Ministerie van Defensie

Aan: de Minister
de Staatssecretaris
D.t.v: de Secretaris-Generaal

Toezichtberaad Defensie

Locatie
Koningskade 4
2596 AA 'S-GRAVENHAGE

Postadres
Kalvermarkt 38
2511 CB 'S-GRAVENHAGE

Contactpersoon
[redacted]

Referentie
MINDEF20260018847

In afschrift aan
PSG
CDS
PCDS
DBOA
DGB/DBE
PDGB
DGB/DV
DS
HDFC
DJZ
DCo
DOO
CIO
CLAS
CLRS
CZSK
COMMIT
DOSCO
KMAR
IGK

Bij beantwoording datum, onze referentie en onderwerp vermelden.

Datum 12 maart 2026
Betreft Toezicht Defensie 2025 in vogelvlucht

De leden van het Toezichtberaad stellen ieder jaar individueel hun jaarverslag op over de stand van zaken in hun toezichtdomein(en). Daarnaast schrijven zij gezamenlijk dit jaarbericht 'Toezicht Defensie 2025 in vogelvlucht', waarin zij kernboodschappen meegeven op basis van hun bevindingen van het afgelopen jaar en eerdere jaren.

Door de geopolitieke ontwikkelingen zet Defensie grote stappen om haar operationele gereedheid op orde te brengen en invulling te geven aan hoofdtaak 1. Daarbij zien de leden van het Toezichtberaad toenemende druk op de organisatie, maar ook belangrijke positieve ontwikkelingen, zoals intensivering van civiel-militaire en internationale samenwerking, en actualisering van beleid dat beter aansluit bij Defensie. Daarnaast ervaren de toezichthouders dat beleid, uitvoering en toezicht elkaar beter weten te vinden, wat bijdraagt aan het lerend vermogen en een meer evenwichtige besturing van Defensie.

Om tot een hoger tempo van handelen te komen, is versnelling noodzakelijk. Verantwoorde versnelling vergt dat wordt afgemaakt waar aan begonnen is, duidelijk is wie welk (rest)risico mag accepteren en de informatiepositie en kennispositie van de organisatie voldoende zijn ontwikkeld. De hoofdboodschap van dit gezamenlijke jaarbericht, die ten grondslag ligt aan de vier kernboodschappen van dit jaar, is daarom:

Zoek de balans tussen versnellen en verankeren.

Kernboodschap 1: Maak af waar je mee bezig bent.

De noodzaak om snel resultaten te boeken bij gereedstelling, groei en modernisering leidt ertoe dat verandertrajecten niet volledig worden doorlopen. De *Plan*- en *Do*-fases van de *Plan-Do-Check-Act*-cyclus krijgen wel aandacht, maar de *Check*- en *Act*-fases blijven achter, waardoor de organisatie onvoldoende leert van de opgedane ervaringen en de verandering onvoldoende leidt tot de gewenste verbetering. Daarmee liggen terugvallen in de oude manier van werken en fouten maken op de loer.

Aanbevelingen:

- Faseer veranderingen strak en markeer de afronding/voltooiing duidelijk. Leg beslismomenten, verantwoordelijkheden en een aantoonbaar doorlopen PDCA-cyclus vast, inclusief terugkoppeling naar en evaluatie met betrokken medewerkers.
- Verbind versnelling altijd aan zorgvuldigheid. Koppel versnelling op kritieke dossiers (zoals nieuwe technologieën en infrastructuur) expliciet aan toetsing op veiligheid en consequenties voor de gezondheid, uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid, in samenspel met toezichthouders.

Kernboodschap 2: *Maak duidelijk wie welk (rest)risico mag accepteren.*

Defensie opereert in een complexe risicocontext met personele schaarste, versnelde gereedstelling, technologische vernieuwing, internationale afhankelijkheden en kwetsbare infrastructuur. Risicoafweging is nog niet overal integraal, expliciet en uniform verankerd in de organisatie, waardoor restrisico's onvoldoende helder zijn en impliciet en versnipperd worden geaccepteerd. Interactie en effectieve interne informatieuitwisseling over de consequenties van de acceptatie van restrisico's is noodzakelijk voor een betere risicoafweging en -bewustwording.

