

Vergaderjaar 2013–2014

34 000 X

Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2015

Nr. 9

VERSLAG VAN EEN ALGEMEEN OVERLEG

Vastgesteld 16 oktober 2014

De vaste commissie voor Defensie heeft op 24 juni 2014 overleg gevoerd met Minister Hennis-Plasschaert van Defensie over:

- **de brief van de Minister van Defensie d.d. 21 mei 2014 met de aanbieding van het jaarverslag van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht over 2013 (Kamerstuk 33 750-X, nr. 61);**
- **de brief van de Minister van Defensie d.d. 20 juni 2014 met de beantwoording van vragen van de commissie over het jaarverslag van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK) over 2013 (Kamerstuk 33 750-X, nr. 61) (Kamerstuk 33 750-X, nr. 64);**
- **de brief van de Minister van Defensie d.d. 21 mei 2014 met de aanbieding van het jaarverslag van de Inspectie Militaire Gezondheidszorg (IMG) over 2013 (Kamerstuk 33 750-X, nr. 59);**
- **de brief van de Minister van Defensie d.d. 18 juni 2014 met de lijst van vragen en antwoorden over het jaarverslag van de Inspectie Militaire Gezondheidszorg (IMG) over het jaar 2013 (Kamerstuk 33 750-X, nr. 59) (Kamerstuk 33 750-X, nr. 63).**

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

De voorzitter van de commissie voor Defensie,
Ten Broeke

De griffier van de commissie voor Defensie,
Van Leiden

Voorzitter: Bosman
Griffier: Mittendorff

Aanwezig zijn twee leden der Kamer, te weten: Bosman en Günal-Gezer, en Minister Hennis-Plasschaert van Defensie die vergezeld is van enkele ambtenaren van haar ministerie.

Aanvang 20.18 uur.

De heer **Bosman** (VVD): Welkom. Helaas missen wij door drukte wat collega's. Dat wil echter niet zeggen dat zij de onderwerpen die op de agenda staan geen belangrijke onderwerp vinden. We vinden dit met z'n allen belangrijke onderwerpen. Daarom is het belangrijk dat we hieraan tijd besteden. Collega's die nu niet aanwezig zijn, zullen dit debat goed volgen of hun medewerkers zullen dat doen. Er zijn slechts twee leden van de Kamer aanwezig, namelijk mevrouw Günal-Gezer en ikzelf. Ik heb met mevrouw Günal-Gezer afgesproken dat wij niet zullen vasthouden aan de formele rol van voorzitter. We gaan hier een goed gesprek voeren. Iedere spreker van de Kamer heeft zes minuten spreektijd maar ik zal met die tijdslimiet coulant omgaan.

Mevrouw **Günal-Gezer** (PvdA): Voorzitter. Over de tijd zullen we ons geen zorgen hoeven te maken, gezien de opkomst van leden van de Kamer. Het is jammer dat er zo weinig leden aanwezig zijn, maar laten we het erop houden dat het om de kwaliteit gaat, niet om de kwantiteit.

De fractie van de PvdA hecht zeer aan het werk van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK) en van de Inspecteur Militaire Gezondheidszorg. Ik spreek namens mijn fractie mijn dank uit aan en mijn waardering uit voor beide inspecteurs. Ik dank hen voor de heldere jaarverslagen en voor de gesprekken die wij hebben gevoerd. Zoals ieder jaar weten zij ook nu weer, door hun grote inzet en betrokkenheid bij de organisatie en door hun kritische houding, de vinger op een aantal zere plekken in de organisatie te leggen. Daarover wil ik het vanavond graag met de Minister hebben.

Ik begin met het jaarverslag van de IGK. Mensen zijn volgens de leden van mijn fractie het belangrijkste kapitaal van Defensie. Dat benadrukken de PvdA-fractieleden vaker in debatten. Mijn fractie vindt het daarom zorgelijk dat ook in 2013 het vertrouwen van het personeel laag was. De fractie onderschrijft de uitspraak van de IGK volledig dat personeel de meest kritische succesfactor van de organisatie is en dat Defensie daar zuinig op moet zijn. Daarom vraag ik aan de Minister hoe zij de bevindingen van de IGK beoordeelt en hoe zij denkt het vertrouwen van mensen te vergroten.

De IGK constateert ook nu dat er knelpunten zijn in het loopbaanbeleid en de functietoewijzing. Hij doet een aantal aanbevelingen wat betreft de manier om hiermee om te gaan. De Minister schrijft in haar reactie dat er door een aantal maatregelen tijdelijk weinig doorstroomruimte is voor het personeel en dat er wat dat betreft helaas door de zure appel heen moet worden gebeten. Gaat de Minister nog iets doen met de aanbevelingen van de IGK? Ziet ze daarin kansen en mogelijkheden om het loopbaanbeleid flexibeler te maken?

Wat vindt de Minister van het signaal dat zowel het personeel als de leidinggevenden niet altijd de gewenste ondersteuning vanuit de organisatie ervaren als ze zich willen ontwikkelen voor doorstroom in de organisatie? Klopt het dat de mogelijkheden voor doorstroom te beperkt zijn en dat bij de toekenning van studiefaciliteiten de nadruk eerder op uitstroom wordt gelegd dan op doorstroom?

Volgens de IGK zijn goed werkend materiaal en een adequate infrastructuur belangrijke factoren voor de motivatie, het moreel en het

welbevinden van het personeel. De IGK constateert ook dat problemen met het materiaal effecten hebben op het oefen- en trainingsprogramma en van invloed zijn op het functioneren van de totale organisatie. Hoe beoordeelt de Minister deze zorgelijke ontwikkeling? Welke ideeën heeft ze voor een mogelijke oplossing?

Uit het jaarverslag valt te constateren dat er ook een aantal serieuze problemen is op het vlak van re-integratie. Zo zijn de re-integratiedossiers niet altijd compleet. Zij voldoen ook niet altijd aan de gestelde termijnen. Ook de verplichte processtappen van de Wet verbetering poortwachter zijn nog niet conform de afspraken volledig ingeregeld. Bovendien kampt het bedrijf Bijzondere Medische Beoordelingen nog steeds met achterstanden bij het verwerken van aangevraagde keuringen, waardoor de gemiddelde doorlooptijd vier maanden bedraagt. De IGK stelt vast dat ondanks de adressering in diverse jaarverslagen, de aandacht voor re-integratie van zieke Defensiemedewerkers nog niet op het gewenste niveau is. Mijn fractie vindt dat zorgelijk en wil graag van de Minister weten met welke maatregelen zij dit probleem snel en structureel wil oplossen.

Over genderbeleid heeft de IGK ook zorgen geuit. Zo zouden maatwerkoplossingen in de praktijk minder goed mogelijk zijn voor militairen die in deeltijd samen een functie willen vervullen, waardoor mensen voortijdig afhaken. De IGK adviseert om flexibeler om te gaan met het accommoderen van diverse deeltijdvarianten, met name om vrouwelijk talent te behouden.

Ik ga verder met het jaarverslag van de Inspectie Militaire Gezondheidszorg. De PvdA vindt het zorgelijk dat de reorganisatie van de Defensie Gezondheidszorg Organisatie vertraging heeft opgelopen door een verschil van inzicht met de centrales. Mijn fractie wil graag van de Minister weten welke consequenties dat heeft voor het verloop van de reorganisatie. Wanneer wordt het reorganisatieproces voltooid?

Het baart mijn fractie ook zorgen dat als gevolg van de voortslepende reorganisatie, de kwaliteitsborging bij de operationele commando's steeds meer te wensen overlaat. Hoe gaat de Minister zorgen voor de borging van kwaliteit, vooruitlopend op de definitieve reorganisatie van het Eerstelijns Gezondheidszorg Bedrijf en de tandheelkundige dienst van Defensie?

De infrastructuur bij het gezondheidscentrum in Stroe en dat in Ermelo waren in 2012 al een punt van zorg. Naar aanleiding van de vertraging heeft de IMG opnieuw inspecties uitgevoerd en heeft zij aanbevelingen gedaan op het gebied van hygiëne en patiëntveiligheid. De nieuwbouw op de beide locaties is opnieuw vertraagd. De IMG heeft voorgesteld om interim-maatregelen te nemen. Gaat de Minister hiermee snel aan de slag? Worden de problemen daar echt opgelost?

