

# 'Nederland in de VN-Veiligheidsraad, een bijzondere ervaring'

*Interview met commandeur Peter van den Berg*

**Commandeur Peter van den Berg was tijdens de afgelopen periode dat Nederland deel uitmaakte van de VN-Veiligheidsraad *senior military advisor* bij de delegatie in New York. In een interview met de *Militaire Spectator* kijkt hij terug op zijn tijd in New York, waarin dingen zijn bereikt, maar waarin hem ook bijzonderheden zijn opgevallen: 'Bij Defensie denken we vaak vanuit NAVO-operaties, maar de aard van VN-missies is echt anders en de mogelijkheden daardoor ook.'**

*Mietta Groeneveld en Frans van Nijnatten*

Peter van den Berg (1962), tot zijn vertrek naar de VN in New York redactielid van de *Militaire Spectator*, begon in 1980 op het Koninklijk Instituut voor de Marine en studeerde daarnaast operationele analyse en wiskundige strategieën aan de Technische Universiteit Delft. Hij vervulde in zijn loopbaan diverse operationele en (internationale) staffuncties, afgewisseld met plaatsingen in het onderwijs en als Commandant KIM. Hij voerde het commando over meerdere schepen, waaronder het amfibisch transportschip Zr.Ms. Rotterdam en het logistieke bevoorradingsschip Zr.Ms. Karel Doorman. Vanaf maart werkt hij als projectleider belast met de oprichting van de directie Bestuur en Bedrijfsvoering bij het Commando Zeestrijdkrachten.



**N**aast veertien andere landen had Nederland in 2018 een jaar lang zitting in de VN-Veiligheidsraad. Het streven van de regering was om daarmee invloed uit te oefenen op de internationale politieke agenda en te helpen bij het voorkomen en oplossen van conflicten. Daarnaast vroeg Nederland extra aandacht voor de bescherming van burgers, het voorkomen van conflicten en gerechtigheid. Het Nederlandse lidmaatschap was een gezamenlijk effort, waarbij het ministerie van Buitenlandse Zaken de voortrekker was. Vanuit Defensie was commandeur Peter van den Berg aan de delegatie toegevoegd als militair adviseur.

*Je bent net terug uit New York als militair adviseur. Wat is je algemene indruk?*

**Peter van den Berg:** Ik heb er een goed gevoel aan overgehouden. In totaal heb ik me één driekwart jaar intensief met de VN-Veiligheidsraad beziggehouden. Het eerste half jaar heb ik besteed aan het inlezen in VN-dossiers en het opbouwen van een netwerk binnen en buiten de VN, met andere *military policy advisors* en collega's van Buitenlandse Zaken. Want als je effectief wilt zijn, moet je een netwerk hebben. Daarnaast moet je kennis hebben van dossiers, protocollen en processen binnen de VN. Ik kon een goede vertrouwensbasis opbouwen en heb inhoudelijke adviezen kunnen geven rond V-raaddossiers. Bij zulke adviezen komt het er op neer dat je een doorvertaling maakt van het strategische naar het operationeel-tactische niveau en vice versa, bijvoorbeeld bij *peacekeeping intelligence*: als daarover iets in een VN-resolutie staat, wat is dan de ruimte die de grondtroepen mogen pakken, of welke ruimte is nodig en wat moet daarover in de resolutie komen te staan?

*Zojuist terug van zijn post als militair adviseur bij de Nederlandse VN-delegatie vertelt Peter van den Berg in Den Haag over zijn ervaringen*

FOTO MILITAIRE SPECTATOR

'Het versterken van de defensiedelegatie met een vlagofficier is qua impact en spilpositie een goede zet geweest'

*Hoe heeft Defensie de Nederlandse delegatie bij de VN in de Veiligheidsraadperiode versterkt?*

**Peter van den Berg:** Er is een uitgebreide discussie aan voorafgegaan: hoe vullen we dit als Koninkrijk effectief in? Buitenlandse Zaken heeft hier zwaar en grootschalig op ingezet, vergelijk het met de manier zoals wij bij Defensie een grote operatie zoals in Afghanistan benaderd hebben. Het versterken van de defensiedelegatie met een vlagofficier is qua impact en spilpositie een goede zet geweest. Aanvankelijk was de gedachte om ook een beleidsmedewerker van de Hoofddirectie Beleid (HDB) aan de defensiedelegatie toe te voegen, maar daar is uiteindelijk van afgezien.

