



Ministerie van Defensie



# Jaarverslag 2013



INSPECTEUR-GENERAAL  
DER KRIJGSMACHT





# Jaarverslag 2013



## Colofon

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

De Zwaluwenberg  
Utrechtseweg 225  
1213 TR Hilversum

## Contactpersoon

Kolonel W.S.M. Calmeijer Meijburg

T +31 (0)35 577 66 33  
MDTN \*06 558 76633  
[wsm.calmeijermeijburg@mindef.nl](mailto:wsm.calmeijermeijburg@mindef.nl)

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	7
<b>1 Operaties en operationele inzet</b>	15
1.1 Inleiding	15
1.2 Missies en uitzendingen	16
1.3 Individuele uitzendingen	19
1.4 Operaties in het Caribisch gebied	21
1.5 Nationale inzet	21
1.6 Werkbezoek buitenlandse missiegebieden	25
<b>2 Personeel</b>	31
2.1 Inleiding	31
2.2 Ontwikkelingen	31
2.3 Functieduur	32
2.4 Ondersteuning persoonlijke ontwikkeling en doorstroom binnen Defensie	33
2.5 Reservisten	36
2.6 Positie personeel buiten Nederland	37
2.7 Verzakelijking	39
2.8 Re-integratie	39
2.9 Begeleidings-en bemiddelingsorganisatie	40
2.10 Medezeggenschap	41
2.11 Vertraging bij reorganisatie Defensie Gezondheidszorg Organisatie	42
2.12 Werving en selectie	42
2.13 Verklaring van Geen Bezwaar	43
2.14 Gender	43
<b>3 Opleidingen</b>	49
3.1 Inleiding	49
3.2 Veiligheid en Vakmanschap (VeVa)	50
3.3 Opleiden op de werkvloer	53
3.4 Militaire basisvaardigheden	55
<b>4 Materieel, infrastructuur en bedrijfsvoering</b>	61
4.1 Inleiding	61
4.2 Ontwikkelingen	62
4.3 Voorraden en kwaliteit materieel	63
4.4 Materieellogistieke keten	64
4.5 Invoering SAP	65
4.6 Informatievoorziening en ICT-ondersteuning	66
4.7 Infrastructuur	69
4.8 Sourcing	70
4.9 Nationaal Militair Museum	71
<b>5 Individuele bemiddeling</b>	77
5.1 Inleiding	77
5.2 Bemiddeling om tot een oplossing te komen	78
5.3 Bemiddeling in cijfers	79
5.4 Markante thema's	80
5.5 Afsluiting	83

6	<b>Veteranen</b>	87
6.1	Inleiding	87
6.2	Ontwikkelingen en gevolgen	89
6.3	Zorg	91
6.4	Erkenning en waardering	92
7	<b>Themaonderzoek: 'Regelgeving en regelvrijheid'</b>	97
7.1	Inleiding	97
7.2	Bevindingen	99
7.3	Verbetermogelijkheden	109
7.4	Afsluiting	112
8	<b>Themaonderzoek 'Afscheid nemen (bij Defensie)'</b>	117
8.1	Inleiding	117
8.2	Het proces van verlaten van de dienst	119
8.3	Bevindingen	121
8.4	Tussentijdse conclusies	124
8.5	Afsluiting	125
	<b>Bijlagen</b>	
	Bijlage 1: Taken Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en Inspecteur der Veteranen	127
	Bijlage 2: Overzicht van werkbezoeken in 2013	135
	Bijlage 3a: Overzicht van in 2013 ontvangen verzoeken voor individuele bemiddelingen	141
	Bijlage 3b: Overzicht van in 2013 afgesloten verzoeken voor individuele bemiddelingen	143
	Bijlage 4: Overzicht van activiteiten ten behoeve van veteranen in 2013	147
	Bijlage 5: Voortgang bevindingen uit het IGK-Jaarverslag 2012	157





Foto: P. Nijhuis, AVDD



# Voorwoord

## IGK Jaarverslag 2013

### Vertrouwen en perspectief

Het was een onrustig jaar, 2013. In de media werd het woord 'crisis' veel genoemd, of het nu ging om de veiligheidssituatie of om de economie. Ook bij Defensie was het onrustig. De combinatie van de reguliere gereedstelling, operationele inzet en een zeer ingrijpende 'verbouwing' van de organisatie vergde veel van de leiding en het personeel. Ondanks dat alles oogst de kwaliteit van het product nog steeds veel waardering, zowel nationaal als internationaal. Voor de meeste militairen is dit een belangrijke motivatiefactor. Velen zien deze operationele inzet als de bekroning van een periode waarin intensief wordt geoefend. Om die reden ga ik in hoofdstuk 1 van dit jaarverslag bewust uitgebreid in op de operationele inzet en de beleving daarvan.

Ook in historisch opzicht was 2013 bijzonder. We vierden 525 jaar marine, 100 jaar militaire luchtvaart, 200 jaar Koninkrijk en de inhuldiging van Koning Willem-Alexander. Stuk voor stuk evenementen waarbij tradities, identiteit en de bijzondere band met het koningshuis centraal stonden.

De gevolgen van de grootschalige reorganisatie en de taakstellingen uit de Beleidsbrief van 2011 bepaalden in 2013 opnieuw de gemoedstoestand van het personeel. Meer dan voorheen stond de baan zekerheid op de tocht. Daar kwamen de nota 'In het belang van Nederland' en de reactie daarop van het parlement nog overheen. Op zich was die nota duidelijk. Niet weer een verhaal met als strekking 'we doen straks meer met minder'. Maar voor het personeel was het de zoveelste taakstelling, reorganisatie en wijziging van beleid.

Opnieuw werd het mes gezet in een wond die nog niet was geheeld. Het voortdurend aanpassen van de organisatie, naast de reguliere taakuitvoering, vergde een enorme inspanning van commandanten en leidinggevendenden. Die waren daardoor niet altijd in staat de extra aandacht te schenken waar het personeel juist in deze periode behoefte aan had.

Op het gebied van arbeidsvoorwaarden kwam daar nog bij dat het overleg met de bonden eind 2012 in een impasse raakte. De discussie over de Wet Uniformering Loonbegrip was daar de belangrijkste oorzaak van. De opschorting van dit overleg heeft een effect gehad dat verder reikte dan alleen de arbeidsvoorwaarden. Het raakte ook reorganisatietrajecten.

### Vertrouwen onder druk

Het is dan ook geen wonder dat het vertrouwen van het personeel in 2013 op een laag niveau stond. Het defensiepersoneel is zeer loyaal, werkt hard en heeft vaak meerdere uitzendingen achter de rug. De ontberingen van het beroep worden geaccepteerd, inclusief de risico's die daar bij horen. Die acceptatie is er ook bij de partners van de militairen, die direct te maken krijgen met de consequenties van het militaire beroep. Zij moeten zich flexibel opstellen en aanpassen aan de langdurige afwezigheid en belasting van de militair. Daarbij moeten zij vaak hun eigen ambities bijstellen om het de militair mogelijk te maken zijn of haar werk te doen.

Militairen en ook veel burgermedewerkers hebben geen moeite met deze opofferingen, maar verwachten tegenover deze bijzondere inzet ook een bijzondere invulling van het werkgeverschap door Defensie. Zij ervaren echter dat Defensie door de ver doorgevoerde doelmatigheidsmaatregelen en verzakelijking, ook op personeelsgebied, steeds meer een gewone werkgever wil worden. Dat leidt bij de werknemer tot teleurstelling en soms scepsis, maar ook tot een houding die zakelijker wordt. Daarmee loopt Defensie een risico. Wat bijzonder is, moet je immers nooit als vanzelfsprekend gaan beschouwen. Het personeel van Defensie is nog steeds buitengewoon toegewijd. Zonder enige twijfel is dit personeel nog steeds de meest kritische succesfactor van de organisatie, waar Defensie zuinig op moet zijn.

Uit de gesprekken die ik voer tijdens mijn werkbezoeken en uit de verzoeken om bemiddeling komen vier concrete thema's naar voren die het personeel dwars zitten.

In de eerste plaats heerst het gevoel dat een koers ontbreekt. Natuurlijk zijn er bij elke reorganisatie weer plannen, maar die komen er vooral op neer dat Defensie er met minder middelen het beste van maakt. En voordat doelen zijn bereikt of lessen zijn geleerd, is de volgende reorganisatie al weer in gang gezet. Dat leidt volgens het personeel tot een opportunistische *can do* houding, waarbij ernaar gestreefd wordt nog alle taken uit te voeren in een verder krimpende organisatie. Het steeds weer moeten bijstellen van doelen leidt tot een zekere scepsis. Positieve en motiverende verhalen van de top worden wel gehoord. Maar men wacht eerst de resultaten in de praktijk af voordat men er waarde aan hecht. De motivatie en inspiratie vindt men vooral dichtbij, bij de eigen eenheid, met eigen kameraden en onder de eigen commandant.

Een tweede belangrijke factor is het loopbaanbeleid en de functietoewijzing. Het personeel ervaart dat behoud van kennis, ervaring en loopbaanperspectief onder druk staat door de verkleining van de bovenbouw van het functiehuis (via de *numerus fixus*), een te korte functieduur en het ontbreken van loopbaanpaden voor specialisten. Het systeem waarbij de militair elke drie jaar via de vacaturebank zelf weer een andere functie moet vinden, vergt veel energie van de medewerker maar ook van de chefs. Het leidt tot onzekerheid en het niet beheersen en benutten van schaars personeel waarin fors is geïnvesteerd. Dat geldt evengoed voor het burgerpersoneel. Net als de militairen willen zij afspraken maken over persoonlijke ontwikkeling en vervolgfuncties. Verder hebben militairen in alle geledingen moeite met het feit dat de interne doorstroommogelijkheden worden beperkt, terwijl elk jaar weer grote moeite wordt gedaan om nieuwe aspirant-onderofficieren te werven en op te leiden.

Een derde bron van onvrede is de inzetbaarheid van het materieel en de ondersteuning van de taakuitvoering. Het gaat hier om een samenloop van een aantal aspecten: een achterstand in de hoeveelheid reservedelen, de invoering van SAP, de grootschalige reorganisatie in het materieellogistieke veld, het

soms moeizame verwervingsproces, de invoer van nieuwe systemen, maar ook het gebruik van verouderde voertuigen en ICT-middelen. Het personeel heeft moeite om te begrijpen dat Defensie enerzijds een *hightech* organisatie is met indrukwekkende wapensystemen die zich ook als zodanig profileert, terwijl de basale ondersteuning op de werkplek niet aan de verwachtingen voldoet.

Een vierde factor is het gebrek aan ruimte dat commandanten en leidinggevendenden ervaren in de reguliere bedrijfsvoering en gereedstelling. De successen in de missiegebieden zijn mede gebaseerd op ruimte voor commandanten om keuzes te maken en verantwoordelijkheid te nemen. Daarmee kunnen ze anticiperen en snel reageren op de dynamiek van de omgeving. Terug in Nederland ervaart men een sfeer van *control*, verzuiling, veelvuldig overleg en bureaucratie. Het personeel verwacht van de eigen commandant dezelfde rol en bevoegdheden als tijdens de operationele inzet. Commandanten willen die rol ook invullen, maar ervaren dat het hen vaak ontbreekt aan de mogelijkheden om de integrale verantwoordelijkheid te nemen.

### Het perspectief versterken

Deze opsomming is natuurlijk niet volledig, maar biedt wel zicht op een aantal aangrijpingspunten. Structurele inzet vormt de basis voor de gereedstelling en het draagvlak voor de krijgsmacht in de samenleving. Met een goed oefen- en trainingsprogramma kunnen de eenheden en het personeel zich op die inzet voorbereiden. Ze moeten kunnen rekenen op een volwaardige ondersteuning van de taakuitvoering, zowel in de operationele als in de niet-operationele omgeving. De complexiteit van het werk vraagt daarbij om borging van kennis en ervaring. Functieroulatie blijft belangrijk, maar moet passen in een duidelijk loopbaanperspectief met mogelijkheden voor interne doorstroom van 'laatbloeiërs'. Die functieroulatie en de daarbij horende loopbaanbegeleiding is ook relevant voor een gedeelte van het burgerpersoneel. Voor deze categorie vormt de vergrijzing een risico en is ruimte nodig voor de instroom van jong talent. De persoonlijke ontwikkeling blijft primair een verantwoordelijkheid van de individuele werknemer, maar die moet daarbij dan wel kunnen rekenen op ondersteuning en begeleiding van Defensie. Verder kunnen commandanten met meer integrale verantwoordelijkheden en bevoegdheden een grotere invloed op succes creëren. Door mee te bewegen met de dynamiek van de omgeving kunnen zij het verschil maken voor hun personeel. In hoofdstuk 2 wordt hier nader op ingegaan.

Als het gaat om perspectief, vervult het personeel in de leeftijd rond de 30 jaar een sleutelrol. In hen is flink geïnvesteerd; zij beschikken over de nodige ervaring en vormen de ruggengraat voor de krijgsmacht van de toekomst. Zij staan op een kruispunt in hun leven. Daarom heb ik een dwarsdoorsnede van dit 'jonge talent' gevraagd wat hun perspectief is. Tussen de hoofdstukken leest u hun reacties daarop. Persoonlijk vind ik deze verhalen inspirerend.

### De samenleving dienen

Het gewenste personeelsmodel voor Defensie staat niet op zichzelf, maar is mede afhankelijk van de verwachting van de samenleving. Als die vindt dat de krijgsmacht maximale veiligheid moet bieden voor elke euro belastinggeld, dan is er mijns inziens meer rendement te halen uit de huidige budgetten. Dat kan door het personeel langer op functie te laten en daarna door te geleiden in het eigen (specialistische) functiegebied. Vervolgens door dit ook te waarderen en te stimuleren dat men langer bij Defensie blijft. Daardoor kunnen kennis en ervaring beter worden geborgd, kunnen kosten van werving en vooral opleidingen aanmerkelijk dalen en kan meer perspectief worden geboden. De inzetbaarheid van het beschikbare personeel kan ermee worden vergroot. Daar staat tegenover dat de salariskosten en de gemiddelde leeftijd iets zullen toenemen. Maar per saldo zie ik in dit model meer kwaliteit, meer rendement, minder risico's en lagere personeelskosten.

Het huidige model legt een sterke nadruk op verjonging en kansen op de arbeidsmarkt ná de tijd bij Defensie. Naast het voorzien in veiligheid wordt het voorzien in goed opgeleid personeel op die manier bijna een neventaak van de krijgsmacht. Die rol ontstaat immers vanzelf wanneer defensiepersoneel op relatief jonge leeftijd, met praktijkervaring en veelal voorzien van diploma's, weer uitstroomt. De verlaging van de gemiddelde leeftijd van het personeel kent echter ook in de huidige situatie haar grenzen. De fixatie op verjonging staat haaks op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en lijkt vooral te zijn ingegeven door een vermeende kostenreductie. De complexiteit van nieuwe wapensystemen en de militaire taakuitvoering in

een 3D-omgeving vergen juist meer ervaring en expertise. Door de introductie van betere uitrusting, arbeidsomstandigheden en zorg in de afgelopen jaren is een groot gedeelte van het personeel ook boven de 35 jaar nog prima inzetbaar. Wel is het zaak de eisen voor inzetbaarheid duidelijk te formuleren en er op toe te zien dat aan die eisen ook wordt voldaan.

Onafhankelijk van de keuze voor een personeelsmodel is duidelijk dat het bewustzijn van de samenleving over wat vrijheid en veiligheid vergen nog verder kan worden ontwikkeld. Daarin hebben Defensie, haar personeel en de veteranen zelf ook een rol. Het is goed te zien dat al veel wordt gedaan om de verankering van Defensie in de samenleving te versterken. Door dichtbij de burger te oefenen, door een grotere rol weg te leggen voor reservisten en hun werkgevers, maar ook met de uitbesteding van onderwijs en ondersteunende diensten, zoals beschreven in de hoofdstukken 3 en 4. De successen die reeds zijn behaald kunnen als katalysator dienen voor de kansen die er nog liggen.