De klachtenafhandeling blijft ook een punt van zorg. De doorlooptijden van klachten zijn aanzienlijk opgelopen en niet meer conform de termijnen in het reglement. Dat is voor mijn fractie reden tot zorg. Kan de Minister zeggen hoe het staat met de achterstand bij de klachtenafhandeling? Wat is de stand van zaken? Wanneer wordt het onderzoek dat de Minister daarover laat uitvoeren afgerond en kunnen de resultaten daarvan met de Kamer worden gedeeld?

Op het vlak van de patiëntendossiers blijven het geneeskundig ondersteuningsprogramma en de overdracht van met name de papieren dossiers belangrijke aandachtspunten. De Minister is met een tweetal onderzoeken bezig, maar het duurt nog wel even voordat de resultaten daarvan bekend worden. Komt de Minister in de tussenliggende tijd ook nog met oplossingen voor de korte termijn om aan de meest urgente zaken te kunnen werken?

Een concept van de zogeheten blauwdruk van de werkwijze van Advanced Resuscitation Teams (ART) is al langere tijd klaar. Men wacht daarbij op afstemming met de Belgische militair-geneeskundige autoriteiten. Heeft

deze afstemming inmiddels plaatsgevonden? Gaat het lukken om deze werkwijze nog dit jaar definitief vast te stellen?

Gelukkig zijn de problemen met de telefonische bereikbaarheid in met name de grotere centra opgelost. Die bereikbaarheid was voorheen ook een hardnekkig probleem. Er waren echter nog steeds problemen met de bereikbaarheid in een aantal kleinere centra. Die problemen zouden begin dit jaar opgelost moeten zijn. Is dat daadwerkelijk gebeurd?

De heer **Bosman** (VVD): Ik sluit mij natuurlijk van harte aan bij de woorden van mevrouw Günal-Gezer over de rol van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en die van de Inspecteur Militaire Gezondheidszorg. Die zijn van groot belang voor de Defensieorganisatie. Zij zijn niet alleen van groot belang voor de organisatie, maar zeker ook voor de mensen die bij Defensie werken. Die mensen zitten soms in de knel en moeten soms op een andere manier even de ruimte hebben om hun woordje te kunnen doen.

Ik begin mijn bijdrage met in te gaan op het jaarverslag van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. De IGK komt eigenlijk op vier punten uit. Hij zegt: de koers ontbreekt, het loopbaanbeleid en de functietoewijzingen zijn nog niet helder, de inzetbaarheid van het materieel is een probleem en er is een gebrek aan ruimte voor lokale commandanten om hun eigen bedrijfsvoering in te richten. Als ik daar mijn eigen kwalificatie overheen leg, kom ik op één woord uit, namelijk «onzekerheid». Onzekerheid is natuurlijk heel lastig, want zekerheid bieden aan 55.000 mensen is heel moeilijk. Ieder van hen heeft immers zijn eigen behoeftes en belangen. Er zijn ook verschillende leeftijdsgroepen; daarop zal ik zeker zo terugkomen. De Minister is in haar antwoorden heel duidelijk. Soms is ze vrij kort, maar soms ook erg to the point. De Minister zegt dat de koers helder is. Zij gaat voor een krijgsmacht waarbij de financiën helder zijn en die goed inzetbaar is. Dat is natuurlijk een macro-antwoord op een microprobleem. Ik snap wel dat de Minister niet kan reageren op ieder probleem van elke individuele militair. Zij kan niet tegen elke medewerker zeggen: ik geef jou comfort om dat te regelen, maar dat is wel van cruciaal belang voor de betreffende man of vrouw. Want hoe gaat het met de individuele militair verder? Dat is de vraag die hij of zij bij de krijgsmacht heeft.

Dit sluit aan bij het verhaal over het loopbaan- en functiebeleid. De Defensieorganisatie moet het gesprek aangaan met de man of vrouw op de werkvloer. Men moet een helder toekomstbeeld schetsen en de wederzijdse verwachtingen uitspreken en vastleggen. Ook daarbij moet duidelijk worden aangegeven dat een baan bij Defensie geen baan voor het leven is. Dat geeft onzekerheid, maar ook zekerheid. In het verslag van de Inspecteur-Generaal staan interviews met verschillende oud-collega's van mij. Daaruit blijkt dat de groep jongere medewerkers al veel flexibeler is en veel meer openstaat voor de vraag hoe je moet omgaan met je toekomst, zowel binnen Defensie als daarbuiten. De krijgsmacht moet daar volgens mij op inspelen. Daarbij gaat het over scholing, over kansen binnen de krijgsmacht en daarbuiten, over de aansluiting op de civiele wereld, over flexibiliteit, het liefst conform de flexibiliteit in de samenleving, over de inzet van reservisten en over de in- en uitstroom. Dit is een rijtje punten waaruit niemand ook maar enige zekerheid kan putten. Dat is het probleem en dat snap ik volledig. Dat betekent echter wel dat Defensie daarover het gesprek moet aangaan. Dit onderwerp moet men aankaarten bij de individuele medewerkers. De IGK zegt dat ook. Hij schrijft ook dat er grote stappen worden gezet in het loopbaanbeleid. Dat is van cruciaal belang om het vertrouwen terug te winnen van deze mensen.

Ik heb deze groep mensen in drie categorieën gesplitst, namelijk de mensen die nieuw instromen, de mensen van tussen de 35 jaar en de 45 jaar en de 45-plussers. Iedere categorie heeft bij de omgang met die onzekerheden eigen behoeftes. Mensen die instromen zijn vol ambitie en willen ertegenaan gaan. De krijgsmacht is het enige waar zij aan denken.

Mensen van tussen de 35 jaar en 45 jaar gaan erover nadenken of zij in de krijgsmacht willen blijven of hoe zij in de toekomst iets anders gaan doen. De krijgsmacht verandert echter en de samenleving ook. In de civiele samenleving gaat men ondertussen pas met pensioen als men 67 jaar oud is. Dat zal bij de pensionering van militairen toch een probleem opleveren. Dus ook de 45-plussers moeten er goed over nadenken wat hun mogelijkheden en hun kansen zijn. Daarover gaat de discussie natuurlijk als we het hebben over het personeelsdossier, waarover we later zullen spreken. Over zulke zaken moet echter worden gesproken. Ik ben blij dat de IGK constateert dat het loopbaanbeleid positief is.

Als je woordvoerder bent op verschillende dossiers, heb je het voordeel dat je soms parallellen kunt zien. Gisteren hebben we gesproken over de veteranen. Toen kwam ter sprake dat door tijdgebrek, automatisering en juridische zaken de verbinding met de medewerker wordt verloren. Ook gisteren hebben wij gesproken over juridisering. Ook daarbij is de menselijke maat de essentie. Hoe zorg je ervoor dat mensen in gesprek gaan? P&O krimpt. Ik snap daarom best dat men dingen soms moet automatiseren. Voor 80% van de populatie zal dat uitstekend werken, maar waar problemen zijn, moet worden omgeschakeld. Bij die omschakeling zit het probleem. Als die niet wordt gemaakt en men ervan uitgaat dat het computersysteem het wel zal oplossen, is er sprake van een uitdaging. Wat vindt de Minister van die omschakeling? Hoe ziet zij dit gebeuren binnen een organisatie die zelf nog bezig is met een transitie? Ik vraag dit natuurlijk in het kader van het loopbaanbeleid. Daarbij spreek je over een grote populatie. Maar ik denk hierbij ook aan situaties waarbij mensen in de problemen komen. Hoe kan die omschakeling eventueel worden gemaakt als deze mensen zeggen: ik heb toch bepaalde wensen? Over het materieel ga ik niet eens spreken, want daarover wordt in allerlei AO's gesproken. Ook daarbij is echter onzekerheid weer de kern van het verhaal. Ook daarbij speelt de vraag hoe we omgaan met de invulling van het oefenschema. Kom ik aan oefenen toe? Kom ik aan inzet toe? Omgang met het materieel is toch de lol van de krijgsmacht. Op dat vlak ligt de ambitie van de militair. Hij wil het beste worden en het beste halen uit wat het materieel kan. Hij wil het beste worden in wat men met het materiaal mag doen en hij wil dat op een zo efficiënt mogelijke manier doen. Maar goed, dat komt in alle AO's over materieel ook naar voren.

