaken van het onderzoek. Dat punt wil ik hier ook maken. Uiteraard zou dat in samenspraak met VWS, BZK en I en M moeten, omdat die ministeries bij het convenant betrokken zijn, evenals de regio. Wij hebben vandaag van een vertegenwoordiger van de provincie Friesland een brief mogen ontvangen waarin wordt aangegeven dat men erbij betrokken wil zijn. Wij bespreken vandaag de agenda die de minister heeft opgesteld. Dit zou daarvan onderdeel kunnen uitmaken. De uitwerking zou dan later kunnen volgen.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Mag ik nog een laatste argument inbrengen? De provincie kent natuurlijk ook de lasten van Defensie, dat wil zeggen geluidsoverlast. Ik herinner mij nog een ander element uit de discussie die wij jaren geleden hierover hebben gevoerd, namelijk dat de voordelen van het inzetten van de SAR juist opwogen tegen de nadelen van een in de provincie aanwezige krijgsmacht.

De heer **Knops** (CDA): Dat is terecht. Ik vind ook dat wij die discussie in de Kamer mogen voeren: niet alleen de lasten, maar ook de lusten. Dit voorstel zou zelfs een verbetering kunnen betekenen, ook als je het hebt over aanvliegtijden. Ik kan mij voorstellen dat je vanaf Leeuwarden gaat vliegen en niet vanaf De Kooy, wat ook voordelen zou kunnen hebben voor de regio. Maar goed, dat is iets voor de uitwerking. Ik begrijp het punt van mevrouw Eijsink heel goed en ik onderschrijf het ook in algemene zin.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik ben blij met dit antwoord.

De **voorzitter**: Dan gaan wij nu verder met de heer Hernandez van de PVV.

De heer **Hernandez** (PVV): Voorzitter. Vandaag spreken wij over sourcing. De PVV is voorstander van het samenwerken met of uitbesteden van activiteiten van de krijgsmacht aan het bedrijfsleven. De PVV kan zich vinden in de stelling van de minister dat sourcing geen doel op zichzelf moet zijn, maar gericht moet zijn op een zo doeltreffend en zo doelmatig mogelijke ondersteuning van de kerntaken van Defensie. Defensie kan zich op deze manier aan haar kerntaken wijden en hoeft zich niet druk te maken over delen van ondersteunende processen.

De PVV is wel de mening toegedaan dat Defensie op gevoelige terreinen haar kennis, kunde en materieel moet behouden in de organisatie en niet afhankelijk moet worden van tweeden of derden, aangezien het hierbij gaat om de veiligheid van Nederland. Samenwerken is goed, als dit maar niet leidt tot verlies van soevereiniteit. Internationale samenwerking, een groot onderdeel van de brief op de agenda, is natuurlijk controversieel verklaard, dus ik ga er niet op in.

Uitbesteding van diensten kan absoluut voordelen hebben. Door gebruik te maken van de kennis en de kunde van het bedrijfsleven kunnen de processen van een heleboel diensten waarschijnlijk efficiënter en ook goedkoper worden uitgevoerd. Wij onderschrijven de zorgvuldigheid waarmee de minister toetst of diensten in aanmerking komen voor uitbesteding. Ik wil wel wijzen op eventuele gevaren. Stel, Defensie besteedt inderdaad de mainframe hosting uit, die nu in de voorbereidingsfase zit. Bestaat dan wel de garantie dat een civiele partner waarmee Defensie in zee gaat niet in handen valt van een buitenlandse investeerder? In zulke gevallen kan kostbare defensiekennis en eventueel staatsgeheime informatie in verkeerde handen vallen. Graag krijg ik een reactie.

Het is heel makkelijk om te roepen dat er verder en verder moet worden uitbesteed. In de praktijk blijkt echter dat dit wel eens anders kan

uitpakken. Het verder uitbesteden van onderhoudswerkzaamheden op bijvoorbeeld de vliegbasis Woensdrecht is wat de PVV betreft niet opportuun. Tijdens een werkbezoek is mij duidelijk geworden dat de onderhouds- en herstelwerkzaamheden die op de basis plaatsvinden absoluut tot het minimum zijn teruggebracht. Ik wil daarbij als voorbeeld aanhalen dat de luchtmacht is geaccrediteerd door grote vliegtuigbouwers om het onderhoud en bijvoorbeeld het spuitwerk in eigen beheer uit te voeren. Daarmee voorkomt de luchtmacht dat rotorbladen naar de VS moeten worden verscheept, waardoor er uiteindelijk een wachttijd van wel anderhalf jaar kan ontstaan, maar het is ook nog eens goedkoper om het in eigen beheer te doen, onder andere omdat er geen grote hoeveelheid reserveonderdelen hoeft te worden aangehouden. Volgens ingewijden bij cateraar Paresto, inclusief de medezeggenschapsraad, is het voor Defensie goedkoper om de uitbesteding uit te stellen vanwege het verloop van het personeel in de komende jaren. Indien Defensie toch besluit om Paresto geheel uit te besteden, zou dat hoge personeelskosten met zich mee kunnen brengen vanwege het sociaal beleidskader. Indien dit laatste het geval is, wil ik de minister verzoeken om dit in zijn overwegingen mee te nemen. Ook hierop graag een reactie.

De heer **Knops** (CDA): De heer Hernandez wijst terecht op Woensdrecht. Ik noem dat eerder inbesteden: dingen doen waar je goed in bent. Ziet de heer Hernandez mogelijkheden om dit verder uit te breiden en om er dus geld mee te verdienen, ook voor andere krijgsmachtonderdelen, ook internationaal? Vindt hij dat de minister in de brief voldoende ambitieus is in het inbesteden?

De heer **Hernandez** (PVV): Op het moment dat je het zelf goedkoper kunt, verdien je al geld. Als je het volgens de organieke lijnen zou doen, als je het zou terugsturen naar de fabriek, dan kost dat gewoon meer geld. In die zin ben ik het volledig met de heer Knops eens. Het zou mooi zijn als je andere landen die met hetzelfde materieel rijden en vliegen, daarbij kunt betrekken. Het zal bekeken moeten worden of dat mogelijk is. Zit er voldoende ambitie in het inbesteden? Collega Knops heeft daar een punt: daar mag wel wat scherper naar worden gekeken. Ik refereerde zelf al aan Paresto. Volgens ingewijden is het duurder om het nu direct uit te besteden in plaats van het de komende jaren aan te houden. Dat geldt natuurlijk voor meerdere onderdelen. Ik kan mij daarin vinden.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Voorzitter. Wat vindt de minister nou eigenlijk echt van sourcing? Wordt hij er enthousiast van of niet? De brief en de visie lezend, begrijp ik wat het spoorboekje inhoudt en wat de ambities zijn, maar ik krijg graag een reactie op mijn vraag. Als ik het allemaal goed lees, dan kunnen sourcingprojecten tot financiële voordelen leiden, maar zeker weten wij dat niet. In alle bij elkaar getelde fases zitten nu 25 projecten. Er wordt een heel ambitieuze sourcingagenda voorgesteld. Het gaat om wat Defensie zelf niet kan uitvoeren en om wat door samenwerking of uitbesteding gedaan kan worden. Er moeten slimme keuzes worden gemaakt, waarbij er drie hogere doelen zijn. Ten eerste de verbetering van de inzetbaarheid van de krijgsmacht en het innovatievermogen van Defensie. Ik probeer gelijk aan een concreet project te denken. Stel dat er iets stuk is aan een Fennek. Dat moet gemaakt worden. Hoeveel uur zit daarin? Wat kan Defensie zelf doen? Hoeveel manuren zitten daarin? Wat betekent het als je het de markt laat doen? Als ik dat rekensommetje probeer te maken, moet ik eerst weten wat het lifecyclegebeuren kost. Wat zijn de investeringen en wat zijn de exploitatiekosten? Volgens mij zijn er weinig projecten waarin wij dat inzicht hebben. De volgende vraag is dus: wat moet ik bedenken bij «marktconform»? Marktconform kan betekenen dat Defensie in sommige



gevallen veel duurder uit is. De verbetering van de inzetbaarheid lijkt mij een efficiënt doel, maar stel dat Defensie op missie is. Dan is marktconformiteit natuurlijk een volstrekt andere discussie.

Het tweede hogere doel is de verhoging van de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de Defensieorganisatie. Ook daarbij heb ik geprobeerd beeld en geluid te krijgen. Ik kom er nog niet helemaal uit. Het gaat weer om flexibiliteit, om manuren voor de inzetbaarheid van het materieel, en om het aanpassingsvermogen van de organisatie.

Het derde hogere doel is een verbeterd inzicht in de kosten. Bij alle hogere doelen die de minister stelt kom ik uit op de lifecyclekosten. Ik zou graag een reactie van de minister willen, want als wij een resultaatgerichte benadering willen – dat is het volgende waarover de minister schrijft – dan kom je natuurlijk uit bij personeel. De kerntaken van Defensie zijn daarbij niet onbelangrijk. Ik kom straks terug op personeel.

De internationale samenwerking is door collega's ook al aan de orde gesteld. Er is een AIV-rapport. Wij hebben dat met de AIV besproken en wij gaan dat nog met de minister bespreken. Samenwerking is uiteraard ook een vorm van sourcing of uitbesteding. Ook daarbij moeten wij oog hebben voor een resultaatgerichte en gefaseerde aanpak.