### Bemiddeling

Tot zover enkele bevindingen vanuit mijn rol als adviseur. In een complexe organisatie waarin 60.000 medewerkers onder soms moeilijke omstandigheden hun werk doen, is ook bemiddeling een relevante taak van de IGK. Dat geldt zeker voor 2013. Zo'n 70 % van de capaciteit van mijn staf officieren wordt hieraan besteed, naast de inzet voor werkbezoeken en onderzoeken. Door de vertrouwelijkheid is die inzet vaak onzichtbaar. Toch speelt juist deze bemiddeling een rol bij het vermijden van juridische conflicten, die ons loyale personeel bij voorkeur niet aan wil gaan. Voor het vertrouwen van het personeel is het belangrijk om te weten dat er hulp beschikbaar is om oplossingen te vinden als men problemen ervaart. Verder bieden de diverse cases leermomenten die worden betrokken bij de adviezen om processen te verbeteren en herhaling van onvrede te voorkomen. In hoofdstuk 5 wordt hier nader op in gegaan.

### Veteranen

Naast de advies- en bemiddelingsrol is ook de rol van Inspecteur der Veteranen zeer de moeite waard. Soms op de voorgrond, maar meestal op de achtergrond, mag ik een adviserende, coördinerende en stimulerende rol vervullen. Het is daarbij goed te constateren dat in de afgelopen jaren al veel is bereikt door en voor veteranen. Dat betreft niet alleen de erkenning en waardering, maar ook de zorg. Daarmee zijn we er echter nog niet. Het veteranenlandschap is nog volop in beweging. De samenstelling van de veteranengemeenschap verandert doordat veel oudere veteranen uit de Tweede Wereldoorlog en



Het veteranenlandschap is volop in beweging. (foto: J. Baumeister)

Nederlands-Indië ons ontvallen en nieuwe generaties zich aandienen, met hun eigen wensen. De communicatie en organisatie veranderen door de mogelijkheden en het gebruik van sociale media. Daarmee nemen de beheersing en controle, waar (oud-)militairen zo van houden, af. De vele creatieve initiatieven vanuit de veteranengemeenschap zijn allemaal waardevol, zolang ze elkaar maar niet tegenwerken.

Een belangrijke ambitie is het meer betrekken van actieve militairen bij de (jonge) veteranen buiten dienst. Dat kan door hen te stimuleren bij de organisatie van evenementen voor veteranen op de kazerne. Maar ook de digitale omgeving biedt mogelijkheden voor dit contact. Dat de militair na een uitzending door de samenleving ook zelf als veteraan wordt gewaardeerd, is prima. Dat is wat anders dan je veteraan voelen als je nog actief dient. Daarvan is veelal (nog) geen sprake. De militair voelt zich militair, samen met de kameraden in zijn eenheid. Veteraan zijn is voor later. In hoofdstuk 6 wordt nader ingegaan op activiteiten en ontwikkelingen voor veteranen.

### Afsluiting

Dit jaarverslag draait om vertrouwen en perspectief. Het één kan niet zonder het ander. Alleen door vertrouwen te herwinnen, kan perspectief worden geboden. En zonder zicht op perspectief zal er geen vertrouwen bestaan. Ik heb vier concrete thema's benoemd die het personeel dwarszitten.

Bij het samenstellen van dit jaarverslag, begin 2014, lijken vertrouwen en elan overigens voorzichtig terug te keren. Dat zie ik met name bij de eenheden die al in de nieuwe organisatiestructuur werken en zich richten op een intensief oefenprogramma of operationele inzet. Voor anderen is het gewenste perspectief nog ver weg. In dit jaarverslag heb ik aangrijpingspunten benoemd om het vertrouwen en perspectief te versterken.

Ik ben ervan overtuigd dat de capaciteit om de organisatie te veranderen vooral op de werkvloer en bij het individu ligt. Om dat vermogen aan te spreken bestaat behoefte aan minder regulering en meer mogelijkheden voor maatwerk. In hoofdstuk 7 wordt daarop nader ingegaan. Meer ruimte voor commandanten betekent ook dat zowel de werkgever als de bonden verschillen en risico's zullen moeten accepteren. Maar ik zie vooral kansen.

Voor de korte termijn is het van belang de nog lopende reorganisaties op een goede wijze af te ronden. Dat geldt zeker voor het afscheid nemen van collega's die overtollig raken. In hoofdstuk 8 staan de eerste bevindingen van het themaonderzoek naar dit proces. Vooral nog lijkt dit zorgvuldig, overzichtelijk en transparant te verlopen. Daar heeft het betreffende personeel ook recht op. Dit themaonderzoek zal eind 2014 worden afgerond. In een tweede themaonderzoek zal ik in 2014 een analyse maken van de effecten van het verschuiven van een deel van de opleidingen naar de werkvloer.

De basis voor dit alles is wat mij betreft, ondanks alle uitdagingen, nog steeds goed. De professionele krijgsmacht van vandaag is gebaseerd op de attitude, kennis en ervaring van onze veteranen en oudgedienden. Bij inzet blijken die krijgsmacht en onze militairen zich nog steeds met de besten te kunnen meten. Het personeel is uitstekend, de spullen zijn goed en de training is realistisch. In een omgeving met veel dynamiek is het nodig dat Defensie anticipeert en meebeweegt. Het zou erg helpen als de organisatie de tijd krijgt om weer te bouwen en leren na de opeenstapeling van taakstellingen die achter ons ligt. Ik vind dat belangrijk voor onze vrijheid en veiligheid, maar zeker ook voor ons personeel.

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht



A.G. van Ede  
Luitenant-generaal der mariniers



Foto: D. de Vaal

Tweede luitenant

Laurens Jonkheijm | Leeftijd 23 jaar

Technisch officier

Vliegbasis Volkel

Commando Luchtstrijdkrachten

Nadat ik mijn VWO-diploma op relatief jonge leeftijd had behaald, was ik op zoek naar een opleiding die zowel voorzag in mijn behoefte aan een wetenschappelijke opleiding als aan persoonlijke vorming. Een vriend attendeerde mij op een open dag bij de Koninklijk Militaire Academie in Breda. Ik was direct overtuigd dat dit voor mij de juiste opleiding was. Doorslaggevend was dat ik hier een wetenschappelijke opleiding kon combineren met een opleidingsprogramma gericht op persoonsvorming, met name op het gebied van leidinggeven en teamgericht werken. Verder spraken ook het avontuurlijke karakter van het werk en de ruimte voor sport in het opleidingsprogramma mij aan.

De opleiding aan de Koninklijke Militaire Academie heeft volledig aan mijn verwachtingen voldaan. Het bleek dat veel enthousiaste en talentvolle mensen dezelfde opleidingskeuze als ik hadden gemaakt. Ik kan niet anders zeggen dan dat ik mij direct thuis voelde en dat de kwaliteit van de lang-modelopleiding prima was. Dit geldt zeker ook voor de laatste twee jaar van mijn technische studie die ik aan het Koninklijk Instituut voor de Marine heb gevolgd.

Na mijn opleiding was de omschakeling naar het echte werk wel even lastig. Je gaat weg uit je vertrouwde leeromgeving en peer group en komt in een werkomgeving waar je als jonge officier leiding gaat geven aan vaak oudere mensen met veel ervaring. Je hebt dan toch even het gevoel dat je er nu alleen voor staat en je beseft dat je in de praktijk nog niet veel weet. Ik werk nu op de vliegbasis Volkel bij het 900 Squadron waar ik als technisch officier leiding geef aan monteurs die de F-16 onderhouden. Ik heb de eerste periode van mijn functievervulling vooral geïnvesteerd in de relatie met de mensen waar ik leiding aan geef. Zij hadden immers de ervaring en kennis waarvan ik kon leren.

Inmiddels heb ik een goede band kunnen opbouwen en kan ik ook mijn eigen ideeën kwijt. Dat is ook het mooie aan deze functie. Je krijgt al direct veel verantwoordelijkheid en ruimte om te laten zien wat je in huis hebt. Het werk is ook erg dynamisch. Zo kreeg ik bijvoorbeeld al vrij snel in het eerste jaar de opdracht om met een team van techneuten naar de Azoren af te reizen om daar een reparatie aan een kapotte F-16 uit te voeren. De ene dag krijg je de opdracht en een paar dagen later ben je al onderweg. Als technisch officier ben je dan verantwoordelijk voor de mensen en het materieel, dat is mooi werk.

Natuurlijk zijn er ook mindere kanten aan het werken bij Defensie. Dat heeft vooral te maken met de turbulente periode die Defensie nu al jaren doormaakt. Ik constateer veel onzekerheid bij mijn mensen en kan daar zelf niets aan doen. Het valt mij op dat de speelruimte die ik als jong officier op het gebied van P&O heb, zeer beperkt is. Er zijn in mijn ogen veel knellende en beperkende P&O-regels. Ik zag dit de afgelopen tijd vooral op het gebied van functietoewijzing en selectie.

Zaken die verkeerd dreigen te lopen, zien we al vroegtijdig aankomen. Deze worden volgens de hiërarchieke weg aangekaart. Soms wordt hier niets mee gedaan en krijg ik vervolgens al die aangekaarte problemen weer op mijn bordje. Dat frustriert enorm. Ik hoop dat die bewegingsruimte er wel weer komt wanneer de personele gevolgen van de reorganisatie zijn weggewerkt. Ook op technisch gebied zijn er uitdagingen, maar komen veel dingen samen. Zo brengt de invoering van SAP veel extra werkdruk met zich mee. Het probleem is dat alles tegelijk plaatsvindt terwijl de winkel wel open moet blijven. Ik maak mij daar best wel eens zorgen over.

Ik ben nu aangesteld in een fase 1 FPS-contract, waardoor ik nog geen recht heb om verder te studeren. Toch wil ik met mijn verdere vorming niet wachten en ga ik dit jaar beginnen met een studie lucht- en ruimtevaarttechniek aan de Technische Universiteit Delft. Ik doe dit in de vorm van zelfstudie en met mijn commandant heb ik hierover goede afspraken kunnen maken. Ik kom nu nog niet in aanmerking voor een tegemoetkoming in de studiekosten, maar ik kan hier altijd later nog een verzoek voor indienen.

Ik heb nog geen idee waar ik in 2020 werk! Het enige wat ik zeker weet, is dat ik niets zeker weet. Ik houd zoveel mogelijk opties open door mijzelf, zowel in als naast mijn werk, te ontwikkelen.



Foto: A. Schoor, AVDD



# 1 Operaties en operationele inzet

## 1.1 Inleiding

Operationele inzet is het belangrijkste product van de krijgsmacht. Zoals ook aangegeven in het voorwoord, ga ik hier bewust uitgebreid op in. In dit hoofdstuk worden eerst de operaties en ontwikkelingen binnen het operationele domein toegelicht en vervolgens benoem ik de bevindingen van mijn bezoek aan de missiegebieden.

In 2013 leverde Defensie internationaal vele malen een operationele bijdrage. Ook binnen het Koninkrijk leverde Defensie haar bijdrage in de vorm van structurele en incidentele inzet en steunverlening in het kader van de derde hoofdtaak van Defensie, de ondersteuning van civiele autoriteiten. In de afgelopen jaren is er sprake van een gestage toename van verleende militaire bijstand en steunverlening, namelijk van ruim 2.000 keer in 2011 naar bijna 2.300 maal in 2013.

## 1.2 Missies en uitzendingen

### NAVO- en EU-operaties in de Arabische Zee

Defensie zet sinds 2009 voor de kust van Somalië verschillende middelen in voor de antipiraterijmissies van de NAVO en de Europese Unie. Door te patrouilleren vergroten de marineschepen de veiligheid langs de scheepvaartroutes bij Somalië en ontmoedigen en verstoren zij piraterij. Het kabinet besloot in november 2013 de deelname aan de antipiraterijmissies te verlengen tot eind 2014.



Piraterijbestrijding in de Golf van Aden (foto: G. van Es, AVDD)

Nederland heeft van februari tot mei met het luchtverdedigings- en commandofregat Zr.Ms. De Ruyter bijgedragen aan de EU-operatie ATALANTA. Deze taak werd daarna vanaf augustus tot en met december vervuld door het amfibisch transportschip Zr.Ms. Johan de Witt. Vanaf dit schip voerde Nederland ook het commando over alle eenheden in operatie ATALANTA. Van mei tot augustus werd het multipurpose-fregat Zr.Ms. Van Speijk ingezet voor de NAVO-missie OCEAN SHIELD. De inzet van deze marineschepen werd ondersteund door mariniersdetachementen, helikopters met bemanningen van het Defensie Helikoptercommando en een onbemand verkenningsvliegtuigje van het *Joint Intelligence Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance Command*.

Om zeer kwetsbare en grote Nederlandse zeetransporten te beschermen tegen Somalische piraten, zijn dit jaar 40 *Vessel Protection Detachments* ingezet. Deze zelfstandige teams bestonden uit zwaarbewapende mariniers, versterkt met een militair verpleegkundige.

De internationale piraterijbestrijding op zee werpt zijn vruchten af. Kapingen waren er niet in 2013 en het aantal aanvallen is drastisch gereduceerd. De aanpak van de missie verschuift nu van symptoombestrijding naar aanpak van het achterliggende probleem.

De *Combined Maritime Forces* (CMF) vormen een samenwerkingsverband van marines uit 25 verschillende landen die opereren vanuit Bahrein in de wateren rond het Arabisch schiereiland. CMF heeft als missie het bestrijden van gewelddadig extremisme en terrorisme, het tegengaan van piraterij, smokkel en mensenhandel en het samen met lokale en andere partners verbeteren van de maritieme veiligheid en stabiliteit in de regio. Defensie neemt met individuele militairen deel aan de staf van CMF.



Patrouille in Khanabad, Afghanistan (foto: E. Klijn, AVDD)

### NAVO- en EU-operaties in Afghanistan

Tot juli leverde Nederland een bijdrage aan de geïntegreerde politietrainingsmissie in de provincie Kunduz. Vanaf begin juli verzorgden ruim 100 Nederlandse militairen van de *redeployment*-eenheid de afbouw van de missie in Kunduz. Eind augustus keerden de laatste militairen uit Kunduz terug. Het materieel van de missie is verplaatst naar Mazar-e-Sharif. Het zal tot de zomer van 2014 duren voordat alles terug is in Nederland.

Vanuit Mazar-e-Sharif ondersteunt de *Air Task Force* (ATF) met vier Nederlandse F-16's en 120 militairen nog altijd de *International Security Assistance Force* (ISAF) in Afghanistan. Vanaf deze locatie sporen de toestellen geïmproviseerde explosieven op met behulp van het *Recce Lite*-fotoverkenningssysteem en beschermen zij Afghaanse en internationale eenheden in acute noodsituaties. De Koninklijke Luchtmacht is al sinds 2002 actief boven Afghanistan. Het vierentwintigste Nederlandse luchtmacht detachement heeft in oktober 2013 de 10.000ste missie boven Afghanistan gevlogen.



F-16 take off Mazar-e-Sharif, Afghanistan (foto: E. Klijn, AVDD)

Nederland levert een personele bijdrage aan de hoofdkwartieren van ISAF en de *NATO Training Mission Afghanistan* (NTM-A). Op het *ISAF Joint Command* waren in de tweede helft van het jaar met name Nederlandse militairen van het Eerste Duits/Nederlandse Legerkorps actief.

Ook in EU- en VN-verband waren Nederlandse militairen actief in Afghanistan.

Ter ondersteuning van de Nederlandse eenheden in Afghanistan is een *National Support Element* van circa 45 Nederlandse militairen uitgezonden. Deze eenheid zit grotendeels in Mazar-e-Sharif, maar ook in Kabul, Kandahar en Minhad (VAE).

### NAVO-operatie in Turkije

Na het kabinetsbesluit in december 2012 zijn eind januari ruim 250 Nederlandse militairen naar Turkije vertrokken die deel uitmaken van de Patriot luchtverdedigingseenheid. De *Ballistic Missile Defence Taskforce* (BMDTF) is bij de Turkse stad Adana gestationeerd om de bevolking en het grondgebied te beschermen tegen eventuele aanvallen met ballistische raketten vanuit Syrië. Naar aanleiding van een herhaald Turks verzoek aan de NAVO heeft het kabinet medio november besloten de Nederlandse Patriotmissie in Turkije met een termijn van twaalf maanden te verlengen tot eind januari 2015.



Patriot luchtverdediging bij Adana, Turkije (foto: R. van Eerden, AVDD)

### Mali

Sinds januari 2013 levert de EU met de *European Training Mission Mali* (EUTM Mali) een bijdrage aan de bevordering van de capaciteit van operationele eenheden en de hervorming van de commandostructuur van het Malinese leger. Nederland levert vanaf juli 2013 een militair aan het Belgische detachement dat aan de trainingsmissie deelneemt.