Voor mij was de V-raad veel te veel om alleen te behappen. Gelukkig kon ik ook een beroep doen op kolonel Pieter van Egmond en overste Patricia Lukken, die bij de permanente vertegenwoordiging in New York geplaatst zijn en de reguliere zaken behandelen. Ik denk wel dat we met meer capaciteit pro-actiever hadden kunnen zijn en meer hadden kunnen doen. Bepaalde onderwerpen hebben nu noodgedwongen minder aandacht gekregen.



*De Karel Doorman brengt hulpgoederen naar Guinee (2014): zijn uitzendingen leverden Peter van den Berg veel nuttige internationale ervaring op*

FOTO MCD, EVA KLJUN

*Buitenlandse Zaken en Defensie hebben beide hun eigen cultuur. Hoe heb je dat ervaren?*

**Peter van den Berg:** Buitenlandse Zaken had in Nederland de task force VN-Veiligheidsraad opgezet, waarbij twee functionarissen van Defensie betrokken waren. Voor mij waren zij de aanspreekpunten naar Defensie toe en van hen kreeg ik ook informatie terug over de positie van het ministerie. Ik merkte dat terwijl ik in New York werkte de lijn naar Buitenlandse Zaken steeds sterker werd. Gaandeweg nam het onderscheid Defensie-Buitenlandse Zaken in de task force af en raakte het meer in elkaar vervlochten. Wel is mij een onderscheid opge-

vallen, want Defensie denkt sterk vanuit het referentiekader NAVO- of Afghanistanoperaties. Je ziet dat bijvoorbeeld aan het spanningsveld tussen het Defensie-advies in relatie tot de politieke haalbaarheid en/of wenselijkheid. Ik denk dat defensie in staat is geweest de brug met Buitenlandse Zaken op een goede manier te slaan, waarbij het de kunst is geweest de beide referentiekaders zo bij elkaar te brengen dat je impact hebt in de V-raad.

In de Permanente Vertegenwoordiging bij de VN dienen ministeries samen het belang van het Koninkrijk der Nederlanden en zijn veiligheidsstrategie. Op basis daarvan moeten we een

geïntegreerd advies geven. Maar we hebben allebei verschillende achtergronden en uitgangspunten. Het mooie is dat daaruit toch een eensluidend advies kan komen. Het militair advies kan de ene keer ondersteunend zijn, de andere keer leidend. Vanuit die gedachte heb ik in New York samengewerkt met de Nederlandse Permanente Vertegenwoordiger bij de VN, Karel van Oosterom. We hebben elkaar kunnen aanvullen omdat we respect hadden voor elkaars dossiers.

*Wat is de rol geweest van de Commandant der Strijdkrachten en de minister?*

**Peter van den Berg:** De CDS heeft in 2017 een bezoek gebracht aan de Chiefs of Defense-conferentie voorafgaand aan de V-raadperiode en heeft gesprekken gevoerd op hoog niveau. Hij is een soort kwartiermaker geweest. Dat heeft mij in positie gebracht. De minister van Defensie is in New York geweest tijdens de week van de General Assemblée in september 2018. Bij die Algemene Vergadering word je toch gezien als iemand die bij de V-raad 'hoort' en dan geeft de minister door haar aanwezigheid extra uitstraling in de richting van de militair adviseur.

Ik heb ook veel contact gehad met de Directie Operaties over lopende dossiers, de operaties waar wij militairen hebben gestationeerd. Mali heeft vanzelfsprekend veel aandacht gevraagd en gekregen.

*Hoe heeft Defensie rond het V-raadlidmaatschap haar netwerk gebruikt?*

**Peter van den Berg:** In de aanloop naar de V-raadperiode heb ik deelgenomen aan diverse bijeenkomsten, waaronder die van de afdeling Internationale Militaire Samenwerking (IMS). Ik heb daar spreektijd gekregen en een pleidooi kunnen houden voor defensie-attachés en collega's die in bilaterale organisaties zitten om informatie te delen. Dat leidde tot inhoudelijk goede adviezen rond bepaalde dossiers. Onze defensie-attachés zijn vaak goed gepositioneerd en hebben de kennis en achtergrond om vanuit defensieperspectief naar een dossier te kijken. Zij waren voor mij een rechtstreeks aanspreekpunt.