Over de financiële aspecten vraag ik de minister het volgende. Is er sowieso een afbakening mogelijk om potentiële besparingen te kunnen inschatten? Ook wat dat betreft kom ik weer bij de life cycle uit. Ik ben niet van plan om voor alle 25 projecten die ik heb geteld een rekensommetje te maken, maar uiteindelijk gaat het toch om de vraag wat wij willen besparen. Kan de minister mij vertellen wat Defensie structureel denkt uit te sparen? Er is een stuurgroep in het leven geroepen waar ook het ministerie van Financiën in zit. Dat ministerie heeft andere doelen dan de eigen doelen van deze minister, zo is mij bekend. Kan de minister mij laten weten wat Defensie als haalbaar inschat aan besparingen? Wat is de inschatting van Financiën? Ik kan mij voorstellen dat de minister een conservatieve inschatting maakt, maar Financiën een beetje kennende, kan ik mij voorstellen dat men daar een heel optimistische inschatting maakt. Dat hoor ik graag van de minister.

Dan kom ik nu op personeel. Het is heel lastig om bij outsourcingstrategieën uitbesteding van personeel goed te laten verlopen. Onlangs nog heeft de minister contact gehad met de vakbonden over een nieuw sociaal beleidskader voor 2012 tot 2016. Volgens mij is het onderwerp outsourcing daarbij niet aan de orde geweest. Kan de minister aangeven wat er nu met het personeel gaat gebeuren? Dat is niet onbelangrijk. Ik heb het nu over de arbeidsvoorwaarden, maar daarnaast gaat het ook om de kennis en kunde van het personeel. Ik herinner mij het Eindrapport Verkenningen met betrekking tot de Defensie Materieel Organisatie. In maart 2010 werd daarin inzichtelijk gemaakt wat het verloop was in de verschillende leeftijdscategorieën, gekoppeld aan kennis en kunde, en wat de uitstroom zou zijn als Defensie niet voldoende inzet zou plegen op die kennis en kunde. Als de minister personeel gaat uitbesteden, is de vraag onder welke voorwaarden dat gebeurt. Wat houdt Defensie zelf nog aan kennis en kunde in huis? Dat is ook een van de hogere doelen, zou ik zeggen. Ik zou graag een reactie van de minister willen hebben.

Dan kom ik nu op de betrokkenheid van het midden- en kleinbedrijf. Wij hebben daarover eerder gesproken in de Kamer; ik verwijs naar de motie-Knops. Uit het plan dat nu voorligt wordt het mij niet helemaal duidelijk wat die betrokkenheid precies is. NIDV is erbij betrokken, maar het is mij niet duidelijk in welke fase het mkb er goed bij betrokken wordt en welke kansrijke voorstellen worden gecombineerd met de sourcingsprojecten die voorliggen.

De minister gaat ook de gezondheidsdiensten uitbesteden. Daarover is in de Kamer eerder gesproken. Ik ben heel benieuwd hoe dat verder vorm gaat krijgen. Ook daarbij speelt de vraag een rol in welke vorm en op welk moment je die diensten zou kunnen uitbesteden. Wij hebben eerder

gesproken over het Centraal Militair Hospitaal. Valt de uitbesteding binnen de reguliere gezondheidszorg? Denkt de minister het hele gezondheids-traject, dus ook de keuring en het aannemen van personeel, daarin mee te nemen? Ook daarover is eerder gesproken in de Kamer.

Dan maak ik een opmerking over de outsourcing van ICT. Ik heb het dan over mainframe hosting, telefonie, IV-advies en -applicaties, werkplek-logistiek en ICT-infrastructuur. De minister zal dan direct denken dat ik roep: ICT? help, SPEER! Zou de minister daar eens op kunnen reageren? Ik noem de opsplitsing van de drie kavels – de minister weet vast wat ik dan bedoel – en het huidige kostenniveau van deze dienstverlening; dat is niet niks. Ik wil graag een reactie van de minister.

Collega's hebben al gesproken over uitbesteding van de cateringdiensten van Defensie. Ook ik heb met medewerkers van Paresto mogen spreken. Jaren geleden is de opzet van de organisatie Paresto door de voorgangers van de minister in gang gezet. Ik begrijp dat er nu drie rapporten van consultancygroepen liggen en dat wij nog niet erg zijn opgeschoten. In elk geval hebben wij nog geen meters gemaakt als het gaat om die uitbesteding. Wij verschillen daarover nog zeer van mening.

Afsluitend vraag ik de minister of het mogelijk is om de Kamer een spoorboekje te geven met een tijdsplanning. Het spoorboekje dat nu voorligt, is namelijk weliswaar gerelateerd aan 25 projecten, maar ik kan er nog niet heel veel mee. Wat zijn de drie hogere doelen die ik eerder noemde? Die blijven voor mijn fractie de grotere lijn vormen. Outsourcing is namelijk geen doel op zich, maar een middel. Hoe is dit gekoppeld aan personeel? Als je personeel uitbesteedt met de faciliteiten en arbeidsvoorwaarden zoals dat nu zou moeten, dan is dat ook nog eens een extra belasting op het punt van de kosten. Hoe zit het verder met de planning op de langere termijn en met de inzetbaarheid? Ik hoor graag antwoorden die aan deze drie hogere doelen zijn gerelateerd.

#### **Voorzitter: Knops**

De heer **Bosman** (VVD): Voorzitter. Defensie is bezig met een grote reorganisatie en zal als organisatie in de aankomende jaren blijvend veranderen. Een van de veranderingen is dat Defensie steeds meer ondersteunende taken door marktpartijen zal laten uitvoeren door middel van sourcing. Hierover gaan wij het vandaag met de minister hebben. Voor de VVD is een kleine overheid belangrijk. Het uitbesteden van ondersteunende taken aan marktpartijen biedt dan ook verschillende voordelen. Het geeft Defensie de mogelijkheid om af te slanken, om zich aan te sluiten bij de kennis van de markt en vooral om zich te richten op haar primaire taak, namelijk de inzet voor vrede en veiligheid. De VVD hecht hier daarom veel waarde aan, mits dit natuurlijk zorgvuldig gebeurt. Behalve dat het uitbesteden van taken zorgvuldig moet gebeuren, is ook een commitment om het te willen erg belangrijk. Wat de markt beter en goedkoper kan, zal aan die markt moeten worden overgelaten. Toch vraag ik mij af of Defensie dezelfde urgentie voelt als de VVD. De sourcings-agenda lijkt op het eerste gezicht ambitieus, maar is beperkt in opzet. Er is sprake van zeven uitbestedingsfases, maar onduidelijk is hoeveel tijd er per project is ingepland. Ik wil graag van de minister meer duidelijkheid hierover. Wanneer kunnen we de eerste grote uitbesteding verwachten? Ook voor het personeel is dit belangrijk om te weten. Er is dus een spoorboekje, maar zonder aankomsttijden. Ik hoor graag een reactie van de minister.

Op enkele kleinere projecten na, zijn de grote projecten nog niet in de uitbestedingsfase, terwijl er bijvoorbeeld al ruim tien jaar wordt gesproken over het uitbesteden van de ICT-dienstverlening. Hierover zijn bovendien vele rapporten volgeschreven. Volgens de minister gaat het op z'n minst tot 2015 duren voordat de eerste contracten worden afgesloten.



Vervolgens moet de daadwerkelijke uitbesteding nog praktisch in gang worden gezet. Hoe kan het met zo veel voorkennis nog zo lang duren? De uitbesteding van mainframe hosting moet als voorbeeldproject voor de andere ICT-uitbestedingen dienen. Hoe kan dit echter een voorbeeld zijn terwijl de mainframes binnen een paar jaar alweer worden afgestoten? Hoeveel interesse heeft de markt eigenlijk voor iets waarin zij moet investeren, terwijl het er over een paar jaar niet meer is? Zijn de andere ICT-uitbestedingen hiervan afhankelijk? Ik hoor graag een toelichting.

Ik heb nog enkele andere zorgen en vragen bij de ICT-uitbesteding. De uitbesteding gebeurt in verschillende kavels, terwijl de ICT vervlochten is. Ik ben blij dat de minister het aantal kavels al heeft teruggebracht van vijf naar drie, maar ik zie op dit punt nog steeds veel risico's, met daaraan verbonden kosten, complexiteit en verantwoordelijkheden. Het is net alsof er verschillende puzzelstukjes van dezelfde puzzel worden uitbesteed aan verschillende partijen. Die puzzel is op die manier uiteraard weer moeilijk in elkaar te zetten. Meer kavels vraagt daardoor om meer sturing en zorgt voor extra complexiteit en uitbestedingskosten. Hierdoor blijven er onnodig meer ambtenaren aan het werk. Bovendien speelt uiteraard het risico een rol dat er in de kavels langs elkaar heen wordt gewerkt. De VVD-fractie vraagt zich af of hierbij de juiste afweging is gemaakt en wil graag van de minister weten waarom de ICT niet als een geheel bij elkaar wordt gehouden. Hoe schat de minister de risico's van verkaveling in? Een goede mogelijkheid voor de ICT-dienstverlening zou bijvoorbeeld een joint venture zijn met de overheid en marktpartijen als aandeelhouders. In Duitsland is daarvoor al eerder gekozen, toen de Duitse Defensie enkele jaren geleden de ICT uitbesteedde. De minister wil hier alleen niet aan beginnen, want dit is volgens hem niet in het strategisch rijksbelang. Hoe kan de informatievoorziening bij Defensie niet van strategisch rijksbelang zijn? Bovendien is dit in Duitsland succesvol gebleken. Waarom wordt hiervan niet geleerd? Zijn er onderzoeksresultaten geweest binnen Defensie waarin deze constructie wél werd geadviseerd?

Een ander groot uitbestedingsproject gaat over de cateraar Paresto. Er zijn verschillende rapporten waarin wordt gepleit voor het wel of juist niet uitbesteden van Paresto. Paresto zou klaar zijn om de markt op te gaan, maar veel oudere medewerkers zouden de stap naar de markt niet willen zetten. Blijkbaar hebben zij de mogelijkheid om niet mee te gaan en zo in het SBK terecht te komen. Dat zou Defensie miljoenen extra kosten. Ik wil van de minister weten wat hij van de verschillende onderzoeken vindt en hoe hij dit risico inschat. Hoe schat de minister de mogelijkheden voor uitbesteding van Paresto nu in? Op welke termijn kan volgens hem worden uitbesteed?