In november besloot het kabinet om op verzoek van de Verenigde Naties een bijdrage te leveren aan de *Multidimensional Integrated Stabilisation Mission* (MINUSMA) in Mali. De Nederlandse militairen gaan vooral inlichtingen verzamelen, verwerken en analyseren. Hiervoor heeft het Nederlandse detachement onder andere *Special Forces* beschikbaar, gesteund door helikopters. Politiefunctionarissen en civiele deskundigen richten zich onder meer op politietraining, rechtsstaatontwikkeling en hervorming van de veiligheidssector. Deze VN-missie moet de veiligheid en stabiliteit in Mali herstellen. De inzet is voorlopig gepland tot eind 2015, ervan uitgaande dat de Veiligheidsraad het mandaat van MINUSMA na 25 april 2014 verlengt. De eerste militairen, de zogenoemde kwartiermakers, zijn begin januari 2014 naar Mali vertrokken.

## 1.3 Individuele uitzendingen

### Inzet in Afrika

De internationale gemeenschap zet zich in om de Zuid-Soedanese overheid te helpen bij het bevorderen van stabiliteit en ontwikkeling. De Veiligheidsraad heeft daarom de *United Nations Mission in the Republic of South Sudan* (UNMISS) ingesteld. Het accent van deze missie ligt op staatsopbouw, mensenrechten, bescherming van de burgerbevolking, economische ontwikkeling en versterking van de veiligheidssector. De Nederlandse bijdrage aan UNMISS bestaat uit maximaal 30 personen en wordt geleverd voor een periode van twee jaar. De Nederlandse militairen werken aan de opbouw van het politieapparaat, zijn liaison voor het contact met het Zuid-Soedanese leger of werken op het hoofdkwartier van UNMISS in Juba, de hoofdstad van Zuid-Soedan. Door een combinatie van geweldsincidenten en politieke instabiliteit is de veiligheidssituatie in Zuid-Soedan medio december sterk verslechterd. Een KDC-10 van de Koninklijke Luchtmacht is ingezet om 56 evacués, waaronder 40 Nederlanders, in Zuid-Soedan op te halen.

Sinds de beëindiging van de burgeroorlog in 2004 neemt Nederland deel aan *Security Sector Reform* in Burundi. Het gaat om verschillende projecten die zijn gericht op de hervorming van de veiligheidssector (leger en politie) in het Afrikaanse land, wat moet leiden tot stabilisering.

Daarnaast is Nederland in Rwanda, Burundi en Oeganda betrokken bij het *Africa Contingency Operations Training & Assistance programma* (ACOTA). Het doel is de capaciteiten van Afrikaanse landen te vergroten om in Afrika vredesmissies uit te kunnen voeren met een mandaat van de Verenigde Naties of de Afrikaanse Unie. Het programma traint jaarlijks drie bataljons-taakgroepen die vervolgens worden ingezet in de missie van de Afrikaanse Unie in Somalië.

Nederland neemt verder deel aan de Europese Trainingsmissie (EUTM) voor Somalië. Hoofdtak van de missie is het trainen van Somalische veiligheidstroepen om de nieuwe regering van Somalië te versterken. Dit gebeurde tot 1 januari 2014 vanuit de Oegandese hoofdstad Kampala en het Bihanga Training Camp in het westen van Oeganda. De trainingsmissie is inmiddels verplaatst van Oeganda naar Mogadishu, de hoofdstad van Somalië.



Inzet genie-specialisten in Burundi  
(foto: E. Klijn, AVDD)

### VN-, EU- en coalitieoperaties in het Midden-Oosten

Nederlandse waarnemers maken al decennia lang deel uit van de *United Nations Truce Supervision Organization* (UNTSO) en dragen zo bij aan het handhaven van de afgesproken bestandslijnen tussen Libanon, Syrië en Israël. Vanwege ontwikkelingen in de veiligheidssituatie zijn de UNTSO-waarnemers teruggetrokken naar de Israëlische zijde van de bestandslijn.



UNTSO-waarnemer  
aan de grens in Syrië  
(foto: G. van Es, AVDD)

Nederland levert daarnaast ook individuele militairen voor het ondersteunen van de *Multinational Force and Observers* (MFO) missie, de *United States Security Coordinator* (USSC), de *European Union Border Assistance Mission* (EU BAM) en de *United Nations Disengagement Observer Force* (UNDOF).

De MFO-missie is een observatiemissie die sinds 1982 in de Sinai (Egypte) actief is. Het mandaat van MFO berust op het Egyptisch-Israëliësch vredesverdrag van 26 maart 1979, en het daarbij behorende Protocol van 3 augustus 1981. De taken van MFO zijn observeren, rapporteren en verifiëren van schendingen van het vredesakkoord. Nederland nam eerder tot 1995 deel aan de missie. In 2012 is besloten per 1 februari 2013 weer aan deze missie deel te nemen.

De missie van de USSC beoogt de Palestijnse veiligheidssector te professionaliseren. In november 2013 is het Nederlands mandaat voor een maximale bijdrage van vijf personen aan de USSC met twee jaar verlengd tot 31 december 2015.

EU BAM is een missie van de Europese Unie om bijstand te verlenen aan het grensbeheer aan de grensovergang bij Rafah in de Gazastrook.

UNDOF tenslotte houdt sinds 1974 toezicht op het staakt-het-vuren tussen Israël en Syrië. UNDOF opereert op de Golanhoogten in hetzelfde gebied als UNTSO. Nederland heeft sinds september 2013 twee officieren gestationeerd op Camp Faouar in Syrië en op Camp Ziouani aan Israëlische zijde.

#### NAVO- en EU-operaties in Bosnië-Herzegovina en Kosovo

Voor de *European Union Force* (EUFOR) missie zijn nog enkele militairen in Bosnië-Herzegovina gestationeerd. Zij maken deel uit van de *Capacity Building and Training Division*, een staf die internationale mobiele trainingsteams coördineert en voorbereidt op de training van het Bosnische leger. Binnen deze trainingen verzorgt Nederland een module communicatie- en informatiesystemen volgens het 'train-the-trainer'-principe, waarbij opgeleide Bosnische militairen het geleerde overbrengen op hun eigen collega's.

*Kosovo Force* (KFOR) van de NAVO draagt bij aan het creëren van een veilige leefomgeving in Kosovo. De Nederlandse bijdrage is beperkt tot vijf personen voor het KFOR-hoofdkwartier. Kosovo-EULEX is een missie van de Europese Unie gericht op het ondersteunen van het bestuurlijk apparaat, politie, justitie en douane. Hiervoor heeft Nederland vijftien militairen in Kosovo gestationeerd, overwegend van de Koninklijke Marechaussee.

#### Frontières Extérieures

De belangrijkste taak van *Frontières Extérieures* (FRONTEX) is het versterken van de Europese grenscontroles. Daarvoor coördineert dit Europees agentschap gezamenlijke operaties ter zee, te land en in de lucht. De Koninklijke Marechaussee leverde in 2013 elf grenswachters voor de Europese luchthavens in Madrid, Boekarest, Milaan, Rome en Stockholm. De marechaussees staan nationale opsporingsdiensten bij in een doorlopende operatie van FRONTEX. Een kustwachtvliegtuig van het type Dornier vloog gedurende de maand december patrouilles in de buurt van het eiland Kreta en de Griekse kust als onderdeel van de surveillancetaak boven de Middellandse Zee rond Griekenland. De Koninklijke Marechaussee is met acht militairen ingezet voor de grensbewaking in Bulgarije. Zij staan daar de nationale opsporingsdiensten bij die de Europese buitengrenzen bewaken.



Samenwerking in het kader van Frontex (foto: W. Salis)

## 1.4 Operaties in het Caribisch gebied

De Commandant der Zeemacht in het Caribisch gebied (CZMCARIB) is belast met de externe verdediging van het Koninkrijk der Nederlanden in het Caribisch gebied, de inzet van eenheden voor militaire bijstand, de ondersteuning van de Kustwacht Caribisch Gebied en handhaving van de internationale rechtsorde. Vanuit deze rol voert CZMCARIB het commando over *Task Group 4.4* binnen de *Joint Interagency Task Force South*. Ter ondersteuning van CZMCARIB worden schepen van het Commando Zeestrijdkrachten en helikopters van het Defensie Helikoptercommando ingezet. Zr.Ms. Friesland, Zr.Ms. Holland en Zr.Ms. Amsterdam, die achtereenvolgens in 2013 als stationsschip in het Caribisch gebied hebben geopereerd, hebben meerdere smokkel- en drugstransporten onderschept en de smokkelaars en hun contrabande opgebracht. Het ondersteuningsvaartuig Zr.Ms. Pelikaan hielp de bevolking van Saba aan extra water. Het eiland kampte met een ernstig drinkwatertekort als gevolg van een lange periode van droogte en een defecte waterfabriek. Op oudejaarsdag ondersteunde CZMCARIB de Curaçaose autoriteiten bij de beveiliging van de politiepост van Barber. Daarbij stelde de Compagnie in de West van het Commando Landstrijdkrachten prikkeldraad, zogeheten 'concertina's', ter beschikking. Tevens werden hiervoor op basis van de regeling met het land Curaçao wapens en munitie beschikbaar gesteld aan het Vrijwilligerskorps Curaçao.



Patrouille in Caribische wateren (foto: R. Mol, AVDD)

## 1.5 Nationale inzet

Het belang van de derde hoofdtaak van Defensie – de ondersteuning van civiele autoriteiten – is de laatste jaren verder toegenomen. Bij een incident of ramp moeten civiele en militaire autoriteiten elkaar blindelings kunnen vinden en weten wat ze aan elkaar hebben. Dit vereist duidelijke afspraken vooraf over beschikbare capaciteiten, een goede afstemming van de procedures, gezamenlijke draaiboeken en oefeningen. Het gaat daarbij niet alleen om de vangnetfunctie in geval van dreigende tekorten aan civiele capaciteiten, maar ook om de structurele rol van Defensie als veiligheidspartner, bijvoorbeeld door inzet van specifieke defensiemiddelen. Er is vanuit de civiele veiligheidspartners een toenemende vraag naar bijstand en steunverlening door Defensie. Dit heeft geresulteerd in intensivering van de samenwerkingsverbanden met veiligheidsregio's, gemeenten, politie, brandweer, justitie, GHOR en FIOD.

### Nationale taken en reguliere inzet

Defensie voerde in 2013 structureel een aantal taken uit voor civiele overheden, waaronder de taken van de Koninklijke Marechaussee, de Kustwacht in Nederland en het Caribisch Gebied en de Bijzondere Bijstandseenheden. De structurele nationale taken van Defensie zijn vastgelegd in wet- en regelgeving, of er zijn specifieke afspraken over gemaakt. Voor deze taken hoeft geen apart verzoek om bijstand of steunverlening te worden ingediend.

### *Koninklijke Marechaussee*

Het overgrote deel van de reguliere inzet van het personeel van de Koninklijke Marechaussee betreft niet-militaire taken. Naast de inzet bij vredesmissies en de politietaken voor Defensie wordt het KMAR-personeel dagelijks ingezet om een breed civiel takenpakket uit te voeren. Hieronder vallen assistentieverlening, bijstand en samenwerking met de regionale politie, rechechtaken, de beveiliging van waardetransporten van De Nederlandsche Bank, de beveiliging van de burgerluchtvaart en de politietaken op civiele luchtvaartterreinen, het mobiel grenstoezicht en objectbeveiliging, ceremoniële diensten en persoonsbeveiliging voor het Koninklijk Huis, buitenlandse staatshoofden en politici.



*Inzet van KMAR-personeel voor civiele taken (foto: D. de Vaal AVDD)*

### *Explosievenopruiming*

Defensie komt vrijwel dagelijks in actie voor het identificeren en ruimen van explosief materiaal. In 2013 is sprake geweest van ruim 1.850 keer inzet voor explosievenopruiming. Dit wordt gedaan door de Explosievenopruimingsdienst Defensie en op zee door mijnenjagers en duikers van de Defensie Duikgroep. De mijnenbestrijdingsvaartuigen worden daarnaast ook ingezet voor algemene kustwachttaken, zoals visserijcontroles, grensbewaking en milieutoezicht.

### *Search and Rescue*

Wekelijks worden reddingshelikopters ingezet om patiënten van de Waddeneilanden over te brengen naar een ziekenhuis op het vasteland. Het Defensie Helikoptercommando voerde het afgelopen jaar een recordaantal reddings- en patiëntenvluchten uit. In 2013 bracht het 303 *Search and Rescue Squadron*, gestationeerd op de vliegbasis Leeuwarden, 253 personen naar een ziekenhuis. De reddingshelikopters worden tevens regelmatig gebruikt om in geval van medische noodzaak personeel van de civiele scheepvaart en visserij te evacueren naar het vasteland.

### *Quick Reaction Alert*

In het kader van de *Quick Reaction Alert* (QRA)-taak staan twee F-16 jachtvliegtuigen van het Commando Luchtstrijdkrachten dag en nacht klaar om het Nederlands verantwoordelijkheidsgebied te beschermen. Binnen enkele minuten kunnen de toestellen opstijgen om een ongeïdentificeerd toestel te onderscheppen. Zo onderschepten in maart twee F-16's van vliegbasis Leeuwarden twee Russische bommenwerpers. De vliegtuigen, van het type TU-95 *Bear*, vlogen het Nederlandse verantwoordelijkheidsgebied binnen zonder hun identiteit bekend te maken.

### *Dienst Speciale Interventies*

De Dienst Speciale Interventies (DSI) is de overkoepelende dienst speciale eenheden bij het Korps Landelijke Politiediensten. De dienst voert bij terrorisme-gerelateerde situaties, situaties van excessief geweld of in bijzondere gevallen de algehele leiding over de inzet van de speciale eenheden (ofwel *units*). De DSI bestaat uit arrestatieteams van de politie, het arrestatieteam van de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten (BSB) van de Koninklijke Marechaussee, de Unit Interventie, de Unit Expertise & Operationele Ondersteuning en de Unit Interventie Mariniers (UIM).

De UIM is de nationale antiterreureenheid van Defensie. Rond de klok staan mariniers klaar om overal in Nederland grootschalig terrorisme te bestrijden. Tot het werkterrein behoren vliegtuigen, schepen, boorplatformen, treinen en complexe gebouwen, zoals een voetbalstadion, theater of universiteitsgebouw. Binnen de UIM heeft elk team een eigen specialisme. Zo zijn er klimteams, een *silent* team voor infiltraties, duikteams en *breach* teams voor het forceren van toegang.



### Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten

De Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten (BSB) van de Koninklijke Marechaussee is een bijzondere eenheid die wordt ingezet wanneer snel en specialistisch optreden vereist is. De brigade kan samen met civiele of militaire eenheden optreden, maar kan ook zelfstandig opereren. De BSB beschikt onder meer over observatie- en arrestatieteams. Het personeel is voor een breed scala van opdrachten inzetbaar, variërend van het binnendringen in gebouwen en het beveiligen van objecten en personen tot aan het herkennen van explosieven.

### Andere structurele taken

Naast de verschillende militaire taken zoals mijnenbestrijding en onderhoud van marineschepen bestaat een belangrijk deel van het takenpakket van de Defensie Duikgroep uit het ondersteunen van de civiele autoriteiten. De eenheid wordt ook ingezet voor havenbeveiliging en het controleren van havens en vaarwateren op mogelijke explosieven. Deze duikwerkzaamheden worden uitgevoerd in samenwerking met onder andere justitie, brandweer en andere Nederlandse overheidsinstanties. Daarvoor is 24 uur per dag een duikteam beschikbaar voor de veiligheidsregio's. Tevens levert deze eenheid tegenwoordig vrijwel permanent bijstand aan het Korps Landelijke Politiediensten. Op verzoek van de politie en het Openbaar Ministerie zoekt men regelmatig met speciale sonarapparatuur naar vermiste personen of wapens die bij een misdrijf zijn gebruikt.

Op verzoek van politie en FIOD worden steeds vaker zogeheten *Advanced Search Teams* ingezet voor het doorzoeken van woningen, bedrijfspanden en terreinen. Met behulp van speciale camera's en radarapparatuur zoeken zij naar verborgen bergplaatsen voor drugs, geld, documenten en wapens. Zo assisteerde eind januari een *Advanced Search Team* de politie bij het doorzoeken van een woonwagenkamp in Eindhoven. Bij de actie, onder leiding van het Openbaar Ministerie, zijn onder meer hennep, contanten en vuurwapens gevonden.