Ik kom op de kwestie dat de lokale commandanten ervaren dat zij te weinig verantwoordelijkheid hebben voor sturing. Daarover hebben wij het vaker gehad. Bij uitzending kunnen de mannen gewoon de poort uit en zijn ze een week, twee weken of wekenlang weg, met alle verantwoordelijkheden van dien. Als zij in Nederland terugkomen, moeten de commandanten voor de aanschaf van tien potloden in vijfvoud toestemming vragen aan de net iets hogere baas. Ik chargeer nu uiteraard. De Minister zegt: dit heeft de aandacht. Dat is natuurlijk belangrijk, maar dit heeft natuurlijk ook een beetje te maken met cultuuromslag. De krijgsmacht gaat van een vredesorganisatie naar een uitzendorganisatie. Hoe krijg je in ieder geval die beelden helder op het netvlies?

Ik kom op het jaarverslag van de Inspectie Militaire Gezondheidszorg. Er is een professionele invulling. Er zijn grote slagen gemaakt. Er zijn heel veel dingen verbeterd, zeker ten opzichte van de situatie vorig jaar. Er is zorg over de kwaliteitsborging van de eerstelijnszorginstelling door de vertragung van de reorganisaties. De meest prangende zaken zijn opgepakt. Mijn eerste vraag op dit vlak is de volgende. De kwaliteit is volgens mij goed, dus het gaat om de borging ervan. Het beeld moet niet zijn dat door de problemen met borging de kwaliteit niet goed zou zijn. Mijn eerste vraag is daarom of we zeker weten dat de kwaliteit goed is. Mijn tweede vraag is hoe we in de tussentijd de borging garanderen.

De vergadering wordt van 20.35 uur tot 20.40 uur geschorst.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Voorzitter. Ik dank de leden voor hun inbreng. Ook ik zou graag van deze gelegenheid gebruikmaken om de IGK, de IMG en al hun medewerkers en staven te danken voor het waardevolle werk dat zij in het afgelopen jaar hebben gedaan. Ik hecht ook zeer veel waarde aan de adviezen van zowel de IGK als de IMG. De werkzaamheden zijn natuurlijk prachtig gebundeld in de voor dit AO geagendeerde jaarverslagen. Het is ook goed om nog even op te merken dat de IGK, luitenant-generaal Ton van Ede, maandag aanstaande met leeftijdsontslag zal gaan. Ik heb hem vanmiddag persoonlijk bedankt toen hij zich keurig kwam afmelden. Zo gaat dat dan. Ik ben er maandag natuurlijk ook bij. Zijn enorm directe wijze van opereren heeft mij altijd enorm geïnspireerd. Volgens mij heeft dat ook bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van de functie van IGK als zodanig. Ik ben ervan overtuigd dat generaal-majoor Bart Hoitink, die de heer Van Ede in zijn rol van IGK zal opvolgen, eenzelfde stap voorwaarts gaat zetten en dat de Kamer daar nog veel plezier van zal beleven, maar ook raadzame adviezen van zal ontvangen.

Beide woordvoerders hadden het over aandacht voor de menselijke maat. Ik ben het er natuurlijk zeer mee eens dat daarvoor aandacht moet zijn. Wij hebben gisteren ook gesproken over het juridiseren en over claims. Vandaag spreken wij in dit verband over het gevoel dat men heeft dat Defensie verzakelijkt is door alle reorganisaties die hebben plaatsgevonden. Men heeft soms het gevoel dat Defensie misschien wel té verzakelijkt is. Ik ben het van harte met de beide woordvoerders eens als zij zeggen dat de mensen, ons personeel, het belangrijkste kapitaal van Defensie is en blijft. Daar moeten we dus heel veel aandacht voor hebben. We moeten niet ontkennen dat de bezuinigingen ook hebben geleid tot een verdere professionalisering op het P&O-functiegebied. Leidinggevende medewerkers hebben meer eigen verantwoordelijkheid gekregen. Daar is op zich niets mee mis. Een aantal diensten op P&O-vlak is op afstand geplaatst. Dat gaan we straks evalueren. Deze ontwikkelingen hebben volgens mij ook bijgedragen aan een verzakelijking. Alles wat nieuw is, kan bijdragen aan een verzakelijking, of kan er in ieder geval toe leiden dat het gevoel ontstaat dat het klimaat wat killer is. Dat is natuurlijk geenszins de bedoeling. De genoemde ontwikkelingen zijn ook niet alleen maar slecht. Ze hebben namelijk ook de kennisbundeling versterkt en meer mogelijkheden gecreëerd om tot een meer uniforme uitvoering en een effectievere afstemming tussen de verschillende spelers te komen. De menselijke maat is echt niet uit het oog verloren. Ik herken echter wel wat de woordvoerders zeggen; men heeft soms het gevoel dat de werkelijkheid van een totaal andere orde is. Dat moet worden geadresseerd. Defensie zal dan ook blijven investeren in haar medewerkers. Dat doet zij terecht. Defensie zal ook blijven sturen op de ontwikkeling van het personeel.

Er is geïnvesteerd in de kwaliteit van de loopbaanbegeleiders. Opleidingsmogelijkheden zijn vergroot en maatwerk wordt steeds meer mogelijk gemaakt. Maar we zijn er echt nog niet, hoor. We zetten echter stappen voorwaarts. Ook wordt het loopbaanbeleid voor het burgerpersoneel herzien. Ik heb dat al eerder met de Kamer gewisseld, namelijk tijdens het AO over personeel. Ook het burgerpersoneel mag in dezen niet worden vergeten. Deze aspecten zullen moeten bijdragen of dragen bij aan de betrokkenheid van de organisatie en van de top van Defensie bij de medewerkers. Tegelijkertijd herken ik natuurlijk wel dat hier en daar de spoeling behoorlijk dun is. Daarop zijn de woordvoerders niet direct ingegaan, maar ik zeg dit alvast maar even. De spoeling is behoorlijk dun, bijvoorbeeld als het gaat om loopbaanbegeleiding in de lijn bij de Defensieonderdelen. Dat is iets wat ik echt heel serieus bekijk, want dat kan net het verschil maken. Mensen moeten zich echt gehoord voelen en moeten op tijd gehoord worden. Daarmee wordt de menselijke maat teruggebracht op plaatsen waar het misschien wat te dun was geworden.

De IGK heeft geconstateerd dat in 2013 het vertrouwen van medewerkers in een toekomst bij Defensie laag was. We begrijpen allemaal waar dát vandaan komt. Dat komt niet doordat er gisteren iets is gebeurd, maar doordat er in de afgelopen twee decennia behoorlijk wat is gebeurd bij Defensie. We zien wel, als we de cijfers over 2013 vergelijken met die over 2011 en 2012, dat het vertrouwen weer iets aan het stijgen is. Die stijging is echt nog niet om over te juichen, maar uiteindelijk moeten we stap voor stap dat vertrouwen en de weg omhoog terugvinden. Ik ben ervan overtuigd dat de investeringen in de ontwikkeling van het personeel, bijvoorbeeld door investeringen in de loopbaanbegeleiding, er toe doen, zeker gezien het feit dat er een capaciteitstekort is en dat de spoeling behoorlijk dun is bij de Defensieonderdelen.

Vorig jaar is de nota In het belang van Nederland opgesteld. Daarin worden richtinggevende keuzes gemaakt. Die zullen de koers van Defensie in de komende jaren bepalen. Is dat direct terug te voelen in de organisatie terwijl er ook een enorme storm over haar heentrekt? Ik denk dat het echt wat veel gevraagd is als wij van mensen vragen om zich echt te storten op wat er in die nota staat, terwijl de storm nog volop gaande is. Maar we hebben richtinggevende keuzes gemaakt en we zullen die steeds meer handen en voeten kunnen geven, ook zichtbaar voor onze mensen, zo u wilt.