Defensie staat voor de opdracht om markttarieven te beoordelen en zo af te wegen of uitbesteding opweegt tegen de kosten die Defensie zelf maakt met inbesteding. Echter, Defensie heeft lang niet altijd een duidelijk zicht op de eigen kosten. Hierop heeft de Algemene Rekenkamer ook gewezen. Hoe zorgt Defensie op deze manier voor een goede vergelijking en een goede afweging tussen markttarieven en inbesteding? Heeft Defensie genoeg capaciteit voor een goede uitbesteding? Ook vraag ik mij af hoe de informatievoorziening binnen Defensie verloopt. Als uitbesteding intern onderzocht moet worden, lopen wij het risico dat de kalkoen het kerstmenu gaat bepalen. Informatie komt misschien niet even snel en volledig bij de minister aan. Hoe gaat de minister met dit risico om? Defensie heeft ambities om bepaalde expertise in huis te houden om diensten te leveren aan derden en tweeden. Ik wil weten om welke diensten dit gaat en of het niet goedkoper is om gewoon gebruik te maken van de kennis op de markt. Wat is de motivatie om deze diensten te leveren? Ik geef een voorbeeld. Bedoelt de minister misschien INDiGO van de IND, de samenwerking op ICT-gebied? Dat is namelijk niet het toonbeeld van succes.

Er is sprake van een op papier ambitieuze sourcingsagenda. Tot nu toe is er echter weinig resultaat. Zorgvuldigheid is zeer belangrijk, maar bij onderdelen als Paresto en vooral IVENT verwacht je dat er al zo veel voorwerk is gedaan in het verleden, dat er inmiddels een knoop kan worden doorgehakt. Ook het besluit om de dienst binnen Defensie te houden, is een keuze. Maar maak die dan ook duidelijk! Het is belangrijk dat de dienstverlening in tact blijft en niet te veel wordt opgeknipt in kleine delen. Die puzzel is moeilijk weer in elkaar te zetten. De VVD pleit daarom voor zorgvuldigheid en gebruikmaking van kennis en ervaring uit het verleden en van kennis en ervaring in het buitenland. De VVD vindt sourcing een prioriteit en hoopt van harte dat dit standpunt wordt gedeeld door de minister.

De heer **Hernandez** (PVV): De VVD-fractie is in voorgaande debatten een fervent voorstander gebleken van het uitbesteden van de spuiterij in Woensdrecht. Hoe staat de VVD-fractie daar nu tegenover?

De heer **Bosman** (VVD): Als het goedkoper, efficiënter en makkelijker kan, dan is het een mogelijkheid. Het moet gewoon berekend en bekeken worden.

#### **Voorzitter: Bosman**

De **voorzitter**: Kan de minister direct antwoorden?

Minister **Hillen**: Ik zou willen dat ik dit onderwerp kon sourcen ... Ik heb een kwartiertje nodig om het antwoord voor te bereiden.

De **voorzitter**: Ik schors de vergadering tot 19.50 uur.

]Minister **Hillen**: Voorzitter. Ik dank de Kamer hartelijk voor de inbreng in eerste termijn. De heer Knops had het erover dat hij mij van tijd tot tijd moest aanvuren. Dat is ook wel zo, maar tegelijkertijd zie ik dat bij de Kamer de ontwikkeling in de discussie over sourcing ook genuanceerd is. Sommige zaken zie je wat accelereren en andere wat vertragen. Dat geeft eens te meer aan dat sourcing gecompliceerd is en dat je het niet alleen moet doen omwille van de sourcing. De houding moet dus niet zijn: wij hebben ervoor gekozen, en dus zullen wij het even gaan doen. Het heeft namelijk met personeel en met de inzetbaarheid te maken. Sourcing heeft een groot aantal facetten. Als wij te haastig beslissingen zouden nemen, kunnen wij onszelf wat betreft bepaalde facetten verschrikkelijk tegenkomen.

Wij hebben met elkaar van tijd tot tijd vrolijke discussies over bijvoorbeeld automatiseringsprojecten; dat kun je overigens rijksbreed doen. Daarin zijn in het verleden best wel eens beslissingen genomen – dat speelt al over een heel lange tijd – die uiteindelijk meer hebben gekost dan van tevoren werd vermoed. Bij sourcing moeten wij er vreselijk voor oppassen dat wij het niet als doel gaan doen. Het moet middel blijven, een middel voor betere bedrijfsvoering.

Daarom hebben wij de opbrengsten ervan ook amper ingeboekt bij Financiën. Als je de kosten inboekt en targets gaat vaststellen, als je bijvoorbeeld zegt dat je dit jaar nog voor zeg 50 mln. aan sourcing moet halen, wordt het ineens een doel en is het geen middel meer. Financiën is dat op punt misschien wat ijveriger en hoopvoller, of misschien wat ambitieuzer dan wij. Bij Financiën probeert men er dus wat meer geld uit te halen. In termen van optimisme is de inschatting van Financiën zo'n beetje factor 1 tot 2,5; met andere woorden, als wij op 1 zitten, zitten Financiën zo'n beetje op 2,5. Voor beide geldt dat het maar moet worden waargemaakt.

Laten wij om te beginnen bijvoorbeeld kijken naar Paresto, een project dat al langer loopt. Indertijd is Paresto opgericht als een soort pre-sourcing. Als je over de hele periode kijkt, ik meen vanaf 2002, en dan bekijkt waar wij daarmee nu staan, zou je kunnen zeggen dat wij weer helemaal overnieuw moeten beginnen. In het bedrijfsleven is er ook op het punt van catering in de tussentijd een geweldige ontwikkeling geweest. Er heeft een enorme concentratie plaatsgevonden en er is een enorme slag gemaakt wat betreft efficiency. Daarbij zijn bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden fundamenteel veranderd. Bij ons is dat juist niet gebeurd. Wat betreft dienstverlening en dergelijke, dat wil zeggen wat betreft het product, hebben wij misschien best hier en daar een verandering doorgemaakt, maar wij zijn destijds van voltijdse dienstverbanden uitgegaan, terwijl dat bij de Sodexo's van deze wereld allang niet meer zo is. Op het moment dat wij serieus willen proberen om te gaan sourcen, zie je dat onze arbeidsvoorwaarden inmiddels zodanig zijn dat de kosten van het SBK veel te hoog zijn en niet meer opwegen tegen datgene wat je had willen verdienen. Dan moet je je afvragen of je niet eerder verder van je doel af bent dan dat je er dichter bij bent gekomen.

Laten wij ervan uitgaan dat de «witte» Paresto, dus de normale voedselvoorziening in normale situaties op kazernes en op kantoor en dergelijke, geen kerntaak is en dat je dat in principe uitbesteedt. Ik denk dat iedereen het daarover eens is. De «groene» Paresto is natuurlijk iets anders; daarmee zit je op de slagvelden. Stel dat wij er bij de witte Paresto van uitgaan dat je dat zou moeten doen en die zou moeten aanbesteden, en stel dat je dan constateert dat je er daarmee op het ogenblik verder van af bent, dan zeg ik op dit ogenblik niet: dat gaan wij forceren, dat gaan wij doorzetten. Dan zeg ik dat wij ons eerst opnieuw moeten voorbereiden. Daarvoor moeten wij een goede scan hebben van datgene wat de markt op het ogenblik vraagt. Vervolgens ga je een dienst uitbesteden, waarbij je voordeel moet kunnen boeken, niet alleen met de betaling voor de dienst als such, maar met inbegrip van de kosten van het Sociaal Beleidskader. Dat betekent dat wij bijvoorbeeld op het punt van de arbeidsvoorwaarden fors moeten opschonen. Dat fors opschonen zal niet lukken door mensen geforceerd ontslag aan te zeggen. Je moet dus een langere termijn nemen en binnen het natuurlijke verloop proberen om binnen een afzienbare termijn van bijvoorbeeld vijf jaar een zodanig andere samenstelling van je personeel te krijgen dat je een serieuze voorsprong kunt boeken als je een zaak doet met een cateraar in de private sector. Dit is een simpel voorbeeld, want eten en drinken heeft niet eens met het krijgsbedrijf te maken. Maar er komen dus aspecten bij kijken die de discussie vaak erg ingewikkeld maken.

We hebben op het gebied van sourcing ook nog niet zo verschrikkelijk veel ervaring. We hebben op een aantal punten wel ervaring opgedaan, maar op terreinen waarop we met sourcingtrajecten bezig zijn, lopen we tegen allerlei zaken aan die we goed moeten overwegen. De heer Knops zegt: liever quick-and-dirty dan Echternach. Ik weet dat niet. Ten eerste komen degenen die vaak Echternach doen, op den duur in de hemel. En degenen die quick-and-dirty zijn, komen daar zelden.

De **voorzitter**: De heer Knops heeft daar een vraag over!

De heer **Knops** (CDA): De minister kan die laatste hypothese niet bewijzen. Ik weet dat zo net niet, maar goed. Misschien komen we elkaar ooit nog eens ergens tegen en kunnen we elkaar vertellen welk pad we hebben bewandeld. Ik maakte mijn opmerking omdat de omgeving van Defensie en Defensie zelf zo snel veranderen, dat je bij sommige trajecten alweer helemaal opnieuw kunt beginnen. Als je trajecten te lang laat duren, kan het gebeuren dat je bijna op het punt staat om iets te doen en weer terug moet naar je oorspronkelijke uitgangspunt. Daarom zei ik: liever quick-and-dirty; zorg voor overzichtelijke termijnen. Dat heeft te

maken met de problemen waarin Defensie zelf op dit moment verkeert en met de omgeving, die verre van stabiel is en die het wellicht ook moeilijker maakt om dit soort trajecten uit te zetten.