De Koninklijke Marechaussee beschikt over een bijstandsorganisatie die bestaat uit vier pelotons voor mobiele eenheids- en bijstandseenheidstaken. Deze eenheden worden op verzoek ingezet ter ondersteuning van de politie. Rond de jaarwisseling 2012/2013 heeft de Koninklijke Marechaussee met 125 personen de politie geassisteerd. Diverse teams zijn ingezet in Gelderland, Noord-Holland en Zuid-Holland.

### Incidentele militaire bijstand en steunverlening

Defensie is ook in 2013 veelvuldig incidenteel ingezet ter ondersteuning van de civiele autoriteiten bij de handhaving van de openbare orde en veiligheid, of de strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde. Daarnaast verleende de krijgsmacht in 2013 hulp in het kader van het openbaar belang, bijvoorbeeld in geval van een ramp of zwaar ongeval, of ernstige vrees voor het ontstaan daarvan. Om de veelvoud aan inzet te illustreren zijn hieronder enkele concrete voorbeelden gegeven.



Bijstand door duikers DDG (foto: B. Nijs, AVDD)

In januari kwamen duikers van de Defensie Duikgroep in actie bij een zoektocht naar de zes nog vermiste opvarenden van de *Baltic Ace*. Dat schip zonk op 5 december 2012 na een aanvaring op de Noordzee. In dezelfde maand verleenden duikers van Defensie assistentie aan de recherche van Amsterdam bij een zoektocht naar bewijsmateriaal van een schietpartij. Het speuren leverde enkele relevante voorwerpen op, waaronder een vuurwapen.

In februari ondersteunden opnieuw *Advanced Search Teams* de politie en FIOD tijdens doorzoeken. Met speciale apparatuur doorzochten deze teams woningen en loodsen. Hierbij werd onder andere een ondergrondse hennepkwekerij verkend en in kaart gebracht.

Het voorjaar was een drukke periode met de troonswisseling en de herdenkingen op 4 en 5 mei. Ook werden veel zoekteams van Defensie ingezet. Zo ondersteunden *combat trackers* van het Korps Mariniers en landmachtmilitairen de politie in haar zoektocht naar twee vermiste kinderen. Ook een F-16, uitgerust met een *Recce Lite*-systeem, is tijdens deze langdurige zoektocht ingezet. Andere zoekteams assisteerden de politie in meerdere onderzoeken naar hennepkwekerijen.

Tijdens de ruiming van een zware bom in de IJssel bij Westervoort werd in juli voor het eerst een Raven verkenningstoestel gebruikt. De politie hield met behulp van de onbemande Raven op veilige afstand de omgeving rond de bom in de gaten. De Raven ontdekte enkele personen in de gevarenzone.



*Defensie steunt de politie met onder meer de Raven (foto: B. Nijts, AVDD)*

In oktober assisteerden specialisten van Defensie brandweer en politie bij een onderzoek naar gevaarlijke stoffen en oorlogsgassen. De chemicaliën waren opgeslagen in een kelder in Ede die toebehoorde aan een kort tevoren overleden natuurkundedocent. Marineduikers van de Defensie Duikgroep, ondersteund door Zr.Ms. Schiedam, borgen in deze maand twee stoffelijke overschotten uit het motorschip Maria. Dit schip was na een aanvaring op de Noordzee gezonken. Bij een spraakmakend onderzoek onderzochten militairen op verzoek van de politie een bosperceel op Voorne-Putten. In het bos troffen zij een ondergrondse verborgen ruimte aan.

Na de ontsporing van een goederentrein bij Borne in november, ondersteunden genisten van de Koninklijke Landmacht de bergingswerkzaamheden. Specialisten legden een noodweg aan, zodat zwaar materieel ter plekke kon komen om de wagons te bergen.

In de laatste maand van 2013 ondersteunde een Oceangoing Patrol Vessel de politie bij de aanhouding van verschillende verdachten van drugsmokkel. Met behulp van twee motorboten probeerden de verdachten pakketten met cocaïne uit zee op te vissen die kort daarvoor door een containerschip over boord waren gezet. Naast de verdachten werden enige honderden kilo's cocaïne uit zee gevist.

## 1.6 Werkbezoek buitenlandse missiegebieden

Van 25 juli tot 3 augustus 2013 heb ik een bezoek gebracht aan het personeel in de missiegebieden Zuid-Soedan, de Indische Oceaan, Afghanistan en Turkije. De doelstelling was kennis te nemen van de ervaringen, beleving en ideeën van ons uitgezonden personeel. Het accent lag daarbij op de taakuitvoering, aansturing, voorbereiding, instandhouding, ondersteuning en zorg.



Werkbezoek IGR aan Zr. Ms. Van Speijk tijdens piraterijbestrijding  
(foto: J. Hubbelmeijer)

De operationele missies die werden bezocht zijn alle joint en combined. Samenwerking is daarbij een belangrijke succesfactor die goed wordt ingevuld. Dat geldt internationaal met de coalitiepartners, maar zeker ook interdepartementaal met de vertegenwoordigers van Buitenlandse Zaken. Ook in het joint optreden verloopt de samenwerking goed, hoewel er ook aandachtspunten zijn. De gezamenlijke inzet werkt als een katalysator voor samenwerking in de reguliere gereedstelling. Een belangrijke vaststelling is dat de Nederlandse militaire inzet alom wordt gewaardeerd. Onze militairen zijn goed voorbereid en tonen flexibiliteit en aanpassingsvermogen als omstandigheden in het missiegebied wijzigen. Ook als het mandaat, de omstandigheden of de voorbereiding minder ideaal zijn maakt men er het beste van.

### Voorzieningen voor het uitgezonden personeel

De voorzieningen voor het uitgezonden personeel variëren per missiegebied van goed tot uitstekend. Zaken als voeding, accommodatie en communicatiemogelijkheden met het thuisfront worden door het personeel gewaardeerd. Ook in de uitrusting is goed voorzien. Wel hecht met name de jongere generatie



Goede voorzieningen bij inzet (foto: G. van Es, AVDD)

steeds meer belang aan een continue internet- of telefoonverbinding met het thuisfront. Met name aan boord van varende marineschepen staat deze wens regelmatig op gespannen voet met de operationeel benodigde capaciteit van de satellietverbinding.

Het zorgconcept rondom de uitzending wordt prima ingevuld en het personeel stelt dat zeer op prijs. Collegiale netwerken voor de eerste opvang bij traumatische ervaringen krijgen steeds meer vorm en worden als positief ervaren.

### Functietoewijzing voor uitgezonden personeel

Het uitgezonden personeel ervaart een achterstandpositie ten opzichte van collega's in Nederland in het sollicitatie- en functietoewijzingsproces. Dit komt onder andere door de soms beperkte toegang tot het Defensie-intranet, het ontbreken van een mogelijkheid tot persoonlijk contact, sollicitatiegesprekken via de (beeld)telefoon en minder goede ervaringen met de P&O-organisatie in Nederland. Militairen van wie de functie verviel tijdens of net na de uitzending voelden zich in de steek gelaten door de defensieorganisatie. Deze categorie vereist extra aandacht vanuit P&O, zeker als het organieke verband met de moederenheid amper meer aanwezig is en inzet plaatsvindt in een speciaal voor de missie geformeerde taakorganisatie.

Naar aanleiding van deze bevinding heeft de Commandant der Strijdkrachten aanvullende richtlijnen gegeven voor de operationele commando's om dit proces in samenwerking met de Directie Operaties beter in te regelen. De maatregelen richten zich op het verbeteren van de informatievoorziening, het instellen

van vaste P&O-aanspreekpunten voor uitgezonden personeel, *buddy*-ondersteuning en een grotere rol voor de commandant of *Senior National Representative* in het missiegebied.

### Materiële ondersteuning operaties

Naast de sollicitatiemogelijkheden en functie-toewijzing was ook de logistieke ondersteuning een belangrijk aandachtspunt bij het bezoek aan de missiegebieden. Breed werd aangegeven dat het integrale overzicht in de logistieke aanvoer vanuit Nederland verbetering behoeft. Dit knelpunt wordt versterkt doordat verschillende logistieke systemen van operationele commando's nog naast elkaar moeten worden gebruikt. Zowel leidinggevend als uitvoerend personeel in de bezochte missiegebieden adviseert een procesverantwoordelijke voor de totale keten van de materieellogistiek aan te wijzen.



Operationele logistiek is een uitdaging (foto: E. Klijn, AVDD)

Inmiddels is de coördinerende verantwoordelijkheid en daarmee de primaire procesverantwoordelijkheid belegd bij de Directie Operaties van de Defensiestaf. Het valt te verwachten dat de materieellogistieke doelmatigheid en doeltreffendheid daardoor zullen verbeteren. Het gebruik van SAP als eenduidig informatiesysteem zal het inzicht en de coördinatie van de logistieke ondersteuning verder bevorderen. De nog te realiseren invoer van een *deployable server* voor SAP maakt daar wel onderdeel van uit.

### Verlenging Patriotmissie

De verlenging van de Nederlandse Patriotmissie in Turkije heeft personele consequenties. Omdat Defensie op dit moment niet over voldoende specifieke capaciteit beschikt, kwam het generieke uitzendritme van 'één termijn op, twee termijnen af' voor een deel van het personeel bij een verlenging onder druk te staan. Om de belasting voor de militair en zijn thuisfont te beperken nam Defensie, mede op grond van gesprekken met het personeel en de centrales van overheidspersoneel, concrete maatregelen. In plaats van één lange rotatie is nu gekozen voor korte rotaties met een uitzendritme van 'één maand op, één maand af', waardoor de betrokken militairen minder lang aaneengesloten van huis zijn. Vanaf eind 2014 zal de gemiste uitzendbescherming alsnog worden genoten.



Schaarse capaciteit Patriot-missie (foto: R. van Eerden, AVDD)



*Patriots in stelling beveiligen Adana (foto: G. van Es, AVDD)*



Foto: E. KLijn

Sergeant der eerste klasse

Anna Claus | Leeftijd 31 jaar

Hoofd C2-ondersteuning

110 Transportcompagnie, Garderen  
Commando Landstrijdkrachten

In de laatste jaren van mijn MAVO-opleiding hadden we het in de klas regelmatig over onze toekomst. De meeste meisjes hadden het dan vooral over functies in de zorg. Ik ben opgegroeid in het buitengebied van Zuidwolde (Drente), waar ik altijd graag buiten bezig was. Ik was ook al vanaf jonge leeftijd geïnteresseerd in actie- en oorlogsfilms en luisterde naar de verhalen van mijn oma over de Tweede Wereldoorlog. En ik was de schoolbanken moe. Daarom heb ik gekozen voor het volgen van het Oriëntatiejaar Koninklijke Landmacht bij het Deltion college in Zwolle, bij de afdeling uniformberoepen. Ik wilde graag naar de infanterie en heb tijdens het oriëntatiejaar zoveel gesport dat ik daar uiteindelijk ben toegelaten. Na de Algemene Militaire Opleiding ben ik in Amersfoort opgeleid tot verkenners en daarna geplaatst bij 44 Pantserinfanteriebataljon in Havelte als .50-schutter. Zowel tijdens de opleiding als in het peloton was ik het enige meisje, maar ik deed niet onder voor de jongens. Daarom werd ik geaccepteerd. Het legde echter wel een grote druk op mij naast mijn eigen wil om te presteren. In deze periode ben ik er ook achter gekomen dat het geromantiseerde beeld in oorlogsfilms niet echt overeenkomt met de dagelijkse praktijk.

Mijn vervolgfunctie heb ik vervuld bij het secretariaat van het bataljon om vervolgens via een tijdelijke administratieve functie bij het schoolbataljon Noord terecht te komen bij de administratie van 160 Zware Transportcompagnie in Garderen. Administratieve functies hadden nou niet mijn directe voorkeur, maar ik was zoekende. In september 2005 heb ik de knoop doorgehakt. Ik heb Defensie verlaten en ben in Den Haag gaan wonen. Omdat Defensie mij niet losliet, ben ik tijdens diverse baantjes blijven kijken naar mogelijkheden om terug te komen. Na een sollicitatie bij de Koninklijke Marechaussee ben ik in maart 2006 begonnen met de opleiding tot wachtmeester. Tijdens de opleiding bleek dat het merendeel van de klas een functie zou krijgen bij de paspoortcontrole op Schiphol en dat de kans op een vervolgfunctie daarna zeer klein zou zijn. Ik zag mijzelf daar niet drie jaar zitten om vervolgens weer naar huis te moeten zonder baan. Daarom ben ik gestopt met de opleiding. Na een vakantie met veel outdoor-activiteiten heb ik mij aangemeld voor de opleiding Buitensport bij het CIOS.

Tijdens een stageperiode in onder meer België en Italië kwam ik weer in contact met (ex-)militairen. Het begon toch weer te kriebelen en ik heb contact opgenomen met een Banenwinkel. Ik ben daar uitstekend geïnformeerd over de mogelijkheden en heb ook voor mijzelf een aantal zaken op een rijtje gezet. Ik vroeg mij af wat ik nou eigenlijk kon en wat ik wilde. Uiteindelijk viel de keuze op een onderofficiersfunctie bij de verbindingdienst. In februari 2008 ben ik naar de Koninklijke Militaire School gegaan, gevolgd door de vaktechnische opleiding verbindingdienst. Na het afronden van de opleiding volgde een plaatsing als postcommandant bij een verbindingcompagnie van 101 CIS-bataljon. Na een functie bij de sectie C2 (Command & Control) van 100 Bevoorrading- en Transportbataljon ben ik nu de adviseur van commandant 110 Transportcompagnie op verbindingengebied en beheer ik het verbindingmateriaal van de compagnie. Vooral de zelfstandigheid en de verantwoordelijkheid die ik heb, maken deze functie voor mij aantrekkelijk. Tot nu toe heb ik absoluut geen spijt van mijn terugkeer bij Defensie en mijn keuze voor de verbindingdienst. Ik heb het erg naar mijn zin en ik hoop dat het zo blijft.

Ik hoop ook dat we in dit jaar de periode van reorganisaties en bezuinigingen achter ons kunnen laten. Het is voor niemand motiverend om maar een beperkt aantal oefendagen per jaar te hebben en bijvoorbeeld lang te moeten wachten op de reparatie van materieel. Daarnaast hoop ik ook dat de menselijke maat weer terugkomt. De afgelopen periode is vooral gesproken over geld en functies en stond voor mijn gevoel de mens niet meer centraal.

Defensie is voor mij naast een goede werkgever ook een organisatie die door onze nationale en internationale missies veel kan betekenen voor de Nederlandse bevolking. Bij inzet in Nederland, maar ook in mijn privé-omgeving, merk ik dat de gemiddelde Nederlander nog steeds geen goed beeld van ons heeft. Hier mag best meer aan gedaan worden.

Ik heb een fase 2 aanstelling die loopt tot in 2019. Ik ben bezig met verschillende cursussen voor de uitzending naar Mali, mijn eerste uitzending, spannend dus! Na mijn terugkeer ga ik mij oriënteren op mijn toekomst. Ik ga voor een fase 3 aanstelling, bij voorkeur bij de verbindingdienst, maar ik moet wel zorgen voor alternatieven. Daarom wil ik een opleiding gaan volgen, alleen ik weet nog niet in welke richting. Ik hoop dat loopbaanbegeleiding mij hierbij kan ondersteunen. Ik heb op dit moment geen relatie en ik weet natuurlijk niet hoe mijn privé-situatie er in 2020 uit zal zien, maar als het aan mij ligt werk ik in 2020 nog steeds als militair bij Defensie.



Foto: J. Rutjes, ADVV



# 2 Personeel

## 2.1 Inleiding

Het thema 'Defensie is mensenwerk' is één van de zes bestuursthema's die vanaf november 2013 richting moeten geven aan de werkwijze en ontwikkelingen op personeelsgebied bij Defensie. Het onderstreept dat mensen het belangrijkste kapitaal zijn voor Defensie. In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste ontwikkelingen op personeelsgebied weergegeven, aangevuld met een aantal bevindingen van mijn werkbezoeken.