*De verkiezing voor de tijdelijke zetel in de V-raad is niet eenvoudig geweest.*

**Peter van den Berg:** De verkiezing is een wonderlijk, bureaucratisch proces, waarin nog gewerkt wordt met anonieme, papieren stembiljetten. Er worden houten doosjes langs de stoelen gedragen en er zijn meerdere telrondes. Sommige landen stemmen op andere vanuit een deal die gesloten is. Andere landen vanuit een pure overtuiging. Nederland had de directe verkiezing nipt gemist. Na een aantal stemrondes is de *split term* afgesproken met Italië, waarbij het Koninkrijk het tweede jaar heeft ingevuld. Dat heeft ons een ruime voorbereidingstijd opgeleverd, waar goed gebruik van is gemaakt. Een aantal medewerkers van Buitenlandse Zaken is in die tijd bijvoorbeeld gedetacheerd geweest bij de Italiaanse vertegenwoordiging. Op politiek-strategisch niveau zijn er met Italië dossiers gedeeld. Op militair gebied heb ik helaas weinig aansluiting kunnen vinden bij mijn Italiaanse collega's. Daar speelde de taalbarrière een rol, maar ook het profiel van Italië, dat minder gericht was op vredesoperaties.

Je ziet trouwens grote verschillen tussen de verschillende landen in de positie van de militair adviseur. In sommige landen is hij volledig geïntegreerd in het proces, in andere landen staat hij geïsoleerd en behartigt hij wel de belangen van de militairen in het veld, maar valt hij buiten het politiek-strategische overleg.

De VN is een bolwerk van diplomaten, waar militairen extra stappen moeten zetten om zichzelf hoorbaar te maken. Dat zie je ook terug in het Military Staff Committee, de commissie van militair adviseurs van de V-raadleden. Die commissie heeft altijd geworsteld om haar belang kenbaar te maken richting de diplomatiek-politieke vertegenwoordiging. In de aanloop naar 2018 constateerden we dat de commissie eigenlijk te veel afwezig was in het hele besluitvormingsproces en een veel grotere rol zou kunnen spelen. Samen met mijn Zweedse collega heb ik dat aan de orde gesteld om in ieder geval te zorgen dat de lidstaten veel beter aangehaakt zouden zijn bij de tweewekelijkse vergadering van het Military Staff Committee, dat de agenda

beter zou aansluiten bij de behandeling in de Veiligheidsraad en dat ook de impact van het militair advies beter zou doordringen naar het diplomatiek-politieke niveau. We zijn daar, tot op zekere hoogte, in geslaagd: er was draagvlak voor, de agendavoering is aangepast en ook de tijdelijke V-raadleden hebben nu de gelegenheid mee te gaan met de *field trips* van de commissie. Daarvoor was het voornamelijk het domein van de permanente V-raadleden [VS, VK, Frankrijk, China, Rusland, red.]. Helaas is er nog een lange weg te gaan voordat het Military Staff Committee haar rol kan waarmaken waarvoor ze ooit bedoeld was.

*Had de Nederlandse Vertegenwoordiging speerpunten voor de periode in de Veiligheidsraad?*

**Peter van den Berg:** Die speerpunten waren er zeker, maar de totstandkoming daarvan is een

lastig traject geweest. Sluit je aan bij de actualiteit, of sluit je aan bij je eigen strategische doelstellingen? In het Koninkrijk spelen heel veel verschillende belangen en die moeten ook doorklinken in een Veiligheidsraadperiode. In de Kamerbrief die geschreven is voor de V-raadtermijn stonden prioriteiten van het Koninkrijk, zoals de verbetering van vredesoperaties, maar ook onderwerpen als klimaat en gerechtigheid. Uit de veelheid van prioriteiten is de verbetering van vredesoperaties de rode draad geworden in onze V-raadperiode. Dat had ook alles te maken met incidenten die plaatsvonden in missiegebieden. Eind 2017 verscheen het rapport van luitenant-generaal b.d. Carlos dos Santos Cruz, *Improving Security of United Nations Peacekeepers* en op 28 maart 2018 is er een openbaar debat geweest onder leiding van premier Rutte, in aanwezigheid van VN-secretaris-generaal Antonio Guterres, waar veel voortzettings-

*Openbaar debat in de VN-Veiligheidsraad op 28 maart 2018 onder leiding van premier Rutte, met geheel rechts Peter van den Berg*

FOTO VN, EVAN SCHNEIDER



vermogen van de VN uitgekomen is. Hier hebben wij invloed kunnen uitoefenen, bijvoorbeeld bij het benadrukken van het belang van peacekeeping intelligence. We konden daar onze ervaring van de missie in Mali inbrengen, waar we met ASIFU *actionable* tactische intelligence hebben geleverd voor de VN. We hebben daar veel draagvlak voor gevonden, ook omdat andere landen merkten dat we er inhoudelijk iets over konden zeggen.