Minister **Hillen**: Ja, en daarom denk ik dat je heel nuchter moet zijn en heel verstandelijk moet werken. De heer Knops vraagt bijvoorbeeld waarom instandhouding, met name van nieuwe voertuigen, ontbreekt als nummer zes. Als hij dat zo wil noemen, vind ik dat best; dat mag hij best doen. Als je dat gaat opzetten, is het best een groot project, of eigenlijk een aantal grote projecten bij elkaar. Omdat je echter met iets nieuws begint, kun je dat van stond af aan doen, en dan is het in wezen veel eenvoudiger. Bij een heleboel van onze diensten spelen echter een heleboel factoren een rol, zoals de locatie en bepaalde disciplines. Dat maakt het veel ingewikkelder dan de situatie bij nieuwe projecten. Mevrouw Eijsink sprak over life cycle costs en zij heeft daar best gelijk in. Het is een van de benchmarks die je kunt hebben. De vraag is waar je precies op benchmarkt. En heb je altijd je benchmarks beschikbaar? De life cycle, dus het totaal aan kosten die je ergens van hebt over de hele termijn inclusief afschrijving en investering, is er één. Je kunt ook benchmarken op de vraag: wat kost het me nu eigenlijk en wat zou het me kosten als ik het van de markt af zou kopen? We hebben als beginsel genomen dat we niet meer heel veel zelf ontwerpen, maar dat we veel van de plank af kopen. Dat betekent ook dat we het onderhoud veel meer van de plank af gaan kopen. Dan benchmark je niet direct altijd op life cycle, maar bijvoorbeeld op de bedrijfsvoering: wordt het simpeler of doorzichtiger? In ieder geval is het iets waar je je hersens bij moet houden en wat je niet blind moet doen.

Wat betreft de medewerking van het midden- en kleinbedrijf proberen wij met het NIDV en met het platform om heel georganiseerd tot afspraken te komen. Als er tempo moet worden gemaakt of als er van een van beide kanten vragen zijn, kunnen we elkaar ook vinden in een goed regulier overleg.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik heb een praktische vraag. Is de minister bezig met een inleiding? Krijgen we straks nog op alle onderdelen een verdere toelichting? Anders moet ik mijn vraag over Paresto nu stellen.

Minister **Hillen**: Nu.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Dit was dus geen inleiding?

Minister **Hillen**: Nee, in mijn inleiding worden een heleboel onderwerpen al geleidelijk aan meegenomen. Paresto heb ik dus gehad, wat mij betreft.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Oké, de minister heeft de vragen over Paresto al beantwoord. Dan heb ik een vraag. De geschiedenis van dat project is mij een klein beetje bekend. Bij Paresto hebben we te maken met een personele overcapaciteit en met een personeelsbestand dat ten opzichte van de markt relatief oud is. Men gaat daarnaast nog uit van een 38-uurscontract, terwijl nu nulurencontracten gebruikelijk zijn. Op welke wijze wil de minister nu met Paresto verder? Volgens mij zijn er nu drie onderzoeken gedaan. Kort door de bocht gezegd: men komt er niet uit en men is er niet uit. Hoe gaat de minister hiermee om? Dat zijn namelijk de arbeidsvoorwaarden en het sociaal beleidskader waar hij tegen aanloopt. Er zijn afspraken gemaakt. Waar wordt de grens getrokken? Wanneer zal er wel een overgang plaatsvinden en wanneer niet?

Minister **Hillen**: De tijdsplanning kan ik nog niet precies geven, maar wat mij betreft stellen we gewoon een grens, bijvoorbeeld 1 januari 2013, waarna we alleen nog mensen tegen de nieuwe arbeidsvoorwaarden

aannemen. Dan heb ik het over parttime werk en werk voor de momenten dat er werk is. Zojuist sprak ik al over natuurlijk verloop. Je kunt best wat forceren, maar alles wat je via het sociaal beleidskader probeert op te lossen is veel kostbaarder dan wat je via natuurlijk verloop kunt oplossen. Je kunt met elkaar die afweging maken. Ik schat dat vijf jaar het minimum is en tien jaar het maximum. In de tussentijd moeten we proberen tot een optimum te komen waarbij de personeelskosten en de overgang naar buiten toe voor Defensie voordelig worden. Dan is het moment daar om het te doen. Ik durf op dit moment nog niet aan te geven hoe lang dat duurt.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): De minister had het net over de witte, de reguliere, catering. Ik geloof dat de catering die meegaat op missies en dergelijke de groene dienstverlening heet. Hoe gaat de minister dat dan uitwerken? Dat personeel kun je toch niet scheiden? Je kunt mensen toch niet op oproepbasis inzetten voor de dienstverlening op missies?

Minister **Hillen**: Zeker wel. Je kunt bij de groene dienstverlening een heel ander systeem en een heel andere discipline hebben dan bij de witte dienstverlening. Als je het witte gedeelte gaat sourcen, kun je het groene deel als kernactiviteit in stand houden.

Hetzelfde geldt voor de gezondheidszorg. Ook daarvan kun je een groter deel in de markt zetten. Dan kun je dat op een andere manier organiseren. Dat zal echter nooit betekenen dat Defensie geen artsen of specialisten meer in dienst heeft. Het Centraal Militair Hospitaal heeft op het ogenblik een aantal functies. Het heeft bijvoorbeeld de functie van overloop bij rampen. Die dienst bieden wij ook ten behoeve van de burgermaatschappij. Bij zulke zaken kunnen we bepalen wat we in stand willen houden en ons afvragen of we de aanwezige capaciteit nog nodig hebben. Dan kun je een deel uitbesteden en een deel houden. Neem bijvoorbeeld de reizende tandarts die langs de kazernes gaat en niet meer een vanzelfsprekende militaire tandarts is of een tandarts aan dienst verbonden in de buurt. Je kunt het met veel minder medici doen, maar er zijn nog steeds uitzendingen en aan boord van schepen zijn nog steeds medische faciliteiten nodig. We moeten dus wel capaciteit binnen de organisatie houden. Een combinatie is echter heel goed mogelijk.

De **voorzitter**: Ik wil zelf ook graag een vraag stellen. Het is een essentiële vraag wat er voor Defensie belangrijk is. Ik vraag me echter ook af wat er belangrijk is voor het personeel. De kosten voor Defensie worden misschien lager, maar Paresto doet de inkoop en zet door via inkoopsprijs. Als dat wordt uitbesteed kan het niet meer via inkoopsprijs. Dat betekent dat de voedselvoorziening voor het personeel duurder wordt. Voor het bedrijf is dat misschien economisch beter, maar hoe is dat voor het personeel?

Minister **Hillen**: Dat zou best kunnen kloppen. We proberen tegen bepaalde voorwaarden uit te besteden zodat de rekening niet bij het personeel wordt neergelegd. Het zou echter best kunnen dat bepaalde diensten die beneden de prijs worden aangeboden wel met een zekere prijsophoging te maken krijgen.

De heer **Knops** (CDA): Ik wil even ingaan op de doorlooptijd. De minister zegt dat je daar goed naar moet kijken. Als je ergens voor kiest, vind ik dat het ook binnen afzienbare tijd moet kunnen worden uitgevoerd. Als het een langjarig traject wordt, zijn er risico's ten aanzien van personeel, kennis en mensen die betrokken zijn bij de reorganisatie en de outsourcing. Dan raakt het einddoel misschien wel uit zicht. Is de minister het met mij eens dat bij de initiële afweging ook de horizon waarbinnen een project kan worden afgerond een zeer relevante factor is?

Minister **Hillen**: Absoluut. Daarom hebben we de hele sourcingagenda ook per onderwerp ingedeeld in fasen. Eerst moet je benoemen, dan afwegen, dan uitrekenen en dan aanbesteden. Ik weet uit mijn hoofd niet precies hoe al die fasen heten, maar er volgen verschillende fasen achter elkaar en die zijn in de tijd begrensd. Daarop disciplineer je wat je aan het doen bent. We bespraken al dat sommige ICT-zaken nogal lang duren. Neem echter maar van mij aan dat we heel zorgvuldig en in intensief overleg met het bedrijfsleven, juist ook met de ICT-sector, de kavelen zo hebben ingericht dat ze passen op datgene wat het bedrijfsleven ook heeft, zodat je organisatorisch redelijk bij elkaar uitkomt. Ten tweede hebben we daar ook een traject voor gekozen: eerst het mainframe en daarna andere zaken. Dat gebeurt in een tijdsbestek waarvan wij het gevoel hebben dat dit voor het bedrijfsleven en voor ons tot optimale resultaten leidt bij de beheersing van het proces. Als we het sneller zouden doen, hebben we kans dat we op een aantal punten meer kosten gaan maken omdat we achteraf dingen moeten repareren. Als we het te langzaam doen, verloopt het.