## 2.2 Ontwikkelingen

Het verslagjaar heeft vooral in het teken gestaan van de uitvoering en implementatie van de vele reorganisatieplannen. Veel medewerkers konden gelukkig relatief eenvoudig worden herplaatst, maar anderen zijn nog zoekend of hebben de organisatie al moeten verlaten. De reorganisatieplannen hebben in ieder geval geleid tot een aanzienlijk kleinere krijgsmacht. Bovendien is er door het verkleinen van de 'bovenbouw' en het hanteren van een strikte numerus fixus tijdelijk weinig doorstroomruimte voor het personeel. Het personeel heeft behoefte aan duidelijkheid. Enerzijds wordt het geconfronteerd met rigide regels rondom functieduurvervulling en anderzijds blijft het, vooral voor specialistisch personeel, onduidelijk wat hun toekomstperspectief is.



Banenmarkt in Oirschot (foto: S. Hilckmann, AVDD)

Het is duidelijk dat de achterliggende periode van langjarige onzekerheid voor het personeel zijn tol eist. Het vertrouwen van het personeel stond onder druk, mede door de impasse in het overleg van de werkgever met de centrales van het personeel.

Als gevolg van de Beleidsbrief van 2011 heeft een herinrichting van de bestuurlijke en ondersteunende processen plaatsgevonden. In het najaar van 2013 zijn deze processen zo ingericht dat zij aanzienlijk minder stafcapaciteit vergen. De rolneming van de diverse actoren is nog in ontwikkeling.

Om tegemoet te komen aan de zorgen in het rapport van de commissie-De Veer van 2 april 2013 is de positie van de Hoofddirecteur Personeel versterkt. Met het oog op de eerder genoemde verantwoordelijkheden in het nieuwe besturingsmodel worden de verschillende spelers in het personeelsdomein in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken en gaan zij nauwer samenwerken. Er wordt frequent overleg gevoerd tussen de spelers op personeelsgebied, zowel op het gebied van de beleidsontwikkeling als op het gebied van de P&O-uitvoering. De nieuwe Divisie Personeel & Organisatie Defensie speelt daarin een belangrijke rol.

## 2.3 Functieduur

Tijdens meerdere werkbezoeken bleek dat de brede toepassing van de maximale functieduur van drie jaar nog steeds tot problemen in de bedrijfsvoering leidt. Dit wordt met name gevoeld bij specialistisch personeel, dat nu onvoldoende tijd krijgt om zich te ontwikkelen. Door een (te) snelle doorstroom van dit personeel lekt enerzijds veel schaarse kennis en expertise weg en anderzijds betalen investeringen in specialistische opleidingen zich onvoldoende terug in rendement op functie en in het functiegebied. In de praktijk blijken veel specialisten te kiezen voor baan zekerheid en solliciteren ze ook buiten het eigen functiegebied. Het personeel vraagt om duidelijke loopbaanpatronen en personeelsbeheer dat richting geeft. Hieronder een aantal bevindingen in dit kader.

Tijdens een werkbezoek aan het district Noord-Oost van de Koninklijke Marechaussee gaven leiding, personeel en leden van het Sociaal Medisch Team en de Medezeggenschapcommissie aan dat door de functietermijn van drie jaar verlies aan kwaliteit optreedt. Door de snelle doorstroom van bijvoorbeeld leidinggevenden is sprake van terugloop van ervaring en verlies aan kennis en continuïteit. Zij gaven aan dat behoefte bestaat aan maatwerk voor de Marechaussee in verband met de operationele taakuitvoering, die ook in Nederland 24/7 is georganiseerd. Hetzelfde werd opgemerkt in het District Landelijke en Buitenlandse Eenheden (DLBE), waar commandant en personeel aangaven dat de plaatsingsduur van drie jaar te kort is voor de diverse specialisten. Persoonsbeveiligers, leden van arrestatieteams, rechercheurs en informatieanalisten zijn werknemers die veel competenties moeten verwerven.



Opleidingsdruk beïnvloedt de functie-uitoefening  
(foto: S. Hilckmann, AVDD)

Recherchekundigen zijn meestal HBO-opgeleid. Deze werknemers zoeken juist een loopbaan binnen hun vakspecialisatie en zoeken niet perse een verticale loopbaan in rang. Als zij niet binnen hun specialisatie kunnen blijven werken, verlaten zij Defensie en zetten zij hun loopbaan voort bij bijvoorbeeld de nationale politie.

Bij 11 Bevoorradingscompagnie van het Commando Landstrijdkrachten geven ondercommandanten aan dat de tijd om personeel opgeleid te krijgen zich vaak niet verhoudt met de functieduur. Personeel van de Klasse III-groep (brandstof, olie en smeermiddelen) is bijvoorbeeld pas na anderhalf jaar volledig inzetbaar en monteurs hebben veelal drie jaar nodig om alle cursussen te kunnen volgen. Het rendement van de investering in personeel is daardoor laag en leidt bovendien tot een verhoging van de werklast van het personeel dat al gekwalificeerd is.

Het kader van 101 Geniebataljon signaleert dat het overgrote deel van het personeel van de eenheid meerjarige opleidingen volgt om op het vereiste technische niveau te komen. Deze opleidingsinspanning verhoudt zich slecht met de functie-duur van twee of drie jaar. Het gevolg is een verminderde beschikbaarheid van capaciteit, die effecten heeft op de werkdruk van het resterend personeel.

Ook in het werkbezoek aan de Netherlands Maritime Operations Forces (NLMARSOFF) werd aandacht gevraagd voor een betere invulling en borging van specialistische loopbanen. Specialistismen als kikvorsmannen en *Mountainleaders* vereisen langdurige en kostbare opleidings-trajecten, waarvan men bij voorkeur zo lang mogelijk rendement wil hebben in het operationele domein. Voor dit specialistische personeel zou in de ogen van het personeel een plaatsingsduur van minimaal drie jaar eerder regel dan uitzondering moeten zijn.



Langere plaatsingsduur voor specialisten gewenst  
(foto: P. Wiezoreck, AVDD)

Door meerdere commandanten werd tijdens de werkbezoeken aangegeven dat vulling van onderbouw, specialisten en personeel in een MD-traject niet kan worden overgelaten aan de vacaturebank. Er is behoefte aan actiever personeelsbeheer, waarbij voor de langere termijn afspraken kunnen worden gemaakt over plaatsingsduur, ontwikkeling en loopbaan.

## 2.4 Ondersteuning persoonlijke ontwikkeling en doorstroom binnen Defensie



Masteropleiding op de KMA in de avonden (foto: F. Strijbosch, AVDD)

### Ontwikkeling

Tijdens de werkbezoeken geven zowel het personeel op de werkvloer als hun leidinggevenden aan dat men niet altijd de gewenste ondersteuning vanuit de defensieorganisatie ervaart om zich te ontwikkelen voor doorstroom binnen de organisatie. Het gaat hierbij vaak om goed gemotiveerde mensen met relevante werkervaring die zichzelf door middel van studie willen kwalificeren voor doorstroom en een opleiding aan bijvoorbeeld de Koninklijke Militaire School, het Koninklijk Instituut voor de Marine of de Koninklijke Militaire Academie. De budgetruimte voor dat doel blijkt echter beperkt en op veel plaatsen in de organisatie bestaat de indruk dat bij de toekenning van studiefaciliteiten de nadruk eerder bij uitstroom dan bij doorstroom wordt gelegd.

Veel jongere medewerkers vinden het belangrijk om voldoende loopbaanmogelijkheden te hebben. Daarom houdt deze groep sterk rekening met een civiele carrière buiten Defensie. Men ervaart de noodzaak en ook de druk om als jonge officier of burgerambtenaar een masterstudie op te pakken, om op die manier een toekomst intern of extern Defensie veilig te stellen. Het is hun ervaring dat de mogelijkheden hiervoor echter steeds minder worden. Krimpende budgetten beginnen steeds meer te wringen en staan op gespannen voet met de ontwikkelbehoeftes van jonge talentvolle medewerkers.

Commandanten geven aan dat ook de stagedruk een belangrijke factor is om terughoudend te zijn met het toekennen van opleidingen. Personeel dat een MBO- of HBO-opleiding volgt, heeft veelal de verplichting om een stage in het kader van de beroepspraktijkvorming te volgen. Dit kan ertoe leiden dat op de werkvloer capaciteit moet worden vrijgemaakt voor begeleiding van leerlingen. Alhoewel het belang van goede begeleiding wordt ingezien, betekent dit een extra belasting van het kader. Anderzijds leiden stageverplichtingen elders tot langdurige niet-beschikbaarheid van de betreffende medewerker op de werkvloer.

Een voorbeeld is de opleiding van korporaals op MBO-niveau 3, waarbij dit personeel gemiddeld elf weken per jaar in opleiding is en daarmee niet beschikbaar is voor de eenheid. Het kader voelt zich hierdoor extra belast met een complexe planning van opleiding, training en inzet van het personeel. De ervaringen met opleiden vanaf functie in de operationele praktijk worden meer uitgebreid beschreven in hoofdstuk 3.

De eerder gecreëerde verwachtingen met betrekking tot talentontwikkeling voor doorstroom binnen Defensie lijken daarmee niet altijd te worden ingevuld. Vooral in de toepassing van artikel 16 Algemeen Militair Ambtenarenreglement (AMAR), het artikel dat betrekking heeft op de persoonlijke ontwikkeling van militairen, blijkt dat de operationele commando's een eigen proces hebben ontwikkeld. In de praktijk worden aanvragen om faciliteiten voor persoonlijke ontwikkeling afgewezen vanwege onduidelijke loopbaanperspectieven, het ontbreken van een relatie met de huidige functie of het ontbreken van budget. Ook blijkt de wijze waarop het proces voor het toekennen van ontwikkelopleidingen is ingericht, bij gebrek aan zicht op de organisatiebehoefte, tot verkeerde verwachtingen bij de militair te leiden. Immers, wanneer de organisatie zelf geen duidelijk beeld heeft van die ontwikkelbehoefte en onduidelijk communiceert, zal de afwijzing van een verzoek tot het volgen van een ontwikkelopleiding door de militair veelal worden ervaren als een 'willekeurig besluit' van de organisatie. Het is voor het personeel onvoldoende duidelijk hoe vraag en aanbod op elkaar zijn afgestemd en op welke wijze rekening wordt gehouden met de kwaliteit, kennis en ervaring van het personeel.

Tijdens meerdere werkbezoeken bleek dat de begeleiding vanuit de P&O-organisatie bij het opmaken van een persoonlijk ontwikkelplan en het aanvragen van opleidingen in de praktijk soms te kort schiet. Men merkt op dat de loopbaanbegeleiders moeilijk sturing kunnen geven aan de ontwikkelvraag van medewerkers, omdat zij zelf ook weinig zicht hebben op de mogelijkheden en loopbaansporen.

Maar er zijn gelukkig ook positieve signalen die erop wijzen dat het werkveld van de loopbaanbegeleiding verder professionaliseert. Er wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van de loopbaanbegeleiders en er is een tendens zichtbaar dat men meer gaat sturen op de ontwikkeling van personeel. Het is duidelijk dat niet alleen loopbaanbegeleiding hierin stappen moet maken; ook de medewerkers zelf hebben daarin een belangrijke verantwoordelijkheid.

Alhoewel dus een sterk wisselend beeld bestaat over de kwaliteit van loopbaanbegeleiding, is het personeel wel van mening dat Defensie (te) weinig stuurt op het ontwikkelen. Uit een uitspraak van de Centrale Raad van Beroep in 2013 over dit onderwerp bleek verder dat opleidingsverzoeken op basis van artikel 16 van het AMAR niet kunnen worden afgewezen op grond van de slechte financiële situatie van Defensie of het ontbreken van budget.

De oorsprong van artikel 16 AMAR is terug te voeren op het in 2008 geïntroduceerde Flexibel Personeelsstelsel (FPS). Bij de toekenning van ontwikkelopleidingen voor militairen dient een goede balans gevonden te worden tussen de behoefte van de organisatie, de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker en het beschikbare budget. De keuzes en (on-)mogelijkheden dienen duidelijk gecommuniceerd te worden in het kader van verwachtingenmanagement en vertrouwen.

Artikel 16a AMAR heeft betrekking op opleidingen gericht op een loopbaan buiten Defensie. Het gaat hier om het zogenoemde 'rugzakje' dat kan worden opgebouwd voor opleidingen die zijn gericht op een kansrijke doorstart op de civiele arbeidsmarkt. Voor deze categorie opleidingen komt een militair in aanmerking voor een budget dat afhankelijk is van het aantal jaren dat hij/zij in FPS fase 2 zit.

Overigens geven de operationele commando's aan dat beperkte opleidingsbudgetten niet de reden zijn om artikel 16 AMAR opleidingen af te wijzen. Bij de afwegingen dienen het advies van de loopbaanbegeleider, zoals vastgelegd in het persoonlijk ontwikkelplan, nadrukkelijker te worden betrokken. In diezelfde uitspraak wijst de Raad er bovendien op dat bij het verkennen van de toekomstmogelijkheden van medewerkers niet alleen gekeken moet worden naar het huidige loopbaanspoor, maar ook naar andere sporen binnen of buiten Defensie.

Verbeteringen op het gebied van loopbaanbegeleiding lijken dus mogelijk, niet in de laatste plaats omdat een gebrek aan loopbaanperspectief en een ontoereikende loopbaanbegeleiding als belangrijkste vertrekredenen van schaars talent worden opgegeven. De ontwikkelingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt, maar ook een toenemende dynamiek en onvoorspelbaarheid, maken het noodzakelijk dat Defensie zijn aanpassingsvermogen vergroot. Het beleid zal moeten zijn gericht op het verder ontwikkelen van (specifieke) loopbaanpaden en het vergroten van het rendement van investeringen in personeel. Het is ook een organisatiebelang om het personeel te ondersteunen.

De voorziene herijking van de initiële doelstellingen van het Flexibel Personeelssysteem biedt kansen om het beleid aan te scherpen en meer in te spelen op individuele wensen en behoeften van het personeel. Loopbaanbegeleiders moeten in samenspraak met functietoewijzers en vak- of functiegroepoudsten nadrukkelijker de schakel vormen bij het 'matchen' van de organisatiebehoefte met de ontwikkelbehoefte van de militair. Herstel van vertrouwen bij het personeel begint met een goede loopbaanbegeleiding. Het is bij uitstek een instrument om in dialoog te gaan en in te spelen op de wensen en ambities van het personeel. Het FPS-beleidskader biedt hier alle ruimte voor. Het is nu de kunst om door het maken van goede afspraken met het personeel te komen tot concrete en tastbare resultaten. Dit kan in belangrijke mate bijdragen aan het behoud van het personeel en herstel van het vertrouwen.

### Doorstroom

Veel militairen vinden dat de mogelijkheden voor doorstroom (te) beperkt zijn. Het vacaturesysteem en de sollicitatiemogelijkheden zijn vooral voor de manschappen beperkend, lastig en frustrerend. Zo wijst het jonge kader van het Vuursteuncommando (artillerie) op de beperkte doorstroommogelijkheden voor korporaals naar de Koninklijke Militaire School. Men pleit voor een grotere doorstroom in plaats van instroom. Er is bij de jongere kaderleden en commandanten



Perspectief op doorstroom blijft belangrijk (foto: G. van Es, AVDD)

weinig begrip voor de voorrang van de VeVa niveau 3-leerlingen ten opzichte van de ervaren manschappen bij de eenheid. Daarnaast vinden met name de onderofficieren dat Defensie onvoldoende werk maakt van het vertalen van leer- en werkervaring naar 'Eerder Verworven Competenties' (EVC's), die op de civiele markt begrepen worden. Ook constateren zij dat Defensie weinig doet om dit systeem voor het individu toegankelijk of inzichtelijk te maken.



Noodhulp door personeel 400 gnkbat (foto: H. Lebbe, AVDD)

Vergelijkbare geluiden werden gehoord bij de geneeskundige compagnie van de luchtmobiele brigade, waar soldaten-PTLS (*Primary Trauma Life Support*) en korporaals-VIG (Verzorgende Individuele Gezondheidszorg) aangaven dat zij geen perspectief meer hadden op een toekomst binnen Defensie omdat de interne doorstroom naar VIG en AMV (Algemeen Militair Verpleegkundige) niet meer mogelijk is. Dit is een gevolg van het beleid dat vulling van VIG en AMV in beginsel plaatsvindt via externe werving. Het personeel voelt zich hierdoor gedwongen Defensie te verlaten, terwijl men eigenlijk wil blijven. Dit is extra wrang omdat het hier lijkt te gaan om tijdelijke overschotten aan VIG en AMV (tot 2017/18). Defensie zal daarna, door een tekort aan geneeskundig personeel op de arbeidsmarkt, weer geconfronteerd worden met de uitdaging om voldoende geneeskundig personeel te werven. Ik heb mijn zorgen hierover geuit aan de commandant van de Defensie Gezondheidszorgorganisatie en voorgesteld de externe werving geleidelijk op te hogen en voldoende ruimte te blijven bieden voor interne doorstroomvarianten.