Mevrouw Günal-Gezer hamerde terecht op de beperking van de doorstroom. Dit is een van de effecten van de reorganisaties van de afgelopen jaren. De iets hogere uitstroom biedt personeel wel weer iets meer de kans of mogelijkheden om in de komende periode door te stromen. Bij die iets hogere uitstroom is overigens ook weer van alles en nog wat op te merken. Er zal verder worden ingezet zowel op het behoud van personeel als op de instroom van nieuw personeel, maar wel binnen de kaders. We moeten ons ook goed realiseren dat de inzetbaarheid van militairen binnen de civiele arbeidsmarkt groter is naarmate de militairen jonger zijn. Daarom is de beperking van de mogelijkheid tot behoud ook weer direct in het belang van de betrokken militair, hoewel dat niet altijd zo zal worden gevoeld. Daarbij komt de menselijke maat weer om de hoek kijken, en het belang van communicatie en een-op-eengesprekken. Opgeleide militairen met werkervaring stromen na hun dienstdtijd door naar een civiele baan om een volgende carrière te starten. Dat is echt van belang. De heer Bosman sprak zojuist over de verschillende leeftijdscategorieën. Het ongebreideld behouden van personeel lijkt aantrekkelijk, maar is uiteindelijk in het nadeel van de militair. Volgens mij moeten we daar ook eerlijk over zijn. Met het ongebreideld behouden van personeel wordt de kans van de militair op de civiele arbeidsmarkt behoorlijk verkleind.

Wel is er binnen Defensie op dit moment zeker ruimte voor de zogenoemde laatbloeiërs. Daar hecht ik ook aan. We kennen het principe van een leven lang leren. Dat is maar goed ook. Een leven lang leren is een belangrijk uitgangspunt van Defensie. Met de invoering van het Flexibel Personeelssysteem (FPS) is geïnvesteerd in ontwikkeling, opleiding en loopbaanbegeleiding. Een sleutelwoord daarbij is maatwerk. Dat moet zijn afgestemd op het individu. Ik zeg nogmaals dat ik zeker oog heb voor het feit dat het hier en daar behoorlijk schuurt omdat de spoeling wat dun is geworden. Tegelijkertijd is de medewerker zelf ook verantwoordelijk voor de ontwikkeling van zijn of haar loopbaan. Dat is ook van belang. Maar ik zeg nogmaals dat medewerkers daarbij moeten worden ondersteund vanuit de organisatie, bijvoorbeeld door een loopbaanbegeleider.

Een laatste punt op dit vlak, dat ik de woordvoerders volgens mij niet echt heb horen noemen, gaat over de functieduur. Daarover is eerder ook al veel gesproken met de Kamer. Met de bonden is onlangs overeengekomen dat de tijdelijke maatregelen om de verlenging van de functieduur op te schorten, kunnen worden ingetrokken. Dat ligt nu nog voor, maar

volgens mij zit dat aan beide kanten van de tafel goed. Ik wil niet te veel op de zaken vooruitlopen, dus hierop kom ik nog terug als een en ander meer formeel vorm heeft gekregen. Hiermee komen wij echter eigenlijk tegemoet aan een van de aanbevelingen van de IGK. Want als medewerkers langer op hun functie zitten, wordt de ervaringsopbouw vergroot.

Mevrouw **GünaI-Gezer** (PvdA): Ik dank de Minister voor de uitvoerige beantwoording, met name op vragen over maatwerk, loopbaanbegeleiding en allerlei andere zorgen over personeelsbeleid. Ik hoor dat er heel veel dingen gebeuren op dit vlak. Sommige dingen zijn wellicht nog niet zichtbaar omdat zaken nog volop gaande zijn. In het verslag van de IGK lees ik echter dat het voor een heel groot deel in de ervaring en beleving van de mensen zit. Ik hoorde dat ook in het gesprek dat wij met de IGK hebben gevoerd. Misschien gebeuren er dus al wel dingen, maar mensen zien de resultaten nog niet. Daarbij spelen communicatie en het delen van informatie en kennis een belangrijke rol. Mensen moeten worden meegenomen in dit proces. In hoeverre is daar aandacht voor?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Daarvoor is zeker aandacht. Precies daarop doel ik als ik zeg dat op sommige plekken de spoeling wat dun is. Ik denk daarbij zeker aan bijvoorbeeld loopbaanbegeleiders die ter plekke aanwezig zijn bij de Defensieonderdelen. Mevrouw GünaI-Gezer heeft gelijk als zij zegt dat je wel heel veel maatregelen in gang kunt zetten, maar dat het dan nog een tijd duurt voordat het ervaren en gevoeld wordt dat die maatregelen zijn genomen. Hiervoor is dus op dit moment heel veel aandacht, niet alleen bij mij, maar ook bij de Commandant der Strijdkrachten en bij de Operationele Commando's (OPCO's). Maar we moeten de omvang van Defensie daarbij wel op het netvlies houden. Ik zeg altijd dat Defensie uiteindelijk zo ongeveer een multinational is, met vestigingen in binnen- en buitenland en met 60.000 mannen en vrouwen in dienst. Dat betekent dat het soms ook even duurt voordat maatregelen hun beslag krijgen en voordat het in de organisatie wordt ervaren dat maatregelen zijn doorgevoerd.

Mevrouw GünaI-Gezer zei in haar eerste termijn dat de mensen op de werkvloer het nog niet erg ervaren dat die ondersteuning om zich verder te ontwikkelen wordt geboden. Dat geldt zeker als het gaat om de doorstroom. Als ik het goed heb gehoord, wees zij ook op de beperkte budgetruimte. Ik ben op de hoogte van dit signaal. Ik herken nu niet het beeld dat de budgetruimte te beperkt zou zijn. De OPCO's noemen de beperkte opleidingsbudgetten niet als reden om opleidingsverzoeken af te wijzen. Het is volgens mij goed om dat ook vast te stellen. Ik zei al dat ik de IGK vanmiddag nog heb gesproken. Volgens mij heeft hij ook de Kamer laten weten dat hij inmiddels positieve signalen over de loopbaanbegeleiding heeft ontvangen. Daarmee ervaar ik toch wat bevestiging dat de inspanningen die we op dit moment op dit vlak leveren, resultaat hebben. Ik houd de vinger aan de pols. Als ik nu echter zou gaan schakelen op basis van budgetten, zouden wij volgens mij misschien wel juist verkeerde beslissingen nemen.

Beide woordvoerders hebben gesproken over de problemen bij de materieel-logistieke infrastructuur, de informatievoorziening (IV), de ICT en noem het maar op. Er is ook gesproken over effecten daarvan op het oefen- en trainingsprogramma en op het moreel van het personeel. We hebben de afgelopen weken een behoorlijke hoeveelheid debatten gevoerd over materieel en personeel. Daarin is dit allemaal aan de orde gekomen. Natuurlijk deel ik de zorg over deze ontwikkelingen. In het vorige WGO zei ik al dat we vorig jaar veel in het werk hebben gesteld om prioriteiten te stellen, om duidelijkheid te scheppen en om doelstellingen bij te stellen. Als we dat niet zouden doen, zouden we verzanden in het organiseren van eigen teleurstellingen. We hebben veel in het werk

gesteld om de krijgsmacht op orde te krijgen. Motivatie van alle medewerkers is van wezenlijk belang voor de inzetbaarheid van de krijgsmacht. Dat begrijp ik maar al te goed. Van cruciaal belang is het meer in balans brengen van de ambitie en de middelen. Daarover hebben we in de afgelopen uren gesproken.