Bij sourcing wordt een wissel getrokken op het personeel. Het personeel staat bij ons toch al zwaar onder druk vanwege alle reorganisaties. Je moet dat niet onnodig doen en zekerheid bieden waar het kan. Daarom proberen wij ook daarvoor weer trajecten te hebben die voor de duur van jaren zijn vastgelegd. Mevrouw Eijsink vraagt of ik daarvan een spoorboekje kan geven. Het probleem met een spoorboekje is dat je voor alle verschillende trajecten moet kunnen aangeven waar je precies eindigt. Van alle projecten die we nu beginnen, zullen we gaandeweg kunnen laten zien op welke termijn die zullen zijn afgerond. Dit houdt in dat het spoorboekje gaandeweg steeds zichtbaarder zal worden. We moeten helaas op dit ogenblik in een aantal opzichten in algemeenheden praten, maar het wordt gaandeweg steeds duidelijker. Dat komt mede omdat we dingen aan de agenda toevoegen en ervan afhalen. Dat gebeurt natuurlijk ook.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): De minister gaat in een heel hoog tempo langs alles heen, maar ik probeer het bij te houden. Over het mainframe zegt de minister dat een en ander in overleg met de industrie is gedaan. Klopt het dat die casus in 2008 is gemaakt met de industrie? In 2008 was SPEER amper geïmplementeerd. Veel applicaties van het mainframe naar SPEER hadden we toen nog niet. De minister zegt te gaan outsourcen op basis van informatie uit 2008. Ik ben geen ICT-specialist, maar volgens mij is ICT iets wat per week verandert. Ik wil graag weten waar we nu staan. Volgens mij is het namelijk al een tijdperk geleden.

Minister **Hillen**: Het is inderdaad een tijdperk geleden. Mede omdat de sourcingimpuls veel groter geworden is, hebben we voor ICT en IV de hele zaak heroverwogen en herzien en in een nieuw schema gebracht. Je kunt niet zeggen dat we nog koersen op aannames van inmiddels zes, zeven jaar geleden. We koersen nu op een traject waarvan ik denk dat het zo adequaat is als het maar kan zijn in de huidige tijd met de huidige inzichten. Ik voeg eraan toe dat het mainframe steeds kleiner wordt – dat is ook logisch – maar dat de businesscase nog steeds positief is. Dat wil zeggen dat we die ook proberen snel af te handelen.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Mijn vraag is of het op de businesscase uit 2008 geïnitieerd is.

Minister **Hillen**: Toen is het begonnen.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Toen is het begonnen.

Minister **Hillen**: Ja.



Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Meaning?

Minister **Hillen**: Niks. Sindsdien is het een paar keer bijgesteld. Ik ben pas anderhalf jaar binnen, maar in de tijd dat ik probeer dit een beetje bij te houden, hebben we onder druk van de beleidsbrief geprobeerd een samenhangende en complete agenda op te bouwen. Dat wil zeggen dat we ook voor de ICT- en IV-gelden tussendoor een fundamentele herziening, een update, hebben gedaan waardoor we volgens de inzichten van nu bezig kunnen zijn.

De **voorzitter**: Ik heb dan wederom een vraag als woordvoerder van de VVD-fractie. Ik heb zelf ook vragen gesteld over de mainframes. De minister zegt dat ze steeds kleiner worden, maar dat de businesscase nog steeds positief is. Ja, me dunkt! Op het moment dat je steeds minder mainframes hebt, wordt de businesscase steeds handiger. Aan wie biedt de minister het aan als het eruit gaat? Zijn er gegadigden voor om dit te gaan doen?

Minister **Hillen**: Ja, er zijn gegadigden. Over de businesscases doe ik uiteraard geen mededelingen omdat we in een concurrerende markt zitten, maar er is serieuze belangstelling voor.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Dit gaat natuurlijk ook over aanbestedingstrajecten. Daaraan zitten voorwaarden – uit mijn hoofd is dat artikel 13 – verbonden. Hoe gaat de minister om met aanbestedingstrajecten? Dit gaat mij allemaal iets te vlotjes, moet ik eerlijk zeggen.

Minister **Hillen**: Mevrouw Eijsink vindt dat het te vlotjes gaat. Ik probeer het zo goed mogelijk te duiden. Voor de aanbesteding hebben wij regels, procedures en afspraken. Dat gebeurt niet zomaar uit de losse pols. Wat wil mevrouw Eijsink precies weten?

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): We zitten nog steeds met de businesscase van 2008, zegt de minister.

Minister **Hillen**: Nee, er heeft sindsdien een update plaatsgevonden. Op basis van de beleidsbrief en alle voorstellen hebben wij voor IV en ICT de zaak heroverwogen en zijn we een nieuwe businesscase gestart. Bij mijn weten is dat vorig jaar gebeurd. Op basis van nieuwe inzichten zijn we naar de markt gegaan. We hebben die inzichten met de markt gedeeld en we hebben gekeken wat die kunnen opleveren.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Kan de minister duiden wie «de markt» is? Hij weet toch dat wij alle lobbyactiviteiten vanaf nu in het openbaar laten plaatsvinden?

Minister **Hillen**: Nee, dat kan ik niet. Ik kijk wel uit!

De heer Knops vroeg of er extra personeel beschikbaar kan zijn voor afhandeling van sourcing. Dat zou kunnen, maar dat zien wij liever niet. De hele organisatie staat onder spanning en de financiële middelen zijn beperkt, dus wij proberen alles af te handelen binnen de mogelijkheden die wij nu hebben. Hier en daar kan weleens wat met mensen geschoven worden. Voor de externen is dat moeilijk, maar als het nodig is, moet het gebeuren. Zoals de Kamer weet, komt er een aparte directeur bedrijfsvoering – die maakt deel uit van de reorganisatie – waardoor dit soort zaken veel meer geadresseerd kunnen worden.

Bestaat het risico dat de bonden te hoge eisen gaan stellen? Hoe gaan we überhaupt met de bonden om? Een van de punten waar wij tegen aangelopen zijn bij eerdere sourcingtrajecten, is bijvoorbeeld dat wij pas met de bonden gingen praten als wij het traject met het bedrijf klaar

hadden. Vervolgens kwamen de bonden met aanvullende eisen en werd het traject niet meer lonend of moest er terugonderhandeld worden. Wij proberen nu met de bonden een overall-statuuut te maken. Ik hoop dat wij dat in het najaar kunnen afronden. Dat is onderdeel van het overleg. Daar zijn voorstellen voor gedaan, zodat wij een grove guidance hebben voor de wijze waarop met sourcing en de belangen van het personeel kan worden omgegaan. Als puntje bij paaltje komt, kunnen wij dan zaken doen en volgens een redelijk uniforme aanpak afspraken maken. Als het goed is, is dat in het najaar rond. Ik hoop dat wij er dan mee kunnen gaan werken.

De heer **Knops** (CDA): Dat is een cruciaal punt. Als de minister overeenstemming zou hebben met de bonden, bevordert dan wel belemmert dat – dat is afhankelijk van het soort overeenstemming – de mate waarin sourcing kan plaatsvinden. Dat beïnvloedt direct alle casussen die voorliggen. Waar gaat het naartoe? Kan de minister hierover iets meer zeggen, of is dat iets voor de onderhandelingstafel en wil hij hierover om tactische redenen niets zeggen?

Minister **Hillen**: Dat is inderdaad het geval. Bovendien is er medezeggenschap en probeert het personeel zelf ook zijn belangen te definiëren. Als wij eruit zijn, krijgt de Kamer alles te zien wat wij afgesproken hebben, maar zolang hierover nog overlegd wordt, is het zo gevoelig dat ik het liever hierbij houd.

De heer **Knops** (CDA): Ik zal mijn vraag anders formuleren. Is de minister hoopvol gestemd over een uitkomst die het sourcingdossier in ieder geval niet negatief beïnvloedt?

Minister **Hillen**: Ja. Weliswaar staan de bonden niet altijd te juichen over sourcing, maar ik vind de betrokkenheid van de bonden bij het wel en wee van Defensie en bij het belang van de Defensieorganisatie, ook op langere termijn, zodanig constructief, dat ik denk dat wij eruit kunnen komen. Veel dingen hangen echter met elkaar samen. De opstelling van de bonden moet ik over het algemeen constructief noemen.

De heer Knops dacht dat wij nog niet genoeg trajecten hadden. Hij deed de suggestie om SAR en patiëntenvervoer uit te besteden aan een derde, bijvoorbeeld aan de ANWB. Op die manier zouden wij voordeel boeken. Hij zei dat SAR en patiëntenvervoer geen kerntaken van Defensie zijn. Mevrouw Eijsink heeft daarop gereageerd met een aantal opmerkingen over het convenant dat gesloten is met de noordelijke provincies, over de verhouding tussen de krijgsmacht en de Waddeneilanden en over de nadelen die men ondervindt van de aanwezigheid van defensie in het noorden. Ik wil die omstandigheden duidelijk noemen. Wat de heer Knops voorstelt is best een optie; dat zou best kunnen. Ik weet niet of wij vandaag opnieuw precies zoiets zouden uitvinden, maar dat zou best kunnen. Het zou voor ons misschien goedkoper zijn, maar bijvoorbeeld niet voor het ministerie van VWS. Dat ministerie krijgt dan namelijk een rekening. Als wij blij zouden zeggen dat wij het gaan doen, zou het ministerie van VWS volgens mij zeggen: jullie gooien het bij ons over de schutting; kan het zo wel?

Ik ben bereid om het te bekijken, maar ik zeg er wel nadrukkelijk bij dat zowel de patiënten als de bestuurders in de noordelijke regionen moeten weten dat er geen gat valt in de dekking van het personenvervoer en van Search and Rescue. Zij moeten weten dat mijn toezegging niet inhoudt dat zij nu al weten dat het convenant dadelijk wordt opgezegd. Zij moeten wel weten dat Defensie zich verantwoordelijk weet voor zijn aandeel in het convenant. Zolang het convenant er is, wordt het uitgevoerd. Intussen zullen wij bekijken of een andere optie mogelijk is. Ik probeer dus constructief met de heer Knops mee te denken, maar tegelijkertijd probeer

ik de belangen van Defensie, de patiënten en de bestuurders mee te wegen. Ik wil het dus op een evenwichtige manier doen.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik kan de minister goed volgen, maar ik heb wel de volgende vraag. Toen het convenant werd opgesteld, met name de juridische aspecten daarvan, hebben wij hard moeten nadenken over de verdeling over de drie betrokken ministeries en de taken van de bestuurders en de regio. Denkt de minister dat hij daar met zijn toezegging veranderingen in kan aanbrengen? De minister zegt dat hij het voorstel zal bekijken. Dat is uiteraard een gebaar, maar hij zegt nadrukkelijk dat hij niets kan toezeggen en dat hij niet denkt dat het iets uithaalt. Dat is in ieder geval mijn interpretatie van zijn woorden. De juridische kaders zijn toentertijd zodanig veelbesproken dat ik mij niet kan voorstellen dat hij andere mogelijkheden zou kunnen zien. Ik denk dan bijvoorbeeld aan tijdsbesparing.

Minister **Hillen**: Ik begrijp dat mevrouw Eijsink dat zegt. Ik begreep het ook uit een interruptie van daarstraks, maar ik zeg tegen de heer Knops dat ik zijn voorstel serieus wil onderzoeken. Ik wil dus serieus bekijken of het haalbare kaart is, maar dan wel binnen de randvoorwaarden die ik net heb geschetst. De heer Knops zette een komma, niet eens een punt, waarop hij vroeg hoe het met particulier medegebruik van vliegbasis Gilze-Rijen zit. Dat wordt al onderzocht. Misschien kan het in samenhang hiermee aan de orde komen, maar het wordt al onderzocht. Daar komt dus vanzelf duidelijkheid over.

De **voorzitter**: Ik heb een vraag in mijn hoedanigheid als woordvoerder van de VVD-fractie. Heeft de minister een datum voor de uitkomst van het onderzoek naar de SAR-helikopters?

Minister **Hillen**: Nee. Ik zal eerst de betrokken bestuurders opbellen en vragen hoe zij erover denken. Daarna zal ik bekijken wanneer duidelijk kan worden hoe het zit, hopelijk voor het einde van het jaar.

De heer **Knops** (CDA): De minister gebruikte terecht veel woorden om te benadrukken dat het niet ten koste mag gaan van de kwaliteit van de dienstverlening. Ik zou niet willen dat dit het gevolg van mijn voorstel zou zijn. Ik heb het voorstel gedaan omdat ik de overtuiging heb dat er wel kosten te besparen zijn. In die zin ben ik blij met de toezegging van de minister. Ik stel voor dat hij het meeneemt in het gehele traject. Dan worden het 26 in plaats van 25 projecten. In het spoorboekje moet zichtbaar zijn of het kansrijk is en, zo ja, welk traject er wordt gevolgd. Het gaat mij niet zozeer om de tijd, maar ik zie met name een kans in een combinatie met vliegbasis Gilze-Rijen voor helikopteronderhoud. Ik noem ook het noorden. Dat biedt absoluut mogelijkheden. Ik ben blij met de toezegging.

Minister **Hillen**: Een aantal leden hebben opmerkingen gemaakt over kleding. Ik kan mij voorstellen dat wij kleding op termijn gaan sourcen. Wij zijn bezig om samen met de politie te bekijken of wij voor kleding tot een eenvormige aanpak kunnen komen. Ik wil die hobbel eerst nemen en samenwerking tot stand brengen, voordat ik op dat punt zaken wil doen. Dan kan het namelijk pas een echte businesscase worden. De wisseling van teams is überhaupt een probleem bij Defensie. Aan de militaire kant zitten wij namelijk altijd met tijdelijke dienstvervulling, zoals men weet. Daarnaast hebben wij in het kader van de reorganisatie afgesproken dat wij zo mogelijk de driejaarstermijn in acht blijven nemen. Het blijft dus een probleem. Wij hebben geprobeerd om IV/ICT als een van de gebieden met langere dienstverbanden aan te wijzen, juist om daar

geen kennis verloren te laten gaan. Ik hoop dat wij dit in voldoende mate gedaan hebben, zodat er geen gaten vallen.

De heer Hernandez heeft duidelijk gezegd dat sourcing geen doel op zich is. Ik ben het met hem eens, maar sourcing kan wel voordelen hebben. Die moeten we ook pakken. De heer Hernandez noemde het voorbeeld van onderhoud aan rotorbladen die anders naar de VS moeten, waarna je twee jaar moet wachten voor je weer verder kunt. Dat voorbeeld is mij ook voorgehouden. Blijkbaar heeft men daarop geoefend. Het klopt wel. Dit geeft aan dat je zulke beslissingen met wijsheid moet nemen. Het feit dat je iets uitbesteed, betekent niet dat iets goedkoper wordt en zeker niet dat het sneller wordt.

De heer Bosman heeft gevraagd wanneer de eerste resultaten komen. De Kromhoutkazerne, nog van voor mijn tijd als minister, is een voorbeeld van uitbesteden, evenals het Nationaal Militair Museum. Als Vlissingen door zou gaan, zou dat misschien ook een moderne vorm van uitbesteding en sourcing worden. Bij alle nieuwe zaken die wij nu aanpakken, wordt er getoetst of sourcing voordeliger zou zijn.

De heer **Hernandez** (PVV): Wij komen nog over vastgoed te spreken, maar ik vraag me af of de sourcing van de Kromhoutkazerne wel zo'n goede deal was, à 53 mln. per jaar. Misschien kunnen we daar komende week nog over debatteren.

Minister **Hillen**: Dit komt inderdaad bij het overleg over vastgoed aan de orde. Defensie wordt op de proef gesteld om het dure contract dat wij nu hebben, volledig te benutten. Tegelijkertijd is die aansporing misschien juist de bedoeling. Als je iets in bezit hebt en je hebt het afgeschreven, kun je het nonchalanter leeg laten staan. Dat is hier zeker niet het geval.

De heer **Hernandez** (PVV): Dat is een beetje een rare redenering. De bouwprijs van de kazerne is al tweeënhalve keer over de kop gegaan. Vervolgens betalen wij hiervoor 30 jaar lang 53 mln. per jaar. Als ik het goed heb, komt dat op zo'n 1,5 mld. uit. Dat lijkt me geen heel succesvolle operatie.

Minister **Hillen**: We komen hierover te spreken. Voorzitter. Er is gevraagd of wij ook in joint ventures kunnen werken. In principe moedigt Financiën dat niet aan. Het ministerie van Financiën vindt namelijk dat de overheid niet moet worden betrokken bij het dragen van de risico's; zij moet haar diensten leveren voor de afgesproken prijzen en dat is het. Ik kan mij iets bij die redenering indenken, maar het is inderdaad mogelijk om hier of daar deel te nemen aan joint ventures. Daarbij gelden diverse voorwaarden. Er moet ten eerste een strategisch rijksbelang zijn; dat geldt bijvoorbeeld bij infrastructuur. Daarnaast moet er een welomschreven beleidsdoelstelling zijn. Er moet ook een periodeke toetsing zijn. Een vennootschap is de aangewezen rechtsvorm. Bovendien moet er op basis van een goede businesscase rendement te verwachten zijn. De projecten die Defensie draagt, zijn daarvoor qua grootte vaak te kwetsbaar. Ik denk dus dat het moeilijk zal worden. Toch stel ik de vraag naar een joint venture ook regelmatig, want ik vind dat je sommige risico's samen moet willen dragen. Zo kun je elkaar stimuleren om tot een optimaal resultaat te komen.

De **voorzitter**: Namens de VVD-fractie: waarom kan het in Duitsland wel?

Minister **Hillen**: Duitsland heeft een andere wetgeving dan wij. Bovendien hebben wij een rondetafeloverleg gehad waarbij wij hebben geprobeerd om ook van buitenlandse ervaringen te leren. Daarbij hebben wij gemerkt dat er toch ook veel kritiek kwam op ervaringen die over het algemeen in een goede reuk staan. De deskundigen die hierbij aanwezig waren,

hadden hun sporen in het bedrijfsleven verdiend. De wijze waarop Defensie hiermee omgaat, beoordeelden zij over het algemeen behoorlijk positief, positiever dan ik verwacht had. Zij vonden dat wij een goed evenwicht hadden gevonden tussen enerzijds businesswise denken en anderzijds de aandacht voor zorgvuldigheid en het belang van de eigen organisatie.

Ik kom bij de vragen van mevrouw Eijsink. Zij verweet mij net dat ik zo veel sprak, maar zijzelf heeft in korte tijd ook een fors aantal vragen afgevuurd.

De **voorzitter**: Ik denk dat het een kwestie van antwoorden is.

Minister **Hillen**: Ja, maar mevrouw Eijsink noemt meestal iets en vervolgens vraagt ze: kunt u daarop ingaan? Dat kan.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Dat heb ik van de minister geleerd.

Minister **Hillen**: Mevrouw Eijsink heeft met name drie kernbegrippen genoemd: verbetering van de inzetbaarheid, verhoging van de flexibiliteit en verbetering van het inzicht in de kosten. Zij is van mening dat dit de drie kerncriteria zijn op grond waarvan je kunt sourcen. Dat ben ik volstrekt met haar eens. Dat zijn inderdaad de punten die in beeld komen bij onze sourcingstrajecten. Ik kan daar verder over uitweiden. Mevrouw Eijsink vroeg wat marktconform in dezen precies betekent. Wij proberen benchmarks te gebruiken. Bij nieuwe projecten proberen we al een eerste pilot te realiseren inzake life cycle om te bekijken wat de overalkosten over de hele levensduur zijn. We proberen voor onszelf duidelijk te maken of datgene wat we doen, wat betreft prijs en tijd en dergelijke de toets der kritiek kan doorstaan. Dat is niet altijd optimaal. We hebben het sociaal beleidskader en de betrokkenheid van het midden- en kleinbedrijf al besproken.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Volgens de minister hebben we dat al besproken, maar volgens mij nog niet. In de beleidsbrief van vorig jaar staat dat kopen van de plank het nieuwe uitgangspunt is. Kopen van de plank heeft natuurlijk alles te maken met wat ik «de hogere doelen van de minister» genoemd heb: inzetbaarheid, flexibiliteit en verbetering van het inzicht in kosten. Het laatste punt is wel van belang. Ik kan mij voorstellen dat het bij een aantal lopende projecten heel moeizaam zal zijn om dat hele traject door te gaan. De vraag, ook van mijn collega's, is echter: hoe gaat de minister in het vervolg daarmee om? Bij ieder volgend project zou sourcing niet the issue moeten zijn. Het uitgangspunt zou life cycle moeten zijn en inzicht in waar we uitkomen op het gebied van mensen, materieel en kosten. Een andere variant hiervan is: organisatie, personeel en financiën.