## 2.5 Reservisten

Meer dan voorheen wordt Defensie een organisatie met een relatief kleine kern van personeel dat een volledige loopbaan bij Defensie werkt. Daar omheen functioneren flexibele schillen van personeel dat een beperkte tijd aan Defensie verbonden is en slechts een beperkte loopbaan (FPS fase 1 en 2) kent. Reservisten vormen daarbij de meest flexibele schil. Defensie heeft meer behoefte aan de reservisten en aan specifieke competenties, kennis en vaardigheden die niet of niet op ieder gewenst moment voldoende beschikbaar zijn binnen het reguliere (militaire) personeelsbestand van Defensie. Sinds 2005 is de uitzenddruk gestegen en is door reducties steeds minder personeel beschikbaar. Een bredere inzet van reservisten kan oplossingen bieden. Dit krijgt vorm met de verdere concretisering van het reservistenbeleid.



Reservistensymposium 2 december 2013  
(foto: S. Hilckmann, AVDD)

Om reservisten en beroepsmilitairen te informeren en consulteren over het reservistenbeleid van de toekomst, is op 2 december 2013 in Hilversum een symposium reservistenbeleid georganiseerd. Op dit symposium, waar meer dan 600 reservisten en militairen bijeen waren, deelden vooraanstaande sprekers uit het bedrijfsleven en de vakbonden hun visie op het toekomstig reservistenbeleid. De uitkomsten van het symposium worden gebruikt bij het opstellen van een nieuwe nota over het reservistenbeleid, die naar verwachting in het voorjaar van 2014 aan de Tweede Kamer wordt aangeboden.

Inmiddels is direct onder de Commandant der Strijdkrachten een projectbureau Reservisten opgericht. Het bureau, dat bestaat uit reservisten en beroepsmilitairen, moet een impuls geven aan de uitwerking van het toekomstig reservistenbeleid. Om extra aandacht te besteden aan reservisten, heb ik ook aan mijn eigen staf een reservist als stafofficier toegevoegd.



Beveiliging door reservisten van het Korps Mariniers (foto: R. Gieling, AVDD)

## 2.6 Positie personeel buiten Nederland

Uit gesprekken met het (uitgezonden) personeel in de missiegebieden en personeel dat in het buitenland is geplaatst, kwam naar voren dat dit personeel bij het sollicitatie- en functietoewijzingsproces vaak een achterstandspositie ervaart ten opzichte van collega's in Nederland.

Medewerkers geven aan dat zij soms beperkte toegang tot MULAN hebben vanwege de technische beperkingen. Verder ontbreekt het hen aan mogelijkheden tot persoonlijk contact, bijvoorbeeld bij sollicitatiegesprekken die via de (beeld) telefoon moeten worden gevoerd. "We staan hier met 2-0 achter ten opzichte van de collega's thuis en daarmee wordt ons onrecht aangedaan", was een citaat dat hun gevoelens verwoordde. Dit blijkt ook uit de diverse bemiddelingsverzoeken die over dit onderwerp zijn binnengekomen. Dit thema is tijdens een werkbezoek aan het Dienstencentrum Internationale Ondersteuning (DCIOD) nader besproken. Hier werd bevestigd dat defensiepersoneel dat in het buitenland is geplaatst of werkzaam

is, het lastig vindt om een vervolgfunctie te bemachtigen. Dat geldt vooral wanneer de terugkeer naar Nederland eerder plaatsvindt dan was voorzien. Het DCIOD werd in dit verslagjaar geconfronteerd met mensen die vervroegd moesten terugkeren en voor wie nog geen vervolgplaatsing bekend was. Dit personeel komt dan terecht in de zogenaamde 'zwevende periode'. Een vervroegde terugkeer is sowieso ingrijpend voor deze werknemers en hun gezinnen omdat school, huur, emolumenten, fiscaliteiten, auto's en andere financiële consequenties een rol spelen. Vervroegde terugkeer leek daarbij vooral te worden veroorzaakt door een vermindering van het aantal Nederlandse functies in het internationaal functiebestand, in het bijzonder door de reorganisatie van de *NATO Command Structure*. Dit bestand bestond uit 491 functies en is met ruim honderd functies verkleind naar 387 functies. Mede doordat de precieze gevolgen van de reorganisatie bij Defensie pas in de loop van 2013 duidelijk werden, kon hier pas laat op worden ingespeeld. Zie ook mijn opmerkingen over functietoewijzing voor uitgezonden personeel in hoofdstuk 1.



Solliciteren vanuit het buitenland is soms een uitdaging (foto: G. van Es, AVDD)

Mede naar aanleiding van deze bevindingen heeft de Commandant der Strijdkrachten in oktober 2013 de nota 'sollicitatiepositie uitgezonden personeel' uitgebracht. Deze nota bevat maatregelen om de sollicitatiepositie van uitgezonden personeel te verbeteren. De maatregelen zijn gericht op de verbetering van de begeleiding en registratie van uitgezonden sollicitanten door betere gecoördineerde zorg vanuit hun operationeel commando en commandant (of de *Senior National Representative*) van een uitzendeenheid. Concreet betekent dit dat het personeel dat is uitgezonden per operationeel commando een vast aanspreekpunt krijgt dat de begeleiding verzorgt. Ook het personeel waarvan (kort na terugkomst) de functie vervalt, wordt via dit aanspreekpunt actief begeleid.

Ook de hoogte van toelages van met name het personeel geplaatst in de Verenigde Staten bleef de gemoeieren bezig houden. Personeel blijft van mening dat de huidige toelage onvoldoende compensatie biedt voor het verblijf in de VS. Nu al is een tendens zichtbaar in het functietoewijzingsproces dat personeel minder bereid is een functie in de VS te aanvaarden. De Hoofddirecteur Personeel geeft echter aan dat uit onderzoek van de Auditdienst Defensie blijkt dat de systematiek voor de vaststelling van de buitenlandtoelage voldoet aan de doelstelling om de in het buitenland geplaatste defensiemedewerker in staat te stellen om in het land van plaatsing tenminste dezelfde levensstandaard te hanteren zoals hij of zij dat in Nederland gewend was. De Hoofddirecteur Personeel neemt de signalen desondanks serieus en beziet in overleg met de centrales van het personeel of aanpassingen in de toekomst nodig zijn.



In het Jaarverslag 2014 zal ik hierop terugkomen, mede op basis van een werkbezoek aan de VS dat ik in januari 2014 heb afgelegd en de aanbevelingen die ik naar aanleiding daarvan aan de departementale leiding heb gedaan. De belangrijkste factor is naar mijn mening de rol van de partner van de militair. Die neemt in belang toe en zal steeds meer beslissend zijn of militairen wel of niet opteren voor een functie in het buitenland. Ondersteuning van de partner is daarmee een belangrijke 'draaiknop'.

## 2.7 Verzakelijking

In het verslagjaar heb ik vastgesteld dat het personeel nog steeds moeite heeft met de door het Dienstencentrum Human Resources automatisch gegenereerde en ongetekende brieven. Het gaat om voor het personeel ingrijpende besluiten, zoals (reorganisatie)ontslag of besluiten tot overgang naar FPS fase 3. Het personeel geeft aan dat zij hierdoor het gevoel hebben dat Defensie haar medewerkers onvoldoende waardeert en inlevingsvermogen ontbeert. Zij begrijpen niet dat belangrijke besluiten niet op een gepaste en persoonlijke wijze door hun commandant kunnen worden uitgereikt.

Ik heb in eerdere rapportages ook al aandacht gevraagd voor dit probleem. Ik besef dat de bezuinigingen met de nadruk op betaalbaarheid en verdere efficiency gevolgen hebben gehad voor de inrichting van de processen binnen Defensie. Veel P&O-functionaliteiten zijn opgeknipt of op een andere wijze op afstand van de commandant geplaatst. Commandanten geven aan zich steeds minder (integraal) gesteund te voelen door P&O. Commandanten ervaren een grotere fysieke afstand tot P&O-dienstverlening, waardoor zij niet adequaat kunnen inspelen op besluiten die hun personeel raken. Verder geven zij aan dat knelpunten door de complexiteit van P&O-regelgeving nu vaak verkokerd worden beschouwd en dat de menselijke maat onder druk komt te staan.

In de praktijk is de commandant nu afhankelijk geworden van een versnipperd P&O-advies en kan hij in beperkte mate invloed uitoefenen op maatwerkoplossingen. Ik heb deze problematiek nader onderzocht in het Themaonderzoek 'Regelgeving en regelvrijheid', dat is opgenomen in hoofdstuk 8.

## 2.8 Re-integratie

Ook in het vorige verslagjaar is het re-integratieproces aan de orde geweest, maar dit blijft de aandacht vragen. Diverse bemiddelingsverzoeken blijven mij bereiken over dit onderwerp. Naar aanleiding van de re-integratieproblematiek ben ik in gesprek gegaan met onder andere het Dienstencentrum Re-integratie en het bedrijf voor Bijzondere Medische Beoordelingen.

Uit mijn bevindingen blijkt dat van het totale bestand van defensiemedewerkers die langer dan zes maanden ziek thuis zijn, 60% conform het re-integratiebeleid bekend is gesteld bij het Dienstencentrum Re-integratie. De re-integratiedossiers van deze medewerkers zijn echter niet altijd compleet en voldoen niet altijd aan de gestelde termijnen. Ook de verplichte processtappen van de Wet Poortwachter blijken, door afstemmingsproblemen tussen het Dienstencentrum Re-integratie en de defensieonderdelen, nog steeds niet volledig conform de nota Herzien re-integratiebeleid (van maart 2007) te zijn ingeregeld.

Ondanks een tijdelijke personele uitbreiding kampt het bedrijf voor Bijzondere Medische Beoordelingen (BMB) nog steeds met een achterstand in het verwerken van de aangevraagde keuringen. De gemiddelde interne doorlooptijd bedraagt momenteel vier maanden. Factoren waarop BMB geen invloed heeft, maar die wel leiden tot een verlenging van de doorlooptijd, zijn het opvragen van medische informatie bij medische instanties en het inschakelen van externe expertise.

Commandanten blijken over het algemeen op hoofdlijnen bekend te zijn met het re-integratietraject en hun verantwoordelijkheid daarin. Zij stellen dat zij daarbij wel in belangrijke mate afhankelijk zijn van adviseurs buiten hun eenheid, zoals P&O en bedrijfsartsen. Ook commandanten storen zich aan de achterstanden bij BMB.

Ik stel vast dat ondanks de adressering van dit onderwerp in diverse (jaar)verslagen IGK de aandacht voor de re-integratie van de ‘zieke’ defensiemedewerker nog niet op het gewenste niveau is. Dit zet niet alleen het vertrouwen van het personeel onder druk, ook loopt Defensie hiermee een financieel risico omdat zij door het UWV loonsancties krijgt opgelegd.

Om bovengenoemde redenen heb ik dit onderwerp besproken met de departementale leiding. Ik heb vertrouwen in de voorgenomen aanpak om tot verbetering te komen.

## 2.9 Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie

De Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie (BBO) ondersteunt de medewerker en de defensieorganisatie in de zoektocht naar werk buiten Defensie. De begeleiding richt zich op iedereen die, door een reorganisatie of op basis van reguliere uitstroom, zijn/haar loopbaan buiten Defensie voortzet. Het gaat met name om de uitstroom van medewerkers op grond van het Sociaal Beleidskader Defensie (zowel SBK-2004 als SBK-2012) en FPS. De BBO werkt hierbij nauw samen met de P&O-organisatie van de defensieonderdelen en een externe bemiddelingspartner.



“Kansrijk netwerken” (foto: F. Strijbosch, AVDD)

De BBO is in 2013 volledig operationeel geworden. Inmiddels zijn 400 medewerkers in bemiddeling op grond van SBK 2004. Ongeveer 1.000 medewerkers worden onder de werkingskracht van SBK 2012 begeleid naar ander werk. Er zijn tot nu toe 494 medewerkers (peildatum 1 januari 2014) die, aangemerkt als knelpuntcategorie, vrijwillig van een SBK-instrument hebben gebruik gemaakt. Daarvan heeft 30% gekozen om direct het externe herplaatsingstraject in te gaan (150 medewerkers). Omdat een aantal reorganisatietrajecten nog niet is afgerond en de personeelsvulling van de nieuwe organisatie nog in volle gang is, loopt het aantal bemiddelingen nog op. Het is nog te vroeg om een inschatting te maken van het totaal aantal te bemiddelen herplaatsingskandidaten.

In mijn themaonderzoek ‘Afscheid nemen (bij Defensie)’ wordt specifiek gekeken naar de wijze waarop de bemiddeling en begeleiding van herplaatsingskandidaten wordt uitgevoerd en ervaren door medewerkers die de organisatie als gevolg van de reorganisatie moeten verlaten. In 2013 is hiertoe gesproken met medewerkers in verschillende fasen van het herplaatsingstraject. De ervaringen van deze herplaatsingskandidaten worden beschreven in hoofdstuk 8. Het themaonderzoek ‘Afscheid nemen (bij Defensie)’ beslaat twee jaar en wordt in 2014 afgerond.

## 2.10 Medezeggenschap

In een omvangrijke organisatie als Defensie is het niet mogelijk elke individuele medewerker te betrekken bij de besluitvorming. Daarom bestaat binnen Defensie, net als in veel andere organisaties, een systeem van personeelsvertegenwoordiging in medezeggenschapscommissies (MC). Zeker in het huidige tijdgewricht, waarin medezeggenschapscommissies te maken krijgen met ingrijpende, complexe en langlopende verandertrajecten, is de inbreng vanuit alle geledingen zeer waardevol. Tijdens mijn werkbezoeken spreek ik altijd met de medezeggenschapscommissie.

Uit de werkbezoeken blijkt dat zowel commandanten als personeel van mening zijn dat medezeggenschap een meerwaarde heeft. Het overleg met de commandant verloopt over het algemeen goed. Men acht medezeggenschap vanzelfsprekend en nodig in een tijd waarin Defensie zich snel moet aanpassen aan maatschappelijke veranderingen. Ook de opleidingen voor de medezeggenschap voorzien in de behoefte. Duidelijk is dat het Besluit Medezeggenschap Defensie daarmee een solide basis heeft gekregen.



*De meerwaarde van medezeggenschap wordt ook erkend bij 45-Painfbat (foto: C. Brouns)*

Toch zijn er ook aandachtspunten naar boven gekomen. Deze spelen voornamelijk, zoals ook in voorgaande jaren, op het gebied van de belasting van commissieleden, de borging van kennis en ervaring met betrekking tot medezeggenschap en de kwaliteit van het overleg. Veel leden zijn nog steeds druk in tijdelijke reorganisatiecommissies en voorbereidingen van vaak grote en complexe verandertrajecten. Alhoewel er brede waardering is voor de inzet en de wijze waarop MC-leden hun werk doen, blijft het risico van overbelasting op de loer liggen.

Dit verklaart wellicht de tendens die MC-leden signaleren, dat het lastig blijft om personeel te motiveren voor een functie binnen de medezeggenschap. De werklast van de MC-leden is aantoonbaar hoog en vanwege de eerdergenoemde reorganisatietrajecten soms maar moeilijk te combineren met de reguliere taakuitvoering. Verder zijn de belangen en dus ook de zorgen en behoeftes van het personeel heel divers en is het moeilijk om de hele achterban te bereiken.

De inzet van de vele commissieleden verdient grote waardering. Het is niet altijd eenvoudig om voor de belangen van anderen op te komen en daarin positie te nemen. Ondanks de wettelijke waarborgen die

het Besluit Medezeggenschap Defensie biedt, hebben MC-leden soms toch het gevoel extra risico's te lopen, bijvoorbeeld in functietoewijzingsprocedures. Het zou goed zijn als actieve participatie in medezeggenschapscommissies bij beoordelings- en functioneringsgesprekken als een positief beoordelingspunt wordt meegewogen.