Over het verhogen van de beschikbaarheid van reserveonderdelen hebben we tijdens het AO over materieel uitgebreid gesproken. Wij maken met fabrikanten langer lopende afspraken over leveringsvoorwaarden en beschikbaarheid van onderdelen op basis van gebruik. Ik heb de Kamer toen ook het voorbeeld genoemd van het langjarige ondersteuningscontract voor de reserveonderdelen voor de Chinook en de Apache, dat wij met Boeing hebben afgesloten. Daarmee kunnen de huidige uitdagingen worden geadresseerd. Maar we zijn er nog niet. Voor met name luchtvaartartikelen volgen leveringen in de loop van 2015. Ik verwacht dat de voorraden vanaf 2016 weer op het gewenste niveau zijn, maar ook dat is dus echt een proces van de lange adem. Maatregelen worden genomen, maar de effecten ervan volgen stapsgewijs tot we uiteindelijk de gewenste situatie hebben bereikt.

Volgens mij is het niet verstandig als ik nu uitgebreid inga op de IV/ICT-problematiek. Wij hebben elkaar daarover gesproken. Ik heb de Kamer gezegd dat ik er mijn uiterste best voor zal doen om haar hierover voor de zomer te informeren. Volgens mij heeft de Kamer mij gevraagd om dat uiterlijk aanstaande maandag te doen. Ik moet zeggen dat ik er zeer aan hecht om een volledig en compleet verhaal te geven. Ik weet niet of ik het red om dat aanstaande maandag te doen, omdat de consequenties van de resultaten die mij nu bereiken wel heel goed in beeld moeten worden gebracht. Wat betekent dit voor de organisatie? De appreciatie van de onderzoeken loopt dus «as we speak». Dat geldt ook voor de gevolgen ervan en voor de maatregelen die daarop moeten worden genomen. Ik ben mij dus goed bewust van het feit dat de Kamer heeft verzocht om hierop aanstaande maandag te reageren, maar ik vraag haar ook om begrip voor het feit dat ik al eerder heb aangegeven dat het mijn streven is om dit voor het zomerreces te doen. Het zomerreces begint gelukkig niet aanstaande maandag. Sterker nog, voor mij begint het zomerreces nog wat later dan voor de Kamer. Ik zeg dit alleen om er zeker van te zijn dat de Kamer en ik straks een volledig beeld hebben, en niet een half beeld.

Ik kom op de re-integratie van zieke Defensiemedewerkers. Die zou nog niet op het gewenste niveau zijn. Een collega van mevrouw Günal-Gezer, mevrouw Eijssink, heeft daarvoor ook al een paar keer aandacht gevraagd. Dat deed zij terecht; daar doe ik niets aan af. Het re-integratieproces wordt momenteel verder geanalyseerd. Alle ketenpartners zijn hierbij betrokken. Naar aanleiding van die analyse zal dan worden bekeken of verbeteringen van het proces nodig zijn en of er beleidsaanpassingen nodig zijn. De tweede fase van de reorganisatie van de Divisie Personeel & Organisatie Defensie (DPOD) krijgt in 2016 haar beslag. Daarbij zal ook worden gekeken naar de organisatorische inrichting. Ik heb wel al een paar keer toegezegd dat ik natuurlijk maatregelen zal nemen als er zich voor die tijd echt in het oog springende knelpunten voordoen. Die maatregelen móét ik dan zelfs nemen, omdat ik met de Kamer van mening ben dat re-integratiebegeleiding moet worden gewaarborgd. Dat is wat ik de Kamer daarover kan zeggen, maar ik heb zomaar het gevoel dat mevrouw Günal-Gezer mij daarover nog iets wil vragen.

Mevrouw **Günal-Gezer** (PvdA): Ik dank de Minister voor dit antwoord. Re-integratie is natuurlijk wel een heel belangrijk en kwetsbaar onderwerp. Mensen zitten immers niet voor niets ziek thuis. Er is dan al iets aan de hand. Als ze in dat proces ook nog niet tijdig begeleid worden of niet op een goede manier worden ondersteund, kan dat het proces alleen maar verslechteren of vertragen. Daarom maken wij ons hierover

zorgen. Het valt mij op dat de IGK zich heel positief uitlaat over de onderwerpen waarbij hij merkt dat er ieder jaar vooruitgang wordt geboekt, maar juist over de re-integratie schrijft hij heel duidelijk dat het binnen de organisatie nog niet lukt om tot verbeteringen te komen, ondanks wat hierover in de afgelopen jaren in de jaarverslagen is geschreven. Dat leidt er natuurlijk toe dat onze zorgen daarover wel wat groter worden. Hoe hardnekkig is dit probleem? Heeft de Minister zicht op een snelle oplossing van dit probleem waardoor wij juist de mensen die ziek zijn de nodige begeleiding kunnen bieden?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ik zei net al dat de analyse op dit moment nog gaande is. Als mevrouw Günal-Gezer mij dus vraagt of ik al volledig zicht heb op de knelpunten en de mogelijke oplossingen, is het antwoord: nee. Ik verwacht dat de analyse in de komende maanden zal worden voltooid. We kijken daarbij ook naar oplossingen. Misschien is het goed om de Kamer toe te zeggen om haar daarover verslag te doen vóór de behandeling van de begroting. Op die manier heeft de Kamer dan in ieder geval een en ander helder.

Ik kom op de deeltijd. Dat is altijd een interessant onderwerp, zeker binnen Defensie. Het is op dit moment binnen Defensie mogelijk om meer dan één medewerker op een functie te plaatsen. Hierbij moet het totaal aantal uren, en daarmee het salaris, passen binnen de financiële ruimte; het is even niet anders. Dit houdt in dat bij het plaatsen van meer dan één voltijdsequivalent op een functie een vergelijkbare functie voor dezelfde periode niet volledig kan worden vervuld. Dit heeft ook weer te maken met de wijze waarop een krijgsmacht wordt opgebouwd. De mogelijkheid wordt geboden om ruimte te creëren voor bijvoorbeeld duobanen. Daar zal ik ook oog voor houden. Tegelijkertijd moet worden gezegd dat de krijgsmacht niet zomaar een organisatie is, maar een bijzondere organisatie. Die organisatie stelt soms wat bijzondere eisen aan de wijze waarop functies worden ingevuld. Ik zal echter zeker oog houden voor deeltijdvarianten.

De heer **Bosman** (VVD): Daarover wil ik toch een vraag stellen. Je kunt natuurlijk van elke voltijdsfunctie in deeltijd twee keer 0,5, of een keer 0,6 en een keer 0,4 willen maken. Je kunt echter ook zeggen: ik heb 100 fulltime functies en met de invulling daarvan kan ik spelen. Daardoor zou je een heel andere populatie kunnen krijgen voor die 100 fte's. Hoe kleiner je je populatie maakt, hoe moeilijker het wordt om maatwerk te leveren. De vraag hoeveel maatwerk men kan leveren, ligt dus ook een beetje aan de organisatie. Hoe groot maakt men de kring? Ik snap dat het leveren van maatwerk lastig is. Als we die flexibiliteit echter niet zo ruimhartig mogelijk willen bieden, zullen we volgens mij een heel grote populatie missen die in Nederland echt van belang zou kunnen zijn voor de kwaliteit van de krijgsmacht. Is de Minister het met mijn analyse van de grootte van de kring eens? Wordt dit per functie bekeken, of breder?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Nee, dat wordt echt breder bekeken. Ik krijg hier nu een briefje onder mijn neus geschoven. Ik zal het even voorlezen. Er staat heel groot geschreven: «Sturing niet op individuele functies».

De heer **Bosman** (VVD): Dat is helder.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Er wordt dus niet op individuele functies gestuurd, maar ik herhaal dat de krijgsmacht een bijzondere organisatie is. Daarvoor geldt dat ik volop ruimte wil creëren voor maatwerk. Dat willen heel veel mensen in het apparaat doen. Maar er zijn ook beperkingen aan wat er mogelijk is binnen de krijgsmacht. Ik zal hiervoor echter zeker ook in het komende jaar aandacht hebben. Dit zal zeker ook worden

meegenomen in de verdere ontwikkeling van ons personeelsbeleid dat op dit moment wordt vormgegeven.

