

*Toezicht draagt bij aan
gevechtskracht, zegt inspecteur-
generaal Veiligheid Jan-Paul
Apon. 'Hoe beter je je medewerkers
ondersteunt en hoe langer je je
spullen heel houdt, hoe langer je
inzetbaar bent'*

'Toezicht draagt bij aan gevechtskracht'

*Interview met inspecteur-generaal Veiligheid
generaal-majoor Jan-Paul Apon*

Leonie Boskeljon-Horst en Maarten Katsman

‘Kabul 2021: een overvol C-17-transportvliegtuig, tot mensen op de wielkasten aan toe, stijgt toch op. Iedereen snapt waarom de piloot dat veiligheidsrisico in die situatie accepteert. Dat is wel wat anders dan Schiphol op woensdagmiddag. Veiligheid is niet absoluut, maar situationeel.’ Generaal-majoor Jan-Paul Apon vertelt bevlogen over zijn werk als inspecteur-generaal Veiligheid. Hij staat aan het hoofd van de Inspectie Veiligheid Defensie (IVD). Welke ontwikkelingen signaleert Apon, en welke richting wil hij de IVD op sturen? ‘De IVD moet een volwaardige rijksinspectie worden die ook vooraf adviseert, en niet alleen achteraf onderzoekt als er iets misgaat.’

Generaal Apon heeft ruime ervaring in het veiligheids- en toezichtdomein, hij is jarenlang directeur Militaire Luchtvaart Autoriteit (MLA) geweest. Juist de combinatie van die ervaring en de hernieuwde nadruk van Defensie op hoofdtak 1 gaf de doorslag bij de sollicitatie voor inspecteur-generaal Veiligheid. Sinds november 2024 vervult Apon deze functie, een functie die nog relatief jong is (ingesteld in 2018 door toenmalig minister Ank Bijleveld). ‘Ik ben ook betrokken geweest bij de oprichting van de MLA in 2005, en ik herken bij de IVD dezelfde groeipijnen en dynamiek als toen’, legt hij uit. ‘Je wordt met argusogen bekeken als je als nieuwe organisatie vooral komt vertellen wat er allemaal misgaat, men slaat dan snel dicht.’

Naar een volwaardige inspectie

Vertrouwen wekken of herstellen is daarom een van de speerpunten van de inspecteur-generaal. Apon probeert dat onder meer door de IVD verder te ontwikkelen tot ‘echte’ inspectie: ‘Tot nu toe is de IVD vooral een “militaire OVV” (Onderzoeksraad voor Veiligheid, red.), de nadruk ligt op onderzoek achteraf naar de zwaardere voorvallen. Daarmee ben je nog geen volwaardige rijksinspectie. Met een nieuw toezichtmodel willen we ook meer “aan de voorkant” in gesprek komen, zodat we eerder weten wat er speelt. Een stevige informatiepositie vormt daarbij de basis van ons werk. Daarmee hebben we de risico’s beter in beeld en kunnen we sneller en beter signaleren en interventies daarop aanpassen.’ De inspecteur-generaal heeft dit nieuwe model actief uitgelegd aan de verschillende commandanten binnen de krijgsmacht, en ‘met de verbeterde informatie-

positie wil ik graag kunnen meewegen wat wél goed gaat’, zegt hij. ‘Een organisatieonderdeel moet dat kunnen laten zien en de credits krijgen, en mag daar ook trots op zijn. We moeten verder kijken dan alleen de samenvatting van wat er fout gaat, ik vind het niet terecht dat positieve resultaten niet of nauwelijks over het voetlicht komen. Terwijl die positieve resultaten wel een rol spelen in het bepalen van welke interventie we als inspectie kiezen. Je hebt het dan feitelijk over responsief toezicht.’

Apon wil met de IVD daarnaast sterker inzetten op de adviesrol van de inspectie: ‘We streven ernaar dat organisatieonderdelen op basis van onze kennis en ervaring vooraf aan ons vragen wat haalbaar, uitvoerbaar of verstandig is in termen van risico’s en veiligheid. Informatiepositie, analyse, interventies en verantwoord worden moeten de vier pijlers vormen van een bredere inspectie die meer doet dan alleen incidenten onderzoeken.’ De nieuwe aanpak moet ook leiden tot een ander soort gesprek, stelt Apon, waardoor de IVD minder wantrouwig wordt ontvangen. ‘Je kunt luisteren om te begrijpen, of om te weerleggen. Dat laatste gebeurt vooral wanneer men zich aangevallen voelt, zoals bij een onderzoek naar een incident het geval kan zijn door de emoties die erbij komen kijken. Maar daar leren we dan niet van en de organisatie veiliger maken, toch het doel van de IVD, lukt dan niet. We moeten dus een meer verbindend gesprek voeren.’

Een concrete maatregel die de inspecteur-generaal wil nemen is dat resultaten van een onderzoek veel eerder worden ‘teruggegeven’, niet pas in een eindrapport. ‘De doorlooptijd is

veel te lang', zegt Apon, 'als de IVD al in een vroege onderzoeksfase iets constateert, moeten we dat direct laten weten zodat de betreffende organisatie er gelijk iets mee kan en eventuele nieuwe voorvallen kan voorkomen. Als maatregelen meteen worden geïmplementeerd, kan het eindrapport dat benoemen en daar complimenten voor geven. Daarmee creëer je een heel andere toon en een heel ander gevoel.'

Hoor en wederhoor

Naast sneller resultaten 'teruggeven' wil Apon ook mogelijke aanbevelingen van een rapport eerder kenbaar maken aan het object van onderzoek en daarmee de IVD dichtter op de defensieorganisatie brengen. 'Ik wil een eenheid de kans geven te reageren op aanbevelingen, door te vragen of ze er wel iets mee kunnen. Momenteel loopt een onderzoek naar of en hoe aanbevelingen worden opgevolgd. Dat gebeurt nu nog te weinig, wellicht omdat aanbevelingen

te abstract zijn. Als we eerder het gesprek aangaan en blijven voeren, krijgt de werkvloer meer realistische en haalbare aanbevelingen.'

Vooralsnog gaat Apon er van uit dat deze werkwijze goed hanteerbaar is en geen afbreuk doet aan de onafhankelijke positie van de IVD. 'Voor sommige puristen in de toezichtwereld is dit een heikel punt, maar ik ben ervan overtuigd dat we hiermee tot betere rapporten komen met meer draagvlak en beter hanteerbare aanbevelingen.'

Deze vorm van transparantie is niet vanzelfsprekend in de veiligheidssector. De hoor-en-wederhoor tijdens onderzoeken liep voorheen bijvoorbeeld via de Bestuursstaf. 'Die schakel heb ik er tussenuit gehaald', zegt de inspecteur-generaal, 'wat niet overal binnen de organisatie met evenveel enthousiasme werd ontvangen. Conceptrapporten gaan voortaan direct naar de betrokken partijen, en van hen krijgen we de wederhoor terug.'



FOTO MCD PHIL NIJHUIS

Generaal-majoor Jan-Paul Apon is inspecteur-generaal Veiligheid

Tegelijkertijd signaleert Apon een zorgpunt met betrekking tot de spanning rond openheid. Openheid vanuit de werkvloer richting de toezichthouder kan er immers toe leiden dat afwijkingen van de norm bekend worden, waar de IVD op moet reageren. 'Onze op calvinisme gestoelde maatschappij neigt bij een incident naar het aanwijzen van een schuldige die straf moet krijgen. Dat staat haaks op *just culture*: de IVD wil juist kijken naar wat er is gebeurd en hoe we daarvan kunnen leren, nooit met de insteek "wie heeft het gedaan". Maar als een andere partij in een onderzoek wel op zoek is naar een schuldige, kan de IVD haar werk niet altijd goed meer doen. In het algemeen zal die partij de marechaussee zijn, in opdracht van het Openbaar Ministerie, en mensen kunnen dan als verdachte worden aangemerkt. Ook al komt de IVD met een andere intentie, in zo'n geval blijven de lippen ook voor ons vaak op elkaar.'

Hoofdtak 1

Hoofdtak 1 van de krijgsmacht, het verdedigen van het eigen en bondgenootschappelijke



FOTO MCD, HENRIETTE GUEST

13 Lichte Brigade bereidt zich voor op de grootste landmachtoefening van 2025. De hernieuwde focus op hoofdtak 1 van de krijgsmacht vraagt om ander toezicht, dat de grotere oefeningen in goede banen kan leiden

grondgebied, staat volop in de belangstelling. Maatschappelijke weerbaarheid speelt hierbij ook een rol. Naar aanleiding van een vorig interview¹ stelt luitenant-generaal André Steur de vraag: wat zou de maatschappij moeten opofferen, in de directe en privéomgeving, om die maatschappelijke weerbaarheid robuuster te maken? Apon: 'In bijvoorbeeld Litouwen is het begrip veiligheid glashelder, dat ligt hier in Nederland anders. De maatschappij moet daarom haar naïviteit opgeven en nastreven om gezamenlijk verantwoordelijk te zijn voor verhoogde weerbaarheid. Daarbij moet men af en toe ongemak accepteren.'

Wat merkt de IVD zelf van de focus op hoofdtak 1? 'Ik vind het vooral interessant om te zien hoe we omgaan met toenemende aantallen mensen en materieel. Er komen meer en grotere oefeningen, en de werving moet sneller en met kortere lijnen. Dat vraagt om een bepaalde manier van toezicht. Niet zozeer meer of minder, maar ander toezicht', legt Apon uit.

Daarmee zijn we weer terug bij de IVD als volwaardige toezichthouder die ook aan de voorkant adviseert: 'De inspectie moet als vraagbaak kunnen fungeren voor de operationele commando's. Zij moeten ons advies kunnen vragen over de risico's van hun plannen, en hoe voorvallen voorkomen kunnen worden.' Nadenken en gesprekken vooraf zijn het devies, volgens Apon. 'Als eenmaal de operationele bril op gaat is de krijgsmacht gewend hard voorwaarts te gaan, zonder opzij te kijken. Er is iemand nodig die meekijkt, meedenkt en zo nodig ook tegenspraak kan leveren in het belang van de organisatie, de IVD dus. In mijn optiek draagt toezicht bij aan gevechtskracht', zegt de inspecteur-generaal. 'Want hoe beter je je medewerkers ondersteunt en hoe langer je je spullen heel houdt, hoe langer je inzetbaar bent. Die koppeling is in Nederland nog niet volledig gemaakt.' ■

1 L. Boskeljon-Horst, F. Groen en M. Katsman, 'Vertrouw op expertise en stop risicomijdend gedrag', *Militaire Spectator* 194 (2025) (4). Zie: <https://militairespectator.nl/artikelen/vertrouw-op-expertise-en-stop-risicomijdend-gedrag>.