## 2.11 Vertraging bij reorganisatie Defensie Gezondheidszorg Organisatie



Reorganisatie DGO vertraagd (foto: H. Schoor)

Door de maatregelen van de Beleidsbrief 2011 is voor de militaire gezondheidszorg een reorganisatie gestart die voorziet in een reductie van circa 30% van het personeelsbestand met behoud van kwaliteit van zorg. De reorganisatie is omvangrijk en complex en ziet niet alleen toe op een forse reductie, maar ook op een fundamentele herschikking van de gezondheidszorgcapaciteit.

Eind 2013 bleken opnieuw vertragingen te zijn ontstaan bij reorganisaties van de Defensie Gezondheidszorgorganisatie. De vertragingen worden vooral veroorzaakt door verschillen van inzicht met de centrales van het personeel. Deze maken zich zorgen over het toekomstige geneeskundig voorzieningenniveau. Zij zijn van mening dat dit niveau niet overeenkomt met eerdere afspraken en stemmen voorshands niet in met de voorgenomen reorganisatie. Pas na overeenstemming tussen partijen over het voorzieningenniveau kunnen de reorganisatieplannen worden besproken in de Werkgroep Reorganisatie. De vertraging raakt de gehele Defensie Gezondheidszorgorganisatie.

De vertraging van de reorganisaties binnen de militaire gezondheidszorg brengt risico's met zich mee. Naast de financiële effecten zet de vertraging de zorgkwaliteit onder druk en resulteert de impasse in een (tijdelijke) verlaging van de beschikbare (medische) capaciteiten. De operationele commando's kunnen hun rol als verantwoordelijk zorgaanbieder voor de eerstelijns zorg steeds moeilijker vormgeven. In de praktijk ziet men schaars personeel vertrekken.

In oktober 2013 heeft de Hoofddirecteur Personeel een speciaal werkverband, onder leiding van luitenant-generaal b.d. Hans Leijh, gevraagd onderzoek te doen naar de relatie tussen de voorzieningen en kwaliteit van zorg om de bestaande verschillen van inzicht te overbruggen. De uitkomsten van dit onderzoek worden verwacht in het eerste kwartaal van 2014. Zij zullen de basis vormen voor verder overleg en voortgang van de reorganisatie. Mochten de aanbevelingen leiden tot aanpassing van de respectieve voorlopige reorganisatieplannen, dan moeten de bijgestelde plannen opnieuw voor advies aan de tijdelijke reorganisatiecommissies en Werkgroep Reorganisatie worden voorgelegd.

## 2.12 Werving en selectie

Defensie moet kunnen beschikken over voldoende goed opgeleid en gemotiveerd personeel. Personele ondervulling kan de operationele gereedheid en daarmee de inzetbaarheid van Defensie aantasten. Het op peil krijgen en houden van de kwantitatieve en kwalitatieve personele vulling van Defensie was de afgelopen jaren echter problematisch. Defensie kampte geruime tijd met een lagere instroom dan wenselijk was. De uitstroom van personeel was de afgelopen jaren juist hoog en een logisch gevolg van de grote personele reducties die moesten worden verwerkt. Als gevolg van de aanhoudende reorganisaties is het vertrouwen van het personeel in de plannen voor de toekomst laag. Over het behoud en rendement van (schaars) personeel heb ik eerder in dit hoofdstuk al geschreven.

Hoewel de instroom nog altijd de behoefte niet afdekt, begint de arbeidsmarktcampagne van Defensie inmiddels toch haar vruchten af te werpen. Bij het Dienstencentrum Werving en Selectie werd de bedrijfsvoering geoptimaliseerd. In 2013 werden de effecten van de nieuwe aanpak zichtbaar. Met de slogan 'Je moet het maar kunnen' heeft Defensie zich weer gepositioneerd op de arbeidsmarkt. De nieuwe aanpak heeft zich vertaald in significant hogere realisatiecijfers van de aanstellingsopdracht van 2013. Na een periode van vacaturebeperkingen komt ook de instroom van burgerpersoneel weer op gang. Dit betekent een belangrijke impuls voor de werkvloer. Defensie kent immers nog altijd schaarste in specifieke categorieën en moet daarnaast maatregelen treffen om de vergrijzing bij met name het burgerpersoneel tegen te gaan. Ik verwijs in dit kader naar de personeelsrapportage van de minister aan het parlement.

In 2014 blijven de inspanningen gericht op de instroom van nieuw en jong personeel en op de verbetering van het instroomproces. Defensie richt zich in het bijzonder op de werving van schaarse medewerkers,



*Veel animo voor de VeVa-opleiding*

zoals technisch personeel, en samen met de ROCa op leerlingen van de ROC-opleiding Veiligheid en Vakmanschap. (Zie ook hoofdstuk 3.)

Voor specifieke knelpuntcategorieën, zoals technisch en vliegend personeel, worden op de doelgroep afgestemde activiteiten ontplooid om zo tot een nog betere realisatie te komen. Met de verbeterde interne bedrijfsvoering en samenwerking met externe mediapartners lijkt de werving op koers te liggen voor de toekomst.

## 2.13 Verklaring van Geen Bezwaar

Uit individuele bemiddelingen en signalen van commandanten van eenheden kwam ook in dit verslagjaar naar voren dat de regelgeving rond de Verklaring van Geen Bezwaar (VGB) onvoldoende aansluit op het gevoel van rechtvaardigheid van individuele medewerkers. Dit speelt ook bij defensiemedewerkers met een buitenlandse partner. De nieuwe Beleidsregel Veiligheidsonderzoeken Defensie (d.d. 22 oktober 2013) biedt commandanten meer mogelijkheden om hun advies in te brengen in de besluitvorming rond de intrekking van de VGB. Ook in het Parlement en in de media is aandacht voor het onderwerp geweest.

De communicatie omtrent het voornemen tot het intrekken van de VGB blijft echter een punt van aandacht. Mijn advies om in de correspondentie met het betreffende personeel in elk geval een contactpersoon en bereikbaarheid te vermelden voor eventuele procesvragen, is (nog) niet opgevolgd. Ik blijf aandacht vragen voor een minder afstandelijke wijze van communiceren.

## 2.14 Gender

Defensie acht het belang en de waarde van diversiteit in de organisatie groot. Het streven is gericht op het bevorderen van de doorstroom en het behoud van schaars talent, inclusief vrouwelijke medewerkers. Dit gebeurt door toepassing van het instrumentarium van het Flexibel Personeelssysteem, persoonlijke ontwikkelplannen van de medewerkers en loopbaanbegeleiding.

Er zijn diverse maatregelen genomen om het percentage vrouwen in de krijgsmacht te vergroten. Zo maken vrouwen deel uit van selectieadviescommissies, worden gedifferentieerde fysieke eisen gehanteerd en wordt in de selectie nadrukkelijker de trainbaarheid bezien om uitval in het opleidingstraject te verminderen. Om de doorstroom van vrouwen naar hogere militaire functies te bevorderen, nemen nu minimaal twee vrouwen deel aan de loopbaanopleiding Hogere Defensievorming en kan de Middelbare Defensievorming



*Vrouwelijke militairen zijn een belangrijke succesfactor (foto: A. Schoor, AVDD)*

in deeltijd worden gevolgd. Verder maken deeltijdwerken en de mogelijkheden van het Nieuwe Werken, bijvoorbeeld door gebruik van een *telestick*, het eenvoudiger om arbeid, studie en zorg te combineren.

Tijdens mijn werkbezoeken viel op dat door de sterke focus op 'O = P', strikte kaders gelden bij het invullen van deeltijdvarianten. Versterkt door de invoering van de *numerus fixus* wordt door Defensie stringent gestuurd op de (budgettaire) formatiesterkte.

Voor militairen die samen één functie willen gaan vervullen, mag nu veelal de voltijdsequivalent niet worden overschreden. Dit betekent in de praktijk dat maatwerkoplossingen minder goed mogelijk zijn en Defensie het risico loopt dat personeel dat (tijdelijk) in deeltijd wil werken, voortijdig afhaakt.

Ik adviseer flexibeler om te gaan met het accommoderen van diverse deeltijdvarianten, met name om het behoud en de doorstroom van vrouwelijk talent te bevorderen.



*Personeel: de meest kritische succesfactor (foto: E. Klijn, AVDD)*



Foto: S. Hilckmann

Korporaal der mariniers

Mark van Hekken | Leeftijd 28 jaar

ziC Raiding Section

1 Marine Combat Group, Doorn  
Commando Zeestrijdkrachten



Voor mijn tijd bij het Korps voetbalde ik op vrij hoog niveau en was ik altijd fysiek bezig. Ik kende een paar mensen in mijn omgeving die ook marinier waren, alleen was ik toen nog te jong om mij te kunnen aanmelden. Na mijn VMBO-opleiding ben ik direct op het ROC gestart met het traject Vrede en Veiligheid. Omdat mijn leraar oud-marinier was, heb ik vooraf een goed beeld gekregen van wat ik bij het Korps kon verwachten. Nadat ik de mariniersopleiding in 2003 had afgerond, moest ik nog wel een half jaar overbruggen in Rotterdam omdat ik op dat moment nog geen achttien was.

Eenmaal geplaatst in Doorn mocht ik meteen op uitzending naar Irak (SFIR-2). Dat was ook wat ik wilde en waarvoor ik bij het Korps was gekomen: veelzijdig en uitdagend werk. Na mij terugkeer kon ik voor negen maanden naar Aruba. Ook dat was een geweldige periode. In 2006 ben ik voor de tweede keer op uitzending geweest. Dit keer als onderdeel van de PRT-missie in Afghanistan (Pol-e-Komri).

Vervolgens werd ik geplaatst bij de mortiercompagnie. Niet mijn eigen keus, maar gelukkig kon ik vrij snel de Voortgezette Vakopleiding in en werd ik in 2010 korporaal. Achteraf was ik liever de kant van de Special Forces opgegaan. Als opvolgend geweergroepscommandant ben ik vervolgens ingezet als lid van een Vessel Protection Detachment. Mijn laatste uitzending heb ik net achter de rug met PTG-5 in Kunduz.

Inmiddels woon ik samen met mijn vriendin in Amersfoort en is het ook wel eens leuk om wat vaker thuis te zijn. Ik kijk tot nu toe met plezier terug op mijn tijd bij het Korps. Het werk is afwisselend en uitdagend, zeker op jonge leeftijd. Er zou soms wel meer rekening gehouden kunnen worden met je motivatie voor een specifiek vakgebied. Als je directief wordt geplaatst in een richting die je totaal niet ambieert, loop je het risico dat je goede mensen kwijtraakt. Wat ik merk als ik met vrienden buiten het Korps praat, is dat de doorgroeimogelijkheden in het bedrijfsleven meer in de pas lopen met wat je presteert. Hier zou Defensie nog eens naar moeten kijken.

Voor mij is het vooruitzicht om naar Vlissingen te moeten verhuizen de belangrijkste reden om mij ook op een baan buiten Defensie te oriënteren. Mijn vriendin heeft haar eigen bedrijf aan huis. Nu ik weet dat de kazerneg op termijn gaat sluiten, zie ik het niet zitten om als sergeant straks boordplaatser in Vlissingen te worden. Ik heb na de korporaalsopleiding bewust voor FPS-2 gekozen, omdat ik altijd in mijn achterhoofd heb gehouden dat ik misschien nog eens een studie wil oppakken. Ook om die reden zie ik voor mijn eigen ontwikkeling nu meer uitdaging in het starten van een eigen bedrijf als ZZP-er.

Afsluitend denk ik dus dat ik in 2020 niet meer bij Defensie werk. Dat neemt niet weg dat ik het zo weer over zou doen als ik opnieuw voor de keus stond.



Foto: F. Strijbosch, AVDD

# 3 Opleidingen

## 3.1 Inleiding

Opleidingen vormen de basis voor de vorming van de individuele militair, gevolgd door training in onderdeelverband. Het doel is een militair gereed te maken voor inzet. In de Beleidsbrief van 8 april 2011, 'Defensie na de kredietcrisis: een kleinere krijgsmacht in een onrustige wereld', maakte de minister keuzes ten aanzien van het opleidingsveld. Eén van de keuzes was een reductie van de zogenoemde 'niet-beschikbaarheid op functie' (NBOF). Het gaat daarbij om arbeidsplaatsen voor leerlingen in initiële opleidingen. De reductie wordt gerealiseerd door de gemiddelde tijd die manschappen en onderofficieren doorbrengen op een opleidingsplaats, de NBOF dus, terug te brengen. Na de opleiding worden zij op een reguliere arbeidsplaats geplaatst, ook wanneer die opleiding nog niet volledig is afgerond. Deze reductie wordt bereikt door de initiële opleidingen terug te brengen tot het aanleren van alleen die kennis en vaardigheden die noodzakelijk zijn voor het vervullen van de eerste functie; *'just in time, just enough'*. In de praktijk betekent dit in veel gevallen dat een instromende militair beperkt inzetbaar is en tijdens de functie-uitoefening nog aanvullend moet worden geschoold door middel van functiegerichte cursussen, modules en *'training on the job'* al dan niet onder supervisie van een ervaren collega.

De consequenties van deze keuze waren in het rapportagejaar merkbaar. Tijdens werkbezoeken gaven commandanten en militairen aan het gevoel te hebben dat door het opleiden op de werkvloer kennis en ervaring afnemen en de inzetbaarheid onder druk komt te staan. Tegelijk verminderde de ervaring bij de operationele eenheden door de afname van het aantal kaderleden als gevolg van de toegepaste *numerus fixus*.

Maar het zijn diezelfde kaderleden die, meer dan voorheen, geacht worden om naast hun rol als commandant of specialist ook als leermeester en begeleider op te treden. In die zin ervaren met name de oudere kaderleden een toegenomen werkbelasting.

In 2014 voer ik een themaonderzoek uit dat zich richt op de effecten van het opleiden op de werkvloer. Hierbij kijk ik vooral naar de personeelsaspecten, zoals de onderlinge verhoudingen, het moreel en de balans tussen taken en middelen. De ervaringen van commandanten en het personeel staan daarbij centraal. Ik zal bij dit themaonderzoek samenwerken met de Directeur Aansturing Operationele Gereedheid van de Defensiestaf, die de gereedheidsaspecten beschouwt.

## 3.2 Veiligheid en Vakmanschap

Een andere keuze ten aanzien van het opleidingsveld is intensivering van de instroom vanuit de ROC-opleiding Veiligheid en Vakmanschap (VeVa). De opleiding bereidt leerlingen voor op hun eerste functie bij de marine, landmacht of luchtmacht. De opleiding kent diverse vakrichtingen, zoals grondoptreden, maritiem, mechatronica, servicemedewerker gebouwen, ICT, vliegtuigonderhoud, bedrijfsautotechniek, logistiek en zorg. VeVa kent drie niveaus: niveau 2 (18-24 maanden) voor een functie als soldaat/matroos/marinier of korporaal, niveau 3 (30-36 maanden) voor onderofficiersfuncties en niveau 4 (36-48 maanden) voor een aantal specifieke functies. Dertig Regionale Opleidingscentra (ROCa), verspreid over heel Nederland, verzorgen de opleiding. Niet iedere vakrichting kent alle drie de niveaus en niet ieder ROC biedt alle vakrichtingen aan. Factoren als behoefte, landelijke spreiding en mogelijkheden van de ROCa spelen hierbij een rol. Bijna alle opleidingen kennen een ritmiek van drie weken op het ROC, gevolgd door één week beroepspraktijkvorming bij Defensie.

De opleiding VeVa is in 2009 op zeven ROCa gestart met in totaal 1.050 leerlingen. In 2010 is het aantal ROCa uitgebreid naar 30 en zijn 2.200 leerlingen gestart. In 2013 bedroeg dat aantal 3.150. Hierbij worden gedurende 36 weken per jaar zo'n 2.000 leerlingen bij Defensie geschoold voor de beroepspraktijkvorming. Het streven is om in 2014 3.400 leerlingen in te schrijven voor de opleiding.

In het rapportagejaar heb ik een ROC, het Defensie Coördinatiecentrum Veiligheid en Vakmanschap en het Mariniers Opleidingscentrum (MOC) specifiek in het kader van VeVa bezocht. Het Defensie Coördinatiecentrum verzorgt de defensiebrede coördinatie van de VeVa-opleidingen en is het centrale aanspreekpunt bij Defensie. Het MOC verzorgt de beroepspraktijkvorming VeVa Grondoptreden Mariniers. Ook zijn tijdens diverse werkbezoeken aan operationele en opleidingseenheden opmerkingen gemaakt in relatie tot VeVa.