Minister **Hillen**: Dat zou kunnen als we van scratch af een bedrijf zouden opzetten, maar mevrouw Eijsink weet ook dat ik dit inzicht nog niet kan geven op basis van de opzet van onze begroting en de manier waarop momenteel alles gerubriceerd is. Er zijn op het ogenblik zo veel dingen tegelijk in beweging. Als je dat soort dingen eraan zou toevoegen, zou het allemaal nog ingewikkelder worden. Het is een grote opening voor nieuw te beginnen projecten, maar voor bestaande projecten is het moeilijk.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Het spijt me. Misschien denk ik er veel te makkelijk over. Je hebt een project. Je gaat in overleg met de mensen die er iets vanaf weten. Dat noemen we de markt. Ik noem bijvoorbeeld de NIDV en het mkb. Zij hebben mensen in dienst. Die mensen hebben een uurtje-factuurkje. De mensen bij Defensie hebben ook uurtje-factuurkje. Dat weeg je tegen elkaar af. Je bekijkt wat het materieel en de mensen

kosten. Kortom, dat zijn de plaatjes die naast elkaar komen. Ik zeg het misschien iets gechargeerd en heel simpel. De minister zegt dat het allemaal heel moeilijk is en dat het niet overzichtelijk is. Als ieder ander bedrijf dat kan, kan de krijgsmacht dat toch ook? Dan kan de minister toch niet bij ieder project zeggen dat het moeilijk is en dat hij het nog niet weet? De minister weet het heus. Hij heeft goede mensen in dienst. De rekensommen zijn er gewoon. Kortom, wat staat de minister in de weg om dat traject nu gewoon te bewandelen?

**Minister Hillen:** Het is toch moeilijker dan mevrouw Eijsink denkt. Het bedrijfsleven kan bijvoorbeeld heel scherp calculeren op uurtarief en kan een automatiseringsaanpak kiezen waardoor de kosten per eenheid product zo laag mogelijk worden. Dat hoeft bij Defensie niet altijd in het voordeel te zijn. Bij Defensie moeten ook een boel «wegenwachten» werken: mensen die kunnen toveren met materiaal en op een heel ambachtelijke manier iets tot stand kunnen brengen. Dat zijn vaak oudere mensen met een hoge ambachtelijkheid. Zij zijn vaak veel duurder. Sommige producten, bijvoorbeeld basisonderhoud, kun je best naar de markt brengen, maar als je dat mist en het echt uit je organisatie zou halen, dan breng je veel meer weg dan je op een uurtje-factuur zou verdienen. Als mevrouw Eijsink zou zien wat voor geweldig gekwalificeerd personeel rondloopt bij onze onderhoudsbedrijven, dat veel te duur is voor het bedrijfsleven als je uitgaat van een gecalculeerde aanpak, zou zij weten hoe moeilijk die afweging te maken is. Daarbij komt een moeilijk te definiëren begrip als «bedrijfsloyaliteit». Het krijgsmachtbedrijf is toch een heel merkwaardige organisatie waar een sterke samenhang tussen de mensen is. Afijn, als je al dat soort dingen meetelt en alleen nog maar zakelijk gaat calculeren, dan denk ik dat je jezelf tegenkomt. Als je bijvoorbeeld een nieuw voertuig aanschaft, is het daarom voor ons veel gemakkelijker om van het begin af aan te zeggen: onderhoud besteden wij in principe uit, want dat zetten wij niet meer zelf op. Voor een heleboel wapensystemen die nu bij onderhoudsbedrijven zitten, vind ik dat echter een stuk lastiger.

**Mevrouw Eijsink (PvdA):** Dit begrijp ik uiteraard heel goed, want ik heb zelf in mijn eerste termijn ingebracht dat kennis en kunde op heel specifieke terreinen van belang is. Maar een van mijn collega's – ik dacht dat het de heer Bosman was – zei het al: dan is het duidelijk keuzes maken. Dan hoeven wij niet bij alles te bespreken of het sourcing is. Dat wordt inmiddels een containerbegrip, wat voor de mensen niet plezierig is. Je kijkt wat er werkelijk kan via marktwerking, maar wij moeten het niet groter maken dan het is. Een aantal dingen kan gewoon volgens een bepaald standaardtarief naar buiten. Het is duidelijk dat er in de organisatie van Defensie ook zaken zijn die elkaar tegenwerken.

**Minister Hillen:** Mevrouw Eijsink heeft groot gelijk. Sterker nog, als je dat zorgvuldig wilt doen, moet je geweldig oppassen dat je diegenen die conservatief zijn, die alles willen tegenhouden en die daardoor een uitbestedingstraject gaan frustreren niet de wind in de rug geeft. Dat geeft eens te meer aan hoe geweldig gecompliceerd het in een organisatie als de krijgsmacht is om precies op het goede moment een goede beslissing te nemen. Daarom hebben wij geprobeerd een aantal projecten aan te wijzen en te benoemen en er een beslissingsschema op te zetten om onszelf onder een zekere druk te houden. Maar mevrouw Eijsink heeft volstrekt gelijk dat het een van de verleidingen is in het hele sourcing-traject.

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



Minister **Hillen**: Ik denk dat ik al een heleboel heb beantwoord. Als ik bepaalde zaken heb gemist, kunnen die misschien terugkomen in een korte tweede termijn.

De heer **Knops** (CDA): Voorzitter. Ik dank de minister voor de beantwoording. Uit de discussie wordt duidelijk dat de minister volop bezig is met dit dossier en dat hij gedreven en gemotiveerd is om een aantal stappen vooruit te zetten. Ik wil hem vooral in het vervolgtraject meegeven dat het ook erom gaat om op korte termijn successen te boeken en laaghangend fruit te pakken. Er zijn natuurlijk heel interessante casussen die misschien heel lang duren en waarvan je over een aantal jaren moet zeggen dat ze niet zo'n succes waren. Het lijkt mij goed om juist te beginnen met de dingen die wel een succes zijn. Terecht zegt de minister dat bij nieuwe trajecten een aantal zaken vanaf het begin kan worden meegenomen, waardoor het veel gemakkelijker is om voordelen te behalen.

Daarbij moet ook worden meegenomen dat nieuwe sourcingtrajecten niet in beton moeten worden gegoten, maar dat wij, hoe vervelend dat ook is, er rekening mee moeten houden dat Defensie en de wereld om ons heen continu in beweging zijn. De heer Hernandez gaf net het voorbeeld van de Kromhoutkazerne. Ik kan mij voorstellen – het is maar een suggestie, een idee – dat, als die vraag vandaag was voorgelegd, wij een heel andere oplossing hadden bedacht. Nu ligt er wel een traject voor waaraan wij de komende jaren vastzitten. Ik zou die flexibiliteit wel willen houden om te voorkomen dat Defensie onvoldoende middelen of mogelijkheden heeft om onder wurgcontracten en wurgconstructies uit te komen.

Ik dank de minister ook voor de beantwoording over het personeel en de bonden. Ik realiseer mij dat het een buitengewoon lastig traject is, maar het is wel in grote mate bepalend voor de vraag of Defensie erin slaagt om succesvolle sourcingtrajecten op te zetten.

Ik heb niet heel duidelijk gehoord hoe het nu staat met de gezamenlijke werkgroep van het bedrijfsleven en Defensie over de overgang van het personeel. Ik weet dat er dingen lopen, maar misschien kan de minister er nog even op ingaan. Dat geldt ook voor de quickscan mkb-bedrijven. Mogen wij verwachten dat er op korte termijn duidelijkheid over komt? Ik ben blij dat de minister alle nieuwe dingen wil oppakken die nog genoemd zijn, bijvoorbeeld rondom het ambulancevervoer. Laten wij dit soort trajecten bewandelen om uiteindelijk een conclusie te kunnen trekken of iets haalbaar is of niet.

De heer **Hernandez** (PVV): Voorzitter. Ook ik bedank de minister voor zijn antwoorden. Ik geef hem mee om niet uit het oog te verliezen dat ook inbesteden zijn voordelen kan hebben, maar dat heeft hij net al gezegd. Ik hoor graag nog iets over vijandige overnames. Ik las net op internet dat Carlos erg slim is geweest, omdat Carlos Slim 21% van de aandelen van KPN in handen heeft gekregen. Ik hoor graag van de minister dat er goed wordt gelet op het uitsluiten van het risico dat staatsgeheime informatie in handen van buitenlandse investeerders kan komen.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Voorzitter. Ik heb van de minister begrepen dat het ingewikkelder is dan aan deze kant misschien soms gedacht wordt. Ik ben niet zo voor het woord «sourcing» als containerbegrip. Misschien is het goed om voortaan te spreken van samenwerken en uitbesteden. Dat geldt voor iedere organisatie die wat met de markt samen wil gaan doen. De minister zei: er is nog niets ingeboekt, want wij weten nog niet wat wij kunnen waarmaken. Ik keer even terug naar het hogere doel van het verbeterde inzicht in de kosten. Ik begrijp dat de kosten voor de baten uitgaan en dat het soms zelfs duurder kan zijn om samen te werken dan om het intern te houden. Hoe gaat de minister om met deze kostenaspecten? Het is allemaal gerelateerd aan kopen van de plank als

onderdeel van het materieelproces. De minister moet inzicht in de kosten hebben, en dat is weer gerelateerd aan die lifecyclekosten. Ik weet dat het voor veel projecten nog niet kan, maar voor een aantal projecten moet het zeker.