*Hoe kijkt de VN naar de efficiëntie en de effectiviteit van missies?*

**Peter van den Berg:** De VN-gemeenschap zit daar heel dualistisch in. De VN wil missies uitvoeren met minder geld, dus zal de efficiëntie omhoog moeten. Het budget legt echter beperkingen op aan de uitvoering van vredesoperaties. Met beperkte middelen moeten vergaande doelstellingen gerealiseerd worden, wat niet altijd mogelijk is. De ambitie reikt vaak verder dan de realiteitszin. Grote troepenleverende landen uit Afrika en Azië stellen hun troepen anders gereed: zij doen dat op een basisniveau, wat wij binnen Defensie te laag vinden. Ze komen in het conflictgebied en zijn dan kwetsbaar. Dat leidt tot slachtoffers. Slachtoffers die voorkomen hadden kunnen worden met een betere voorbereiding, mindset en uitrusting. Maar dat kost geld. Aan de andere kant geldt dat troepen die beter op hun missie voorbereid zijn en ook beter voor hun eigen veiligheid kunnen zorgen effectiever zijn in de uitvoering van hun missie. Ook hier geldt het oude adagium dat de kosten voor de baat uitgaan. De vraag is wel wie deze kosten moet dragen in een wereld van afbrokkelend multilateralisme.

*Wat zijn eigenlijk de middelen waarmee de V-raad invloed heeft in de wereld en heeft Nederland voldoende mensen in het VN-apparaat?*

**Peter van den Berg:** Een eensluidend oordeel van de V-raad over een conflict is als politiek-strategisch signaal uitermate belangrijk. De V-raad kan besluiten tot de instelling van een monitormissie. De volgende stap is dat er ergens vredesmissies weggezet worden. Niet alleen tussen de partijen als waarnemer, maar ook een

‘Doordat we inhoudelijk iets over vredesmissies en *actionable intelligence* konden zeggen creëerden we draagvlak bij andere landen’

robuustere missie zoals in Mali, Congo en de Centraal-Afrikaanse Republiek, waar gebrekkig staatsgezag is. De V-raad kan beslissen wat voor soort eenheden en *packages* ingezet zullen worden: meer helikopters, meer infanterie, langeafstandsverkenner, intelligence. Over die eenheden en packages adviseert de VN in samenspraak met de militaire adviseurs. Bij het noemen van middelen moet zij dan kijken naar de mogelijkheden. Een helikopter is duur, maar wel noodzakelijk, onder meer voor medevac, dus dat heb je wel nodig en dan moet dat aan de voorkant van het besluit meegenomen worden. De missie wordt dan duurder, maar wel effectiever. Er moet dan nog wel een robbertje gevochten worden met de zogeheten 5e Commissie over de toewijzing van het budget. Gek genoeg heeft de V-raad hier weinig zeggenschap over.

Zoals gezegd moet de Veiligheidsraad een resolutie met kracht wegzetten. De vijf permanente leden spelen daarbij een grote rol. Het moeten niet alleen woorden zijn die uit de V-raad komen, maar ook daden, zoals het opleggen van sancties. Je merkt wel dat de raad de laatste jaren meer uit elkaar is gevallen. Dat zie je terug in de uitoefening van invloed in een crisisgebied. Vanuit *realpolitik* streven landen

eigen machtsbelangen na. Landen als Frankrijk, het VK en de VS zaten vroeger vaker op één lijn dan tegenwoordig.

*Heeft de Brexit daar ook nog invloed op?*

**Peter van den Berg:** Het buitenlands beleid van het VK wordt overheerst door de discussie over de Brexit. Dat kost veel capaciteit en denkkraft. De Veiligheidsraad is echter niet gebouwd vanuit de gedachte van een Europese Unie. De as VS-VK is niet per definitie slechter geworden door de Brexit, maar ook niet sterker. Er zijn wel onderlinge spanningen, waardoor het VK een autonomere positie is gaan innemen. Die autonomie zie je ook bij Frankrijk.

Over de invloed van Nederland bij de VN is al jarenlang discussie. Je kunt naar Nederland kijken als gelddonor en als leverancier van troepen. We zitten als donor in de top tien en hebben wel degelijk iets te vertellen. Zien we dat terug in posities als compensatie voor onze totale bijdrage? Te weinig. Wij moeten er zelf ook voor zorgen dat we gekwalificeerd personeel die kant opduwen. In het kader van professionalisering geldt dat je eerst ervaring bij de VN moet hebben opgedaan, wil je naar een hogere positie kunnen gaan. Nederland moet daarom een langetermijnstrategie hebben om invloedrijke personen te *groomen* om die uiteindelijk op een hoge positie binnen de VN neer te kunnen zetten. Die strategie is nog niet volledig tot wasdom gekomen. De VN biedt *leadership courses* aan, die Nederland sponsort, maar daar blijft Defensie vaak afwezig. Dat is jammer, want het is een goede cursus, die de kans biedt om in te stappen in een multinationale organisatie.

*De Nederlandse missie in Mali was zeer verbonden met de zetel in de Veiligheidsraad. Hoe belangrijk was dat echt?*

**Peter van den Berg:** In het systeem van verkiezingen voor een zetel in de V-raad weegt het zeker mee als je deelneemt aan een vredesmissie, want daar gaat de V-raad tenslotte over. Ik denk dat Nederland door de deelname aan MINUSMA zeker een beter profiel heeft opgebouwd: we konden inhoudelijk meepraten over operaties.



FOTO MCD, GERBEN VAN ES

*Maar is het van doorslaggevend belang? Dat denk ik niet, want er zijn ook veel andere factoren die een rol spelen.*

*Tijdens de periode in de raad besloot Nederland zich terug te trekken uit Mali. Hoe kwam dat besluit tot stand, en hoe ben jij daar bij betrokken geweest?*

**Peter van den Berg:** Dat is een politiek besluit geweest, dat ons qua tijdstip lichtelijk heeft verrast in New York. Het was al lang verwacht dat we ons zouden terugtrekken, maar uitein-



*'Er was zeker ook waardering voor de rol als kartrekker voor de westerse landen die wij vijf jaar lang in Mali vervuld hebben'*

delijk ging het besluit heel snel. Aan het VN-netwerk was het lastig uit te leggen, maar er was zeker ook waardering voor de rol als kartrekker voor de westerse landen die wij vijf jaar lang in Mali vervuld hebben. De Nederlandse inzet heeft de professionalisering van de uitvoering van vredesmissies gestimuleerd. Het is wel van belang dat Nederland geëngageerd blijft in het VN-apparaat, al was het alleen al om de kennis te behouden zodat we in de toekomst niet weer opnieuw het wiel moeten uitvinden.

Onderdeel van de exitstrategie rond de terugtrekking was dat Nederland actief de boer op zou gaan om andere landen enthousiast te maken voor het leveren van troepen. We hebben die verantwoordelijkheid zeker genomen, hoewel het eigenlijk een probleem van de VN is. Ik heb binnen de VN-gemeenschap een aantal presentaties gehouden over de inzet van Nederland om landen in ieder geval goed te informeren. Ik denk niet dat de terugtrekking veel invloed heeft gehad op ons werk en onze invloed in de V-raad. Juist omdat we zorgvuldig



waren hebben we ook geloofwaardigheid en krediet opgebouwd. We zitten nog in een aantal speciale werkgroepen. In mei trekken we ons volledig terug uit Mali. Onze invloed op de VN zal dan wel degelijk afnemen. Zo laten grote troepenleverende landen merken dat ze minder bereid zijn om naar je te luisteren als je weinig troepen levert.

*Voor Nederland is de VN ook verbonden aan het drama in Srebrenica. Is dat nog een actueel thema?*

**Peter van den Berg:** De VN heeft nog meer zwarte bladzijden in zijn geschiedenis, bijvoorbeeld Rwanda. Nederland heeft zeker van Srebrenica geleerd en is een van de voorvechters geworden op het gebied van *protection of civilians*. Dat hebben we samen met Rwanda opgepakt. Ik heb in mijn periode niet meegemaakt dat 'Srebrenica' afbreuk heeft gedaan aan ons werk in de V-raad. We verzwijgen het niet, zijn er open over en laten zien dat we er lessen uit getrokken hebben.

*Rond de buitenlandse politiek van de VS was er de nodige turbulentie en daarnaast het snelle aftreden van VN-ambassadeur Nickey Haley. Wat voor invloed heeft dat gehad op jullie werk?*

**Peter van den Berg:** Nickey Haley had een goede dossierkennis en genoot vertrouwen. De strategische continuïteit van de VS op het gebied van vredesoperaties is de laatste jaren onvoorspelbaarder geworden. Dat heeft ook tot een zekere mate van polarisatie geleid. Dat is een ongewenste ontwikkeling, omdat het de effectiviteit van de V-raad aantast.

Het helpt niet als de president van de VS in de week van de Algemene Vergadering van de VN de strijd aanbindt met het multilateralisme en 'America First' roept. Andere landen nemen dat over. Je ziet dat het vertrouwen in een stabiel Amerikaans beleid aan het afnemen is. In dat machtsvacuüm komen nieuwe spelers als China naar voren, wat op de lange termijn kan leiden tot een andere verdeling van de machtsverhoudingen binnen de V-raad.

*Hoe steken China en Rusland momenteel in op de VN?*

**Peter van den Berg:** China is een grote donor en troepenleverancier en is daarmee een uitzondering onder de vijf permanente V-raadleden. Het land heeft daarmee veel invloed bij de VN. China heeft ook een eigen beeld bij multilateralisme. Dat maakt het heel complex.

De Russen zetten een rem op het multilateralisme, met als rempedaal: 'njet'. Ze treden vaak blokkerend op bij initiatieven tot verbetering van peacekeeping operaties. Ze zijn conservatief en behoudend. In onderhandelingen houden ze lang hun mond en engageren zich niet, om dan, als de laatste teksten voorliggen, te zeggen dat ze er niet mee akkoord gaan. Ze hebben een grote dossierkennis, gebaseerd op een minimalistische lijn. Dit maakt het lastig om te onderhandelen met de Russen.

*Als je terugkijkt, wat heeft het jaar Veiligheidsraad dan gebracht voor Nederland, Defensie en jou zelf?*

**Peter van den Berg:** Het heeft Nederland wel degelijk invloed en aanzien gebracht. Op een aantal dossiers die ons heel eigen zijn hebben we stappen voorwaarts gezet in de multilaterale omgeving. We hebben goed kunnen werken aan samenwerking met andere EU-landen en met



*Peter van den Berg spreekt tijdens het seminar 'Protecting Civilians and Managing Threats' van het International Peace Institute in New York, oktober 2018*



Peter van den Berg met de Nederlandse VN-ambassadeur Karel van Oosterom tijdens een debat over vredesoperaties in de Veiligheidsraad, september 2018

FOTO VN, LOEY FELPE

Afrikaanse landen. De vertrouwensbasis is goed geweest. Nederland heeft een steentje bijgedragen aan internationale vrede en veiligheid die de VN brengt. De impact is moeilijk te kwantificeren, maar we hebben wel thema's als klimaat, honger en de verbetering van peace-keeping operaties bespreekbaar gemaakt. Het zijn kleine bouwstenen, maar zo zit het multilaterale systeem in elkaar.

Defensie heeft het ook iets opgeleverd, want door de vertegenwoordiging in New York hebben we de brug kunnen slaan naar de VN en het VN-hoofdkwartier. We hebben een filter kunnen zijn van Defensie om de tactisch-operationele vraag te vertalen naar het operationeel-politieke niveau. Bij Defensie denken we sterk vanuit het 'eigen domein', terwijl de VN in New York een politiek-strategisch wereldhoofdkwartier is. Daar zit een grote ruimte tussen en het is een uitdaging om onze problematieken op een goede

manier bespreekbaar te maken. Ik denk dat we daar wel degelijk in geslaagd zijn.

Heb ik er zelf iets van geleerd: ja, zeer zeker, bijvoorbeeld het werken in een omgeving van Buitenlandse Zaken, dat sterk procesgericht is. Bij Defensie zijn we juist sterk productgericht. Als je dat polariseert zitten we allebei aan het uiteinde van het continuüm: Defensie is te snel geneigd om aan productdenken te doen en te snel te reageren, terwijl Buitenlandse Zaken een besluit weleens te lang uitstelt en dan ingehaald wordt door een nieuwe werkelijkheid. De discussie wordt dan te lang opgerekt, waardoor er geen tijd meer is om het besluit te implementeren. De waarheid ligt in het midden. Het mooiste is om het beste van beide werelden bij elkaar te brengen, zodat we synergie krijgen in de besluitvorming. In gezamenlijkheid kunnen wij het belang van het Koninkrijk het beste dienen. ■