In 2013 heeft 85% van de leerlingen gesolliciteerd naar een functie bij Defensie. 21% van de sollicitanten is afgekeurd op basis van psychologisch of medisch onderzoek. Dit is een gemiddelde en varieert per vakrichting. Defensie en de ROCa zijn voortdurend op zoek naar maatregelen om dit percentage terug te dringen.

### Doorgevoerde verbeteringen

Een sportmedisch advies maakt deel uit van de toelatingsprocedure voordat een leerling wordt ingeschreven voor de opleiding. Het advies is in 2013 op negen punten verbeterd. Zo is op verzoek van leerlingen en opleiders een digitaal anamneseformulier toegevoegd. De antwoorden op de vragen kunnen in sommige gevallen leiden tot een oproep voor een gedeeltelijke keuring bij het Dienstencentrum Werving en Selectie. Daarmee kan een voorspelbare afkeuring en mogelijke teleurstelling bij de aanstellingskeuring worden voorkomen en gaat bovendien geen opleidings- en stagecapaciteit verloren aan leerlingen die niet voldoen aan de medische eisen.

Voor het schooljaar 2013-2014 is een zogenaamde 'rapportagetool' ingevoerd. Hiermee worden de vorderingen van de leerling in kaart gebracht, zowel tijdens de studie aan het ROC als tijdens de beroepspraktijkvorming. Deze resultaten zullen deel uitmaken van het selectieproces. Verwacht wordt dat hierdoor de uitval bij het psychologisch onderzoek zal afnemen.

Tachtig procent van de ROCa maakt bij de intakeprocedure gebruik van een extern ontwikkelde test die inzicht verschaft in de capaciteiten en persoonlijkheid van een kandidaat passend bij de opleiding. Inmiddels hebben het Dienstencentrum Werving en Selectie, de betrokken ROCa en het Defensie Coördinatiecentrum gezien of de test nog beter toegespitst kan worden op de opleiding en uitval kan terugdringen.

### Nog te verbeteren

Sinds 2011 wordt een deel van de militairen aangesteld vanuit VeVa. Bij de operationele commando's merkt men op dat de eerste ervaringen nog onvoldoende zekerheid bieden om de benodigde instroom te kunnen garanderen.



Voorkomen van teleurstelling bij de keuring (foto: G. van de Streek, AVDD)

Er zijn nog punten te verbeteren, met name bij de wervingsondersteuning en het verminderen van de uitval bij de medische keuring en het psychologisch onderzoek. Ook het draagvlak bij de eenheden moet nog verder groeien. Er wordt voortdurend gezocht naar mogelijkheden om het opleidingstraject te verbeteren. Voor de VeVa-opleidingen zijn veel belangstellenden. De op de ROCa geplaatste militaire instructeurs constateren verschillen in de toelatingsprocedure van de leerlingen tot de opleiding. Zo vervult de instructeur niet bij ieder ROC een rol in dit proces. Niet altijd wordt gekeken naar leidinggevende capaciteiten bij de selectie voor de niveau 3 opleiding. Daarnaast signaleren zij dat tussentijds wisselen tussen niveau 2 en niveau 3 of tussen vak- of uitstroomrichtingen niet bij ieder ROC mogelijk is. De instructeurs geven bovendien aan betrokken te willen worden bij de aanname van leerlingen door het ROC. Zo kunnen zij een rol spelen bij het vaststellen van leidinggevende capaciteiten bij leerlingen voor niveau 3. Als het daarnaast nog mogelijk zou worden om de leerlingen tussentijds te laten wisselen van niveau en richting (afhankelijk van vorderingen, competenties en capaciteiten van de leerling) verwachten zij een afname van het opleidingsverloop.



De ROCa stellen jaarlijks hun behoefte aan wervingsondersteuning door de operationele commando's bekend bij het Dienstencentrum Werving en Selectie. Het Defensie Coördinatiecentrum signaleert dat de operationele commando's de ondersteuning niet altijd kunnen leveren. Meestal regelen de militaire instructeurs op ROCa dan via hun eigen netwerk toch nog enige ondersteuning. Dit onderhands regelen leidt vaak tot *last minute* acties en draagt niet bij aan het draagvlak voor VeVa binnen Defensie. De coördinatie op dit punt heeft verbetering.

Jaarlijks sluit het Defensie Coördinatiecentrum convenanten af met de ROCa, onder andere over aantallen te werven leerlingen per vakrichting en niveau. Het convenant met Defensie geldt voor één jaar. De investeringen van de ROCa maken echter deel uit van een meerjarenplanning en kennen veelal een langere afschrijftermijn. De Colleges van Bestuur van diverse ROCa hebben gevraagd om meerjarige convenanten. Het Defensie Coördinatiecentrum geeft aan de komende jaren nodig te hebben voor aanpassingen, maar denkt vanaf 2016 over te kunnen gaan op meerjarige convenanten. Gedacht wordt aan termijnen van vijf jaar.

Soms ervaart de militaire instructeur een hoge werkbelasting. Dit lijkt vooral voor te komen op ROCa waar weinig militaire instructeurs aanwezig zijn of waar alleen de vakrichting GROF wordt verzorgd. Het Defensie Coördinatiecentrum start in 2014 een werkbelevingsonderzoek om tot verbetering te komen.

### Instroom niveau 3 opgeleide VeVa-onderofficier

Nu de eerste onderofficieren via VeVa instromen, geven commandanten van operationele eenheden en hun kaderleden aan zorgen te hebben of deze onderofficieren over voldoende ervaring beschikken. Met name de oudere kaderleden verwachten een duidelijk verschil tussen de onderofficier 'oud model' met zeven à acht jaar praktijkervaring en de jonge onderofficier die via het VeVa-traject instroomt.

Mijn advies is de niveau 3 opgeleide VeVa-militairen te laten starten op een functie in de rang van korporaal en hen zo in de gelegenheid te stellen ervaring op te doen. Zelf kunnen zij dan bepalen of ze klaar zijn voor de stap naar onderofficier. Het ervaren kader bij de eenheid kan de militair verder coachen en de vervolgstap valideren. Dit zou zowel de ervaringsopbouw en het functioneren van de nog jeugdige VeVa-opgeleide onderofficier als het draagvlak bij 'de troepen' ten goede komen. Bij de onderofficiersopleidingen blijven dan voor VeVa niveau 3 cursisten wel plaatsen gereserveerd, maar het moment waarop die daadwerkelijk worden ingevuld kan variëren van twee tot drie jaar na de ROC-opleiding.

### Effecten VeVa op interne doorstroom

Bij uitvoerende commandanten en personeel op alle niveaus van de werkvloer leeft onvrede over de beperkingen in de doorstroommogelijkheden van manschappen naar de opleiding tot onderofficier en de (vermeende) onbalans ten opzichte van de instroom van VeVa niveau 3 leerlingen. Men heeft de indruk dat veel menselijk kapitaal verloren gaat doordat korporaals met een ruime operationele ervaring en 'credits', maar ook met dure opleidingen, moeten uitstromen. Dit manifesteert zich bij alle operationele commando's, maar vooral bij het Commando Landstrijdkrachten. Door de reorganisatie, het verkleinen van de bovenbouw en het reserveren van plaatsen voor de niveau 3 VeVa-opleidingen was de doorstroom naar de Koninklijke Militaire School bij het Commando Landstrijdkrachten de afgelopen twee jaren zeer beperkt.



Balans nodig tussen instroom VeVa niveau 3 en doorstroom (foto: G. Schram, AVDD)

Ook de Commandant Landstrijdkrachten hecht er aan om perspectief te bieden aan hoogwaardig personeel. Voor de aanwas van nieuwe onderofficieren moet de balans worden gezocht tussen instroom uit de VeVa, de interne doorstroom en de krimp van de landmacht. Vanaf 2014 zal de Koninklijke Militaire School 450 structurele opleidingsplaatsen bieden. Daarvan zal de ruimte voor doorstromers van de huidige 100 plaatsen toenemen naar 125. Voor VeVa zijn 250 plaatsen gereserveerd. De rest wordt gevuld door externe sollicitanten, vaak met een specifieke achtergrond. Ook bij het opstellen

van de aanstellingsopdracht binnen de andere operationele commando's wordt rekening gehouden met interne doorstroom. De ruimte hiervoor is tijdelijk minder geweest door de lopende reorganisatie.

Meer ruimte voor doorstroom biedt de mogelijkheid om de beste manschappen door te geleiden naar de onderofficiersrangen. Zij brengen een schat aan kennis en ervaring met zich mee en hebben bewezen dat ze over de juiste mentaliteit en leiderschapsvaardigheden beschikken. Met die doorstroom is niet alleen de kwaliteit en motivatie, maar ook de vulling en wervingskracht van de organisatie gediend. Bij de werkbezoeken aan diverse eenheden bleek dat de berichtgeving over dit onderwerp nogal eens wisselde en verbetering behoeft. Die verbetering is in gang gezet.

In dit kader wil ik aandacht vragen voor de uitgestelde talentontwikkeling van veel militairen. Op school waren velen van hen 'doeners', die niet altijd van studeren hielden. Daardoor haalden ze niet de diploma's waarvoor ze mogelijk wel het potentieel hadden. Door de inschaling op een bepaald opleidingsniveau op het ROC en bij instroom bij Defensie worden in de praktijk de doorstroommogelijkheden daarna ook beperkt. Dit ondanks het feit dat veel van deze militairen tijdens oefeningen en inzet hun waarde bewijzen en ze daar zeer gemotiveerd raken om zichzelf verder te ontwikkelen. Bij Defensie zien ze het licht dat ze eerder niet zagen. Het is de kunst dit potentieel beter te benutten, zowel voor de defensieorganisatie als voor het individu. De schoolkeuze van de tiener zou minder bepalend moeten zijn voor de doorgroei-mogelijkheden van de militair, enkele jaren later.

### Resumé

De MBO-opleiding VeVa ontwikkelt zich gestaag. Zowel de regionale opleidingscentra als de operationele commando's geven aan een stijgende lijn te zien in de samenwerking tussen de ROCa en Defensie en in de kwaliteit van het onderwijs. Daar waar Defensie in het verleden veel eenzijdig oplegde, is nu meer ruimte voor overleg en gemeenschappelijke besluitvorming. De ROCa nemen daarin ook meer verantwoordelijkheid. Het personeel van zowel ROCa als Defensie is gemotiveerd en gedreven om de VeVa-trajecten tot een blijvend succes te maken. Ouders geven aan dat zij zien dat hun kinderen zich in positieve zin ontwikkelen. Leerlingen zijn enthousiast over de opleiding alsook over de neveneffecten, bijvoorbeeld dat ze zich nu beter voorbereiden op privéactiviteiten. Leerlingen vervullen ook een belangrijke rol bij het ontwikkelen van wervingsmateriaal. Het afgelopen jaar hebben leerlingen filmmateriaal aangeleverd dat door een professioneel bureau is vervolmaakt.

## 3.3 Opleiden op de werkvloer

Door de afname van het aantal opleidingsplaatsen, het verkleinen van de opleidingsorganisatie en het verkorten van de opleidingstijd zullen de parate eenheden een steeds grotere taak krijgen in de opleiding en vorming. Het bewustzijn dat opleiden een kerntaak van de eenheid is, is op de werkvloer nog niet volledig aanwezig. Bij de kaderleden leeft nog weerstand tegen de inbedding van de beroepspraktijkvorming binnen de eenheid. Men heeft moeite met de extra werklast die dit met zich meebrengt bovenop de reguliere opleidings- en trainingsinspanning.

Verkorting van de opleidingstijd bij de opleidingseenheid is ingezet in de verwachting dat de functieduur zou toenemen. Immers, door een langere functieduur zou er meer gelegenheid zijn om door de combinatie van werken en leren op de werkplek, de beroepspraktijkvorming en de professionaliteit van de militaire beroepsbeoefenaar op een hoger plan te brengen. Door wensen van de centrales van personeel is een structurele functieduurverlenging echter nog niet gerealiseerd.

Door het jaren achtereen verkorten van de opleidingsduur bij de opleidingseenheid vragen oudere docenten en instructeurs van de Koninklijke Marine Technische Opleidingen zich af of de technische basiskennis bij de leerlingen nog voldoende is om functies aan boord veilig en verantwoord te vervullen. In dat kader wordt opgemerkt: "we hebben geen opleidingsgeduld meer, terwijl de huidige leerling daar juist om vraagt".



Aandacht voor opleidingsduur van technici (foto: E. Klijn, AVDD)

### Leren op de werkplek

Het Commando Zeestrijdkrachten heeft met het project 'Werkend Leren, Lerend Werken' (WLLW) de visie op leertrajecten verder vormgegeven. Het WLLW komt voort uit het beroepsgericht onderwijs, dat direct gericht is op het beroep, waarbij de te verkrijgen kennis, houding en vaardigheden een directe relatie hebben met wat een functionaris in de beroepscontext moet kunnen (beroepstaakgericht). Met name 'leren door te doen' staat bij beroepsgericht onderwijs centraal. Een andere belangrijke pijler is dat school en praktijk als één keten zorg dragen voor de ontwikkeling van de 'lerende' medewerker.

In 2013 is met 30 leerlingen van de Wapentechnische Dienst en Technische Dienst een pilot WLLW van zes maanden aan boord van een operationele eenheid gestart. De uitkomst hiervan was zeer positief. Op jaarbasis zijn circa 45 gegarandeerde plaatsen nodig voor horizontaal instromende korporaals en hun begeleiders. In 2014 gaat daarin worden voorzien.

Voor het Commando Luchstrijdkrachten wordt vrijwel elk initieel opleidingsprogramma afgerond met een praktijkleerperiode: de zogeheten werkplekgerichte opleiding, of *on-the-job-training*. In deze praktijkleerperiode wordt de leerling (dus op NBOF geplaatst) begeleid door een ervaren praktijkleermeester van de werkvloer. De onderdeelcommandanten zijn zich goed bewust van de toegewezen opleidingstaak. Door de reorganisatie wordt het wel steeds moeilijker om voldoende capaciteit vrij te maken om de leerling goed te begeleiden.

### Capaciteit en middelen

De flexibiliteit in opleidingsmomenten wordt in toenemende mate beperkt door een verdere inkringing van de beschikbaarheid aan opleidingscapaciteit (middelen en instructeurs). Dat betekent dat de momenten waarop kan worden opgeleid niet meer vraaggestuurd zijn, maar afhankelijk zijn van het beschikbare 'aanbod' aan opleidingscapaciteit.

Om functieopleidingen doelmatig in te richten en personeel effectief de benodigde competenties te laten verwerven, moet voldaan worden aan een aantal randvoorwaarden. Zo moeten voldoende varende stageplaatsen aanwezig zijn. Bij gebrek aan gegarandeerde varende stageplaatsen voelen scholen zich genoodzaakt de opleidingsruimte naar beneden bij te stellen. Het tekort aan technisch personeel dreigt hierdoor verder op te lopen. Ik vind dit een zorgelijke ontwikkeling. Aangezien het niet te verwachten is dat het Commando Zeestrijdkrachten op korte termijn de beschikking krijgt over een *dedicated* platform, wordt op dit moment gewerkt aan het inzichtelijk maken en 'koppelen' van de benodigde capaciteit ter ondersteuning van de opleidingsbehoefte.



Onder druk van kortere opleidingen is de vorming van kaderleden in de basisopleiding beperkt. De ervaren kaderleden van een pantserinfanteriebataljon geven aan dit niet voldoende te kunnen compenseren. De nieuwe kaderleden die een stuk vorming hebben gemist, moeten nu ook gaan bijdragen aan de opleiding en vorming van nieuwe manschappen bij de eenheid. De kaderleden uiten hun zorg dat dit domino-effect de nieuwe leidinggevenden te veel onder druk zet.

Ook tijdens een bezoek aan Zr.Ms. De Zeven Provinciën kwam ter sprake dat het personeel in belangrijke mate vanaf functie wordt opgeleid. Voor de functionele begeleiding is de leermeesterfunctie aan boord echter verdwenen, waardoor het overdragen van kennis en ervaring voor een groot deel op de schouders rust van de oudