

## Samenvatting

Deelname aan operaties voor vrede en veiligheid in het buitenland is de huidige kernopdracht van Defensie. De parlementaire Rwanda-commissie wees Defensie erop dat het noodzakelijk is de buitenlandse operaties grondig te evalueren en de resultaten van die evaluatie om te zetten in operationele richtlijnen voor volgende operaties. Daartoe richtte Defensie een sectie *Evaluatie & Lessons Learned* op.

Het Rekenhof heeft onderzocht of Defensie wel degelijk lessen trekt uit de evaluaties van de buitenlandse operaties, om zo de efficiëntie en effectiviteit van zijn toekomstige operaties te verbeteren. Daartoe heeft het nagegaan of:

- Defensie over degelijke informatie over de voorbereiding en de uitvoering van de buitenlandse operaties beschikt;
- Defensie het trekken en het leren van de lessen bij de buitenlandse opdrachten goed heeft georganiseerd;
- Defensie de getrokken lessen in daaropvolgende buitenlandse operaties effectief benut.

Het onderzoek leidde tot de volgende vaststellingen.

Defensie is in internationale operaties slechts één van de spelers en heeft daarom een beperkte impact op de bepaling van de doelstellingen, de wijze van uitvoering en de beoordeling of internationale militaire operaties hun doel bereiken. Dat alles gebeurt op het niveau van de internationale organisaties (NAVO, EU, VN). Omdat er geen overkoepelend en geïntegreerd evaluatiesysteem bestaat, is Defensie aangewezen op versnipperde informatiestromen om de buitenlandse operaties te beheren en te evalueren. De verantwoording over de buitenlandse operaties tegenover het parlement kan worden verbeterd.

Defensie heeft wel een degelijk systeem ontworpen met heel wat potentieel om informatie over problemen bij de buitenlandse opdrachten te verzamelen, te analyseren en te verspreiden. De organisatie en de aansturing van het leerproces zijn daarentegen nog niet volledig ontwikkeld. Daardoor heeft Defensie onvoldoende zicht op het gebruik van evaluatieresultaten en bestaat het risico dat wat geleerd is, onvoldoende wordt benut.

- Het systeem *Lessons Learned* (LL) is beperkt tot de uitvoering van de buitenlandse operaties.
- De systemen voor de analyse, de opvolging en de implementatie van de lessen zijn nog niet voldoende consistent.
- De sectie *Evaluatie & Lessons Learned* stuurt het leerproces niet voldoende aan. Ze volgt alleen het verloop van het proces op. Daardoor wordt de kwaliteit van de evaluaties inhoudelijk onvoldoende bewaakt.
- Twee informatiekkanalen, de databank *Lessons Learned* en het “globaal concept evaluatie”, lopen naast elkaar en zijn niet op elkaar afgestemd. Daardoor ontstaan overlapping en hiaten in de opvolging, met efficiëntieverlies tot gevolg.

Hoewel Defensie veel lessen uit de operaties trekt, worden de resultaten van evaluaties van de afgeronde operaties niet voldoende benut. Structurele problemen worden onvoldoende bewaakt en lessen worden te weinig omgezet in beleid.

Het Rekenhof beveelt Defensie aan de evaluatie meer geïntegreerd en overkoepelend aan te sturen. Ook de verantwoording aan het parlement over de buitenlandse operaties kan beter. Een transparant verantwoordingskader over de buitenlandse operaties kan de manier waarop het parlement wordt geïnformeerd, structureren.

Het Rekenhof is van oordeel dat het systeem om lessen te trekken met andere beschikbare informatiebronnen moet worden uitgebreid, zodat Defensie een vollediger zicht op de problemen krijgt. Door een betere samenwerking met en afstemming op de evaluatiecellen bij de land-, lucht-, marine- en medische component, kan relevante kennis worden benut. De sectie Evaluatie & *Lessons Learned* is goed geplaatst om dat alles te coördineren.

Het Rekenhof formuleert de volgende aanbevelingen:

- Defensie kan beide rapporteringskanalen integreren en alle lessen in een uniek systeem registreren dat toegankelijk is voor alle betrokkenen. Daardoor wordt dubbel gebruik in briefings, coördinatievergaderingen, richtlijnen en procedures vermeden. Een aanpak vanuit de databank LL verdient de voorkeur.
- De ingevoerde lessen moeten worden gevalideerd aan de hand van de NAVO-criteria. Dat zal het LL-systeem effectiever maken.
- Het hele proces moet in een consistent en transparant systeem worden opgevolgd en bewaakt.
- Het gebruik van het LL-systeem door de hiërarchische lijn moet meer aantoonbaar zijn.
- Om lessen op beheers- en beleidsmatig niveau te trekken is het aangegeven diepgaande analyses te maken van de informatie uit meerdere operaties, zodat patronen kunnen worden geïdentificeerd (bijv. herhaaldelijk terugkerende tekortkomingen).

In zijn antwoord betwist de minister dat het parlement onvoldoende wordt geïnformeerd over de buitenlandse operaties. Hij gaat niet in op de aanbevelingen van de audit.