Wil de minister de Kamer halfjaarlijks op de hoogte houden van de uitbesteding en samenwerking op deze projecten? Op die manier krijgt de Kamer enig zicht op de vraag hoe dit na verloop van tijd gewoon in de begroting verwerkt kan worden. Het is ook bedoeld als stimulans voor de minister, voor zover nodig, om de Kamer daarin mee te nemen. Eerlijk is eerlijk, er ligt een visie, er is een spoorboekje, maar de aankomsttijden en de vertragingen zijn nog onbekend. Het is voor de Kamer handig om dit te kunnen volgen.

**Minister Hillen:** Voorzitter. Er is laaghangend fruit en dat wordt ook wel geplukt. Ik noem bijvoorbeeld het helikopteronderhoud. Als je dat doet en als je laat zien welke voordelen dat heeft, dan worden de angst en de koudwatervrees weggenomen.

De opmerkingen over de Kromhoutkazerne vind ik vanzelfsprekend. Wij moeten ons niet te veel in een mal laten drukken. Bij een leasecontract heb je strikt genomen de life cycle in beeld gebracht. Dan blijken er wel eens verschrikkelijke tegenvallers te zijn, want de winstopslag zit daar natuurlijk ook in. Je ziet dan wat het je eigenlijk gaat kosten. Als je alleen naar investeringen kijkt, is er dezelfde misleiding. Ik heb daar last van bij de F-35. Als wij die op life cycle hadden gezet, had de Kamer er allang mee ingestemd. De aanvang is dan namelijk heel laag, maar vervolgens krijg je het elk jaar terug. Het is een afweging die gemaakt moet worden. In de begroting is sprake van een ander systeem. Bij DMO wordt geprobeerd steeds meer met lifecyclekosten te werken. Dat proces is opgestart en zal inzichten geven. Ik vind het nog te vroeg om daarover al met de Kamer te communiceren.

Mevrouw Eijsink vraagt om halfjaarlijks inzicht. Ik meen dat ik dat al eens had toegezegd voor de begroting en het jaarverslag. Daarin staat dan een hoofdstuk over sourcing. Ik wil dat graag doen.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Hoe ziet de minister dat voor zich? Hij legt uit dat Defensie een heel eind op weg is, maar uiteindelijk gaat het erom dat het concreet wordt gemaakt. Hoe gaat het met deze 25 projecten? Wat is de stand van zaken? Normaal gesproken zie ik dergelijke zaken echt niet in een jaarverslag. Ik denk even aan de industriestrategie. Een paar jaar geleden is toegezegd dat de Kamer dat in het jaarverslag zal terugzien, maar ik zie de neiging om steeds meer terug te gaan tot een heel korte verslaggeving. Het is van belang dat de minister voldoende informatie geeft.

**Minister Hillen:** De bijlage mag niet groter worden dan het jaarverslag zelf. Mevrouw Eijsink heeft gelijk dat er de neiging is om samenvattend te denken en op die manier zo veel mogelijk overzicht te geven. De Kamer krijgt alle informatie die zij wil hebben. Wij proberen het alleen zodanig te structureren dat het voor beide kanten werkbaar is. Over het toezeggen van een halfjaarlijkse brief, waarbij een en ander helemaal wordt geagendeerd, zeg ik: dat zou ik dan liever jaarlijks doen. Dan gaan wij het helemaal gedetailleerd aftikken. Bij de begroting geven wij in de memorie van toelichting en in de tabellen aan wat wij precies van plan zijn. Ik kan mij voorstellen dat wij dan ergens rond de behandeling van het jaarverslag tussentijds inzicht geven. Ik wil best toezeggen dat dit uitgebreider zal zijn dan alleen een kort hoofdstukje over uitbesteding. Ik denk erover na hoe ik u het beste kan bedienen zonder dat ik aan de zoveelste rij brieven vastzit.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik begrijp dat wij nu een beetje aan het onderhandelen zijn. Als suggesties welkom zijn: ik zou het op prijs stellen dat de Kamer een aparte brief krijgt over sourcing, uitbesteding, samenwerking of hoe je het maar wilt noemen, zodat de Kamer het traject toch kan volgen. Als de minister werkelijk invulling wil geven aan het kopen van de plank en aan uitbesteden en samenwerken, dan is het goed dat de Kamer inzicht heeft in het traject. Ik begrijp dat de minister dat niet elk half jaar wil doen, maar jaarlijks zouden wij daarover dan een brief kunnen krijgen. Dat moet dan niet bij het jaarverslag, maar bij de behandeling van de begroting, zodat wij een en ander kunnen volgen. Ik doe een tweede voorstel: laten wij het meenemen bij het wetgevings-overleg over het materieel, want daar past het bij.

Minister **Hillen**: Ik begrijp uw gedachte en ik ga proberen om dat op een of andere manier in te vullen. Een brief bij de begroting vind ik ook weer zo iets; dan wordt de begroting belegd met allerlei brieven. Er zijn dan misschien wel meer dingen waarover brieven moeten worden gestuurd. Ik kan mij voorstellen dat wij afspreken dat de Kamer voortaan ruim voor het wetgevingsoverleg over materieel, in het najaar dus, een brief krijgt waarin de sourcingsupdate staat. Dat zou dan in de loop van oktober zijn. Kunnen wij dat zo afspreken?

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Dit lijkt mij een reële toezegging, in die zin dat wij dan ook substantie krijgen. Dat maakt het interessant om er wederzijds een debat over te voeren.

Minister **Hillen**: Het staat los van het begrotingsproces. Prinsjesdag is gewoon Prinsjesdag. Wij proberen in oktober een brief te produceren die kan worden meegenomen in het wetgevingsoverleg over materieel. Laten wij dit najaar voor het eerst bezien of die formule gaat werken.

De **voorzitter**: Ik denk dat het dan 1 oktober moet zijn, anders komen wij in de problemen met het stellen van vragen, met de behandeling en dat soort zaken. Bovendien moet de brief SMART zijn, zodanig dat een aantal zaken meetbaar is en wij een en ander kunnen aftikken.

Minister **Hillen**: Het wetgevingsoverleg is ergens eind november, begin december. Als ik informatie wil meenemen tussen nu en 1 oktober, is het ook weer niet zo verschrikkelijk veel.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Het is misschien praktisch om het dan aan de hand van de agenda te bezien.

De **voorzitter**: Prima. Wij hebben de toezegging dat wij een brief krijgen die SMART is, los van de begroting, waarbij wij de sourcingsagenda bespreken, die dusdanig SMART is dat wij er ook een stukje toetsing op kunnen loslaten. Dat begrijp ik van de minister.

Minister **Hillen**: Wat het midden- en kleinbedrijf betreft: wij zijn bezig met een stappenplan, dat in het najaar wordt afgerond, als het aan ons en aan het midden- en kleinbedrijf ligt. Dan is er een agenda. De heer Hernandez stelde een volstrekt terechte vraag over vijandelijke overnames, staatsgeheimen en dat soort zaken, met name wat ICT en IV betreft. Wij stellen altijd de harde eis dat alles wat wij uitbesteden op Nederlands grondgebied blijft. Het mag het Nederlandse grondgebied niet verlaten. Nu is bij ICT zo dat sommige dingen ook wel eens «in de lucht zweven», maar wat wij aan techniek hebben, mag het Nederlandse grondgebied niet verlaten. Voor de rest zijn wij bij de contracten die wij sluiten en bij de afspraken die wij maken zeer kien op veiligheid. Defensie heeft op dat punt een heel hoge standaard. De aansporing van de heer

Hernandez is goed en ik zal hem ook doorgeven, maar wij zijn er al zeer kien op.

Mevrouw Eijnsink had een vraag over kost die voor de baat uitgaan. In ons huidige begrotingssysteem past dat allemaal zo moeilijk, omdat je er geen ruimte voor krijgt. Het kan pas als je projecten kunt earmarken. Mevrouw Eijnsink noemt er terecht de life cycle costing bij. Het is een punt waar wij tegen aanlopen, maar naarmate wij ons op dat punt verder ontwikkelen, denk ik dat het punt beter uit de verf kan komen dan dat ik op het ogenblik daarover iets kan zeggen. Als ik er op dit ogenblik iets over zou moeten zeggen, zou ik op de systematiek van de begroting uitkomen. Dan kun je nooit de kost voor baat laten uitgaan, althans heel moeilijk.

De **voorzitter**: Ik dank de minister voor zijn antwoorden. Hij heeft de volgende toezeggingen gedaan.

- De Kamer zal te zijner tijd worden geïnformeerd over de uitkomsten van de gesprekken met de bonden over afspraken inzake sourcing.
- De suggestie om de SAR-taken uit te besteden aan bijvoorbeeld de ANWB, zal nader worden onderzocht. De Kamer zal over de uitkomsten van dit onderzoek vóór eind 2012 worden geïnformeerd.
- De Kamer zal voortaan jaarlijks in oktober worden geïnformeerd over de update van de sourcingsagenda.

Ik dank de minister en zijn team voor de beantwoording van de vragen, de collega's voor hun inbreng en de mensen op de publieke tribune en thuis voor het luisteren en kijken.