Aanbevelingen:

- Veranker integraal risicomanagement (IRM) in de defensieorganisatie. Zorg dat IRM stevig is ingebed in regelgeving en processen, zodat risicoafweging een gewoonte wordt.
- Leg eigenaarschap van (rest)risico's vast. Maak expliciet wie bevoegd is om welke risico's en restrisico's te accepteren, inclusief onderbouwing, vastlegging en communicatie, zodat beslissingen transparant en te verantwoorden zijn binnen de context van de opdracht of de werkzaamheden.

Kernboodschap 3: Versterk de informatiepositie van de defensieorganisatie.

Voor goede sturing is actuele en betrouwbare data nodig. Ondanks diverse ontwikkelingen, blijft de informatiepositie van de defensieorganisatie achter door versnipperde systemen, gebrek aan communicatie, gebrek aan uniforme registratie en beperkte analysemogelijkheden. Dit leidt tot minder effectief toezicht. Registraties over risico's, incidenten, opleidingen, en personele en materiele inzetbaarheid sluiten niet altijd op elkaar aan, waardoor (trends in) risico's minder goed zichtbaar zijn.

Aanbevelingen:

- Investeer in eenduidige, organisatiebrede registratie en koppeling van kerngegevens, zodat een gedeeld beeld van risico's, prestaties en incidenten ontstaat voor de defensieorganisatie.
- Ontwikkel en gebruik analysemiddelen ter ondersteuning van onder andere commandanten, waarmee zij data actief kunnen benutten voor risicogerichte sturing en prioritering.

Kernboodschap 4: *Voorkom kennisverlies en zorg voor structurele kennisoverdracht.*

Kennisverlies en onvoldoende kennisoverdracht vormen een groeiend risico in een snel groeiende en veranderende defensieorganisatie. Specialistische kennis groeit niet altijd mee met de organisatie en is soms geconcentreerd bij een beperkt aantal experts.

Aanbevelingen:

- Maak kennisoverdracht een aantoonbaar onderdeel van de operatie. Veranker opleiding, oefening, *mentoring* en praktijkbegeleiding structureel in beleid, planning en uitvoering, inclusief tijd en middelen.
- Voorkom *single points of knowledge*. Identificeer kritieke kennisgebieden en zorg voor redundantie (meerdere bekwame personen) en borging in procedures, opleidingen en systemen.

Terugkerend perspectief

De toezichthouders zien dat Defensie zich inspant om te groeien, te versnellen en te professionaliseren, maar constateren dat belangrijke aanbevelingen uit eerdere jaren niet of slechts beperkt worden doorgevoerd. Juist in een periode van groei en versnelling blijft het essentieel om niet alleen nieuwe doelen te formuleren, maar ook te blijven leren en aanbevelingen op te volgen.

Ten slotte

De uitdagingen waarvoor Defensie zich geplaatst ziet, vergen de inzet van iedereen, op alle niveaus in de defensieorganisatie: militairen en burgers, en in beleid, uitvoering en toezicht. Alleen gezamenlijk kan men weloverwogen, met oog voor elkaars veiligheid en gezondheid en binnen de grenzen van capaciteit en draagkracht, de basis structureel op orde brengen en de krijgsmacht verder versterken. Ook de toezichthouders blijven zich hiervoor onverminderd inzetten. In het komende jaar blijven zij de hier beschreven kernboodschappen – afmaken waar je mee bezig bent, duidelijk maken wie (rest)risico's accepteert, versterken van de informatiepositie en voorkomen van kennisverlies – nadrukkelijk onder de aandacht brengen, zoals beschreven in de individuele jaarplannen.

Namens het Toezichtberaad,