Ik kom op de reorganisatie van de Defensie Gezondheidszorg Organisatie (DGO). Terecht is opgemerkt dat er een verschil van inzicht is met de centrales van overheidspersoneel. Natuurlijk zijn door de vertraging de ondersteuning van het zorgverleningsproces, de personele vulling, de opleidingstrein, het sturen op kwaliteit et cetera onder druk komen te staan. Ook het gezondheidszorgpersoneel heeft geen zekerheid. Alweer een tijdje geleden was ik in Afghanistan. Daar was toen een vrouwelijke militair aanwezig die verpleegster was. Zij vertelde mij toen over die onzekerheid. Dat raakte mij natuurlijk ook, want we zijn immers gericht op die menselijke maat. Die wordt eigenlijk totaal ondergraven door die onzekerheid. De vertraging van de reorganisatie heeft gevolgen voor de personele bezetting. Teneinde de vulling te verbeteren, ervaren personeel te kunnen behouden en het huidige personeel verder te kunnen ontwikkelen heeft de commandant DGO maatregelen genomen. Dat is in ieder geval goed. De maatregelen zijn onder andere het stroomlijnen van de werving van nieuw personeel, het ontwikkelen van gezamenlijke carrièrepaden bij de verschillende OPCO's, het opleiden en trainen van het medisch personeel en het faciliteren van het maken van afspraken tussen de drie OPCO's voor de uitwisseling van personeel. De vertraging van de reorganisatie leidt zonder ingrepen tot problemen met betrekking tot de kwaliteitsborging, met name in de eerstelijnszorg. Er kan immers nog geen invulling worden gegeven aan de inrichting van een Defensiebreed kwaliteitsmanagementsysteem voor de eerstelijnsgezondheidszorg. De inzet van personeel van de gezondheidscentra is bovendien effectiever na het voltooiën van de geplande reorganisaties. De IMG heeft dan ook echt terecht gemeld dat kwaliteitsborging, en inherent daaraan kwaliteitsverbetering, een continu proces dient te zijn, ongeacht de structuur van de organisatie. Dat moet ook voor de Kamer duidelijk zijn. Met andere woorden: ook al zou de reorganisatie niet plaatsvinden of niet doorgaan, dan nog blijft kwaliteitsborging van de zorg vereist. Ik hecht heel veel waarde aan de kwaliteit van zorg en acht het dan ook van het grootste belang dat deze constatering voldoende wordt geadresseerd.

De Kamer weet dat luitenant-generaal buiten dienst Leijh zijn analyse heeft gepresenteerd. De centrales hebben ingestemd met deze analyse, waarmee de afspraken rond het geneeskundigevoorzieningenniveau in ieder geval zijn vastgelegd. De volgende stap behelst de toetsing van de reorganisatieplannen aan het voorzieningenniveau. De verschillen zullen moeten worden verwerkt in het voorzieningenniveau dan wel in de reorganisatieplannen. Als deze weer in lijn liggen, kan een van de twee of kunnen beide worden vastgesteld en zullen de vervolgstappen in de reorganisatie worden gezet. Het spijt me dat dit zo technisch is, maar op deze manier heeft de Kamer het hele verhaal gehoord. Op dit moment is de definitieve uitkomst van het overleg helaas nog niet bekend. Ik kan de Kamer dus ook nog geen definitieve planning geven. De Kamer zal mij waarschijnlijk gaan vragen naar een tijdspad voor het bereiken van overeenstemming. Ik kan helaas niet in een glazen bol kijken, dus daarover kan ik nu niets concreets zeggen. Het overleg met de centrales, dat weet de Kamer heel goed, heeft soms zo zijn eigen dynamiek. Ik hoop in ieder geval, met de woordvoerders, dat die overeenstemming niet te lang op zich zal laten wachten.

De heer **Bosman** (VVD): Het gaat niet om de kwaliteit van de zorg, want die is goed, maar het gaat om de borging ervan. De zorg die wordt geleverd, is nog steeds van een hoogwaardige kwaliteit. Het probleem is echter de borging van het systeem. Klopt dat?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ja, maar het vraagt wel onze niet aflatende aandacht, want het moet wel geregeld zijn.

Er werd ook gesproken over de nieuwbouw in Ermelo. Men verwacht dat de oplevering van de nieuwbouw in Ermelo pas in 2017 of 2018, dus laat, zal plaatsvinden. De interim-maatregelen voor de infrastructuur zullen, vanwege het opnieuw moeten verwerven van materieel, naar verwachting in de eerste helft van 2015 gereed zijn. Die interim-maatregelen zijn onder andere het plaatsen van portakabins voor de polivoorzieningen, labvoorzieningen, spreek- en onderzoeksvoorzieningen en sanitair voor de patiënten. Op advies van de Inspecteur Militaire Gezondheidszorg – dit is nieuw – heeft de commandant Landstrijdkrachten gisteren besloten om het eerstelijnszorgproces in het militair gezondheidscentrum in Ermelo tijdelijk stil te leggen. Er zijn daar wel enkele functies gehandhaafd, zoals een arts die patiënten kan spreken. Indien nodig kan hij ze doorverwijzen. Ook tandheelkundige zorg en fysiotherapie worden gecontinueerd. Het medisch personeel van het gezondheidscentrum in Ermelo zal worden ingezet op andere locaties, zoals Garderen en 't Harde, om de toegenomen zorgvraag daar te kunnen opvangen. De situatie in Garderen is een stuk minder nijpend, zeg ik er gelijk bij. Ik sprak net over de interim-maatregelen. Het gaat dus om een tijdelijke stillegging van Ermelo, maar dit verdient zeker niet de schoonheidsprijs. Het bericht over de stillegging heeft mij gisteren bereikt.

Mevrouw **Günal-Gezer** (PvdA): Is de reden van de tijdelijke stillegging een tekortschietend voorzieningenniveau of tekortschietende faciliteiten? Of speelt er nog iets anders?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Dit heeft alles te maken met de faciliteiten. Het heeft dus niet te maken met de zorgverlening als zodanig. De Kamer weet net als ik dat er in de afgelopen jaren bij herhaling geweest is op de problemen en dat herhaaldelijk is getracht die weg te nemen. De IMG is hierover duidelijk geweest. Volgens mij heeft generaal De Kruif er goed aan gedaan om dat advies te volgen en om voor anderhalf of driekwart jaar de noodmaatregelen te nemen die nu zijn genomen.

Mevrouw **Günal-Gezer** (PvdA): Betekent dit concreet dat Ermelo stil blijft liggen totdat de interim-maatregelen begin 2015 zijn doorgevoerd?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ja, dat betekent het inderdaad. Ik heb het zelf gisteren vernomen, dus ik heb de Kamer hierover, in alle eerlijkheid, niet eerder kunnen informeren. Daarom leg ik dit nu op tafel. Er is ook gesproken over het feit dat de doorlooptijd van klachten aanzienlijk is opgelopen. Ik ben het van harte met de woordvoerders eens dat het goed functioneren van een klachtencommissie belangrijk is voor de borging van de kwaliteit van de militaire gezondheidszorg. Zo'n klachtencommissie is daarvoor een belangrijk instrument. Met de uitbesteding van de ambtelijke ondersteuning voor de Centrale Klachtencommissie zijn de doorlooptijden inmiddels verbeterd. Dat is dus in ieder geval een opsteker. Op verzoek van de sg heeft de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht de werkwijze van de Centrale Klachtencommissie geëvalueerd. Op grond van zijn bevindingen is er een commissie ingesteld die het model en de werkwijze van de Centrale Klachtencommissie zal omvormen naar een civiel model en een civiele werkwijze. De implementatie van de aanbevelingen en de transitie naar een nieuwe structuur zijn ingezet. Dit is overigens niet morgen geregeld want dit kost tijd. In de tweede helft van dit jaar vindt de transitie plaats. Het streven is om in de eerste helft van 2015 te starten met een nieuwe commissie en een nieuwe werkwijze. Dat betekent dat een klacht zorgvuldig zal worden beoordeeld, inclusief een hoorzitting, maar dat er geen langdurige en uitgebreide onderzoeken meer zullen worden gedaan. Zorgvuldigheid is namelijk goed, maar tempo houden om mensen zich gehoord te laten

voelen, is ten minste net zo belangrijk. Ik zal de Kamer hierover natuurlijk informeren op de reguliere terugkoppelmomenten.

De twee woordvoerders hebben in weinig tijd echt veel vragen gesteld. Er is namelijk ook nog gevraagd naar het geneeskundig ondersteuningsprogramma GIDS. De overdracht van met name de papieren dossiers blijft een belangrijk aandachtspunt. Door het gebruik van GIDS is de kwaliteit van zorg in de eerste lijn voldoende gewaarborgd. Er zijn klachten over de gebruiksvriendelijkheid van het systeem. Daarnaast verwijzen de woordvoerders. Wij onderzoeken hoe de IV-ondersteuning van de eerste lijn kan worden verbeterd. Hiervoor is een project Vooronderzoek vervanging GIDS opgestart. Volgens mij wist de Kamer dat al. Dit moet leiden tot een project dat de daadwerkelijke vervanging van GIDS gaat realiseren. De oplevering van de resultaten van het vooronderzoek staat gepland voor medio augustus 2014. Verder worden er nog maatregelen voor de korte termijn genomen. Deze zijn gericht op de instandhouding van de verouderde systemen door wijzigingen aan te brengen die wettelijk zijn vereist. Verder worden wijzigingsvoorstellen van gebruikers beoordeeld op uitvoerbaarheid. De nuttige en uitvoerbare voorstellen worden vanzelfsprekend geïmplementeerd.

Ik kom op de blauwdruk van de werkwijze van de Advanced Resuscitation Teams (ART). De kaders en richtlijnen van het ART zijn sinds maart 2013 van kracht. Deze zijn opgesteld en verwerkt door het CZSK in samenwerking met relevante deskundigen. Volgens mij heb ik op deze vraag ook al schriftelijk geantwoord, maar ik vertel het met liefde nog een keer. In de praktijk zijn de teams van België en Nederland op de hoogte van het concept van de werkwijze. Die blijkt ook te voldoen. Wij hebben geen problemen in de uitvoering geconstateerd. Momenteel is een werkverband ART bezig om het ART-concept nader te beschrijven met als doel het daarna formeel vast te stellen. Dit gebeurt op basis van de opgedane ervaringen met het huidige ART-concept en met het oog op het intensiveren van de samenwerking met België. Voor de definitieve vaststelling moeten we nog wachten op overeenstemming met de Belgische militair-geneeskundige autoriteiten. Eerlijk gezegd denk ik dat we mogen verwachten dat voor het einde van dit jaar toch wel consensus over die blauwdruk ART zal worden bereikt. Gezien de Nederlands-Belgische samenwerking, die erg goed is, mag het uitstel volgens mij ook wel als verantwoord worden beschouwd. We ervaren hiermee in de praktijk geen problemen. Ik zal de Kamer hierover op de reguliere terugkoppelmomenten informeren. Ik verwacht dus eigenlijk geen problemen op dit vlak. Ik verwacht dat wij consensus zullen bereiken. Mevrouw Günal-Gezer sprak ook nog even over de telefonische bereikbaarheid. Die is inderdaad op de grotere centra verbeterd. Eind november 2013 is het project voor de verbetering van de telefonische bereikbaarheid van de gezondheidscentra goedgekeurd. Om alle gezondheidscentra te voorzien van de callcenterfunctionaliteit is uitbreiding van de bestaande hardware, het callcenterplatform, noodzakelijk. Elke vier weken wordt het telefonesysteem bij drie gezondheidscentra uitgerold. Daarmee worden voor het einde van dit jaar alle grote locaties voorzien van de functionaliteit. In de eerste helft van 2015 volgen ook de kleinere locaties, de zogenoemde dependances. Dan start ook het onderzoek naar een oplossing voor de problemen met de bereikbaarheid van de buitenlandlocaties. Ik had het net over een multinational met vestigingen in binnen- en buitenland. Onze buitenlandlocaties mogen we dus niet vergeten. De heer Bosman heeft nog gesproken over regelgeving en regelvrijheid. Daarover hebben we net ook even gesproken en onlangs deden we dat eveneens. Op dit moment wordt, met de interne agenda, een aantal mogelijkheden bezien om als knellend ervaren regelgeving te ontmantelen of te vereenvoudigen. Ik zou willen dat ik nu een heel mooi lijstje aan de Kamer kon presenteren, maar zover is het helaas nog niet. Ik kan hierover nog geen concrete mededelingen doen. Wij zijn bijvoorbeeld met

de bonden overeengekomen dat de plaatsingsduur weer verlengd mag worden. Dat is alvast een voorbeeld. De feitelijke uitvoering ervan moet ik echter nog wel met de bonden bespreken; ik zei dat zojuist ook al. Dus: «hold your horses» totdat het helemaal is geregeld.

In 2014 is aan een aantal commandanten een budget toegekend om op hun locatie legeringsfaciliteiten te kunnen verbeteren. Dit budget kunnen de commandanten naar hun eigen inzicht aanwenden. Ik kan al wel vast zeggen dat de regelgeving binnen Defensie zal worden omgevormd naar een regime dat nog maar drie vormen zal kennen. Er zijn Defensiebreed aanwijzingen. Er zijn voorschriften vanuit de lijnbevoegdheid van de onderdelen van Defensie. De instructies zijn ten slotte de functionele bevoegdheden. De omvorming begint op het hoogste niveau van bevoegdheid. Dit zal de nodige tijd in beslag nemen, mede omdat dit zal worden aangegrepen om tevens te komen tot die gewenste clustering en vereenvoudiging. We hebben onszelf door de jaren heen heel veel opgelegd. We hebben daarbij niet altijd bekeken of er misschien ook wel een regel af kon als er een regel bij kwam. «Het lijkt de overheid wel.» De operatie «red tape» voor reductie van de regels is gestart, maar het zal nog wel even duren. De verwachting is dat vooral in het P-domein de toegankelijkheid en de operationele toepasbaarheid van regelgeving zullen verbeteren. Die moeten ook wel verbeteren. Daarmee zal er ook wat lucht worden gegeven in de organisatie.

De IGK zegt eigenlijk dat er moed nodig is om tot een veranderd klimaat te komen en beveelt dat aan. Volgens mij kent zo'n ander klimaat twee belangrijke componenten. In de eerste plaats is het nodig dat er ruimte wordt geboden door een kritische blik op de interne regelgeving. Daarmee zijn wij bezig. Dat doen wij volgens de lijnen die ik zojuist heb geschetst. In de tweede plaats is vertrouwen nodig. Die component is misschien nog wel belangrijker dan de eerste. Onze ervaring is dat de gewone regelgeving pas ten volle wordt benut als het personeel het vertrouwen ervaart van de leidinggevenden. Daarmee zijn wij weer terug bij de zaak waarmee de beide woordvoerders hun bijdrage begonnen. Bij de omschrijving daarvan sloegen zij de spijker op de kop door te wijzen op de menselijke maat en daarmee op vertrouwen. Vertrouwen schenken en het terugdringen van regeldruk vormen met andere woorden de basis van het vertrouwen van het personeel in de organisatie. Het belang van die wisselwerking heb ik echt heel goed op mijn netvlies staan. De eerste stappen daarvoor moeten aan de top worden gezet. Dit is echt makkelijker gezegd dan gedaan, maar het is wel de ambitie die niet alleen ik heb, maar ook de secretaris-generaal, de Commandant der Strijdkrachten en vele anderen die hier hard aan trekken.

Volgens mij heb ik hiermee toch nog alle vragen kunnen beantwoorden die de woordvoerders hebben gesteld.

De heer **Bosman** (VVD): Helder. Toch heb ik nog een vraag. Je hebt de rol van de commandant en je hebt regels. Ik hoor de Minister een duidelijk verhaal vertellen over de regels. Voor een commandant is het echter natuurlijk de vraag hoe hij zijn rol van commandant kan invullen. Dat is vaak de vraag. Dat komt ook naar voren in het verhaal van de IGK. Commandanten zeggen: als ik uitgezonden ben, bepaal ik gewoon zelf wat er gaat gebeuren. Dan gaan we de poort uit, neem ik spullen mee en bepaal ik, de kapitein, de korporaal of de sergeant gewoon wat er gaat gebeuren. Zodra ik terugkom in Nederland liggen de zaken echter heel anders. Er is een grote discrepantie tussen de situatie bij enerzijds een operationele inzet en uitzending, en anderzijds de «vredesbedrijfsvoering». Wij vertrouwen erop dat deze mensen in oorlogssituaties gewoon de goede beslissingen nemen. Hoe kunnen wij zorgen voor een zodanige cultuuromslag dat datzelfde vertrouwen ook ontstaat in de vredesbedrijfsvoering? Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat deze mensen voelen dat zij ook bij de vredesbedrijfsvoering gewoon zelf hun besluiten

kunnen nemen, ongeacht de regelgeving? Het verhaal van de IGK lezend, en luisterend naar wat mensen in de organisatie zeggen, vermoed ik dat daar heel veel zit. Eigenlijk is de vraag: hoe krijg ik mijn «commandantschap» weer terug?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ik herken dit helemaal. Dit gaat over het vertrouwen schenken aan de medewerker. Wij moeten erop vertrouwen dat wat hij of zij doet tijdens uitzending, ook kan doen in Nederland. Daartoe is hij of zij in staat. Dat is een kwestie die mij inderdaad ook is opgevallen. Ruimte geven, vertrouwen en de operatie reductie red tape zijn hierbij belangrijk. Het is onmiskenbaar waar dat een uitzendgebied een unieke omgeving is. De omstandigheden in zo'n uitzendgebied kun je nooit een-op-een toepassen op Plein 4 of op een van onze andere 209 locaties in het land. We kunnen wel van zo'n uitzendomgeving leren. De verantwoordelijkheden die we onze mensen toekennen in het uitzendgebied – eigenlijk moet ik het hebben over de verantwoordelijkheden in een operationele functie – zijn onwaarschijnlijk indrukwekkend. Op jonge leeftijd wordt er veel verantwoordelijkheid gedragen. Juist daarom is de militair zo enorm aantrekkelijk op de civiele arbeidsmarkt als hij of zij tijdig uitstroomt. We moeten hem echter dan ook wel de ruimte geven om die verantwoordelijkheid niet alleen tijdens een missie te dragen, maar ook tussen de missies en uitzendingen door. Ik heb dit dus goed op mijn netvlies staan. Toch vrees ik dat wij het verschil tussen de situatie tijdens een uitzending en de situatie terug in Nederland nooit helemaal zullen kunnen overbruggen. Die kanttekening plaats ik hierbij. Ik zeg echter nogmaals dat ik overtuigd ben van het nut van de operatie reductie red tape. We moeten voorkomen dat men bij allerlei mensen tig keer verantwoording moet afleggen of dat men tig parafen moet halen. Dat zal een slok op een borrel schelen.

Mevrouw **Günal-Gezer** (PvdA): Ik heb geen behoefte aan het houden van een volledige tweede termijn, maar ik wil nog wel een paar punten meegeven en ik heb nog een vraag.

Ik dank de Minister voor haar uitvoerige antwoorden. Wij zijn onderweg en er worden stappen gezet, maar wij hebben ook nog een lange weg te gaan. Dit is een continu proces waarin je moet blijven investeren. Daarbij moet er heel veel aandacht zijn voor de menselijke maat. Daarover hebben we het zojuist met elkaar gehad. Uiteindelijk hangt alles af van die menselijke maat.

Ik ben blij met de toezegging van de Minister om de Kamer te informeren over de analyse van de re-integratieproblematiek. Ik ben ook blij dat de Minister extra aandacht gaat geven aan de vraag hoe zij wil omgaan met de deeltijdfuncties. Ik heb er alle vertrouwen in dat deze Minister er heel serieus werk van gaat maken om juist ook het vrouwelijke talent binnen de organisatie kansen te bieden.

Ik heb nog één vraag. Die gaat over de tijdelijke stillegging van het gezondheidscentrum in Ermelo. Is de Minister van plan om de Kamer daarover een brief te sturen? Volgens mij zou het goed zijn als ook de andere leden van de commissie voor Defensie daarvan kennis kunnen nemen.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Dat was ik eigenlijk niet van plan, omdat ik er tijdens dit AO al melding van heb gemaakt ...

Mevrouw **Günal-Gezer** (PvdA): O.

Minister **Hennis-Plasschaert**: ... maar ik vind het prima om wat ik nu heb gezegd, de Kamer ook nog een keer per brief te laten weten.

De heer **Bosman** (VVD): Ik heb ook nog één vraag. De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht is, oneerbiedig gezegd, de thermometer van de Defensieorganisatie. Hij luistert en gaat de velden, de schepen en de bases af. Hij luistert en hoort wat er speelt. Dat komt in zijn verslag te staan. Is er sprake van een mismatch tussen enerzijds de ambitie van Defensie en anderzijds wat de IGK constateert? De IGK zegt bijvoorbeeld dat er wel heel erg de nadruk wordt gelegd op uitstroom en in die richting wordt gepusht. Dat zou echter best weleens de ambitie van Defensie kunnen zijn. Of zegt de IGK: wat er nu gebeurt, is niet helemaal goed? Gaat de Minister zo zeggen: nee, wij pushen niet in die richting, maar het hoort binnen het systeem? Is er dus sprake van een mismatch of niet? Ziet de Minister een verschil tussen wat Defensie wil en wat de IGK wil? Hoe zou dat eruit zien?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ik heb hierover al een paar keer met de IGK gesproken en dit is ook in het stafoverleg uitvoerig aan de orde geweest. «Mismatch» zou een veel te zware kwalificatie zijn. De IGK heeft volgens mij terecht opgemerkt – dat heb ik al gezegd – dat er ruimte moet worden geboden. Maar kijk, we kunnen niet iedereen voor de organisatie behouden. De heer Bosman had het zelf al over de leeftijdsgroepen. Het is voor de militair die op jonge leeftijd is ingestroomd, op een gegeven moment echt goed om de civiele arbeidsmarkt op te zoeken, want ook hij of zij zal zich tot zijn of haar 67ste van eigen inkomsten moeten kunnen voorzien. De IGK heeft echter ook gezegd dat er soms talenten in de organisatie zijn die wat laat tot bloei komen. Hij zegt eigenlijk – ik zeg het in mijn eigen woorden, dus reken het hem niet aan – dat wij moeten proberen om niet te veel in procedures te denken als iemand ook op andere manieren voor de organisatie kan worden ingezet. Ook hierbij komt het weer aan op de menselijke maat en op maatwerk. Iemand kan gewoon laat tot bloei komen, maar toch van grote waarde zijn voor de organisatie. Doordat hij laat tot bloei is gekomen, is zijn loopbaan niet precies verlopen volgens wat in de handboeken staat. De IGK roept ons volgens mij op om in zulke situaties niet te veel in procedures te denken. Dat herken ik wel.

De heer **Bosman** (VVD): Dat is een helder betoog. Dank u wel. Ik zie dat mevrouw Günal-Gezer toch nog een laatste vraag heeft.

Mevrouw **Günal-Gezer** (PvdA): Ik wil graag afsluiten met het uitspreken van dank aan de huidige Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht, generaal Van Ede. Ik dank hem voor al het belangrijke en goede werk dat hij heeft verricht.

De heer **Bosman** (VVD): Vanzelfsprekend sluiten wij ons daarbij aan. Er zijn twee toezeggingen gedaan.

- Voor de behandeling van de begroting voor het jaar 2015 doet de Minister verslag van de uitgevoerde analyse van de problemen bij de re-integratiebegeleiding.
- De Minister informeert de Kamer per brief over het besluit tot tijdelijke stillegging van het gezondheidscentrum in Ermelo.

Ik dank de Minister, de medewerkers, de woordvoerders en de mensen die hebben gekeken en met ons meedenken.

Sluiting 21. 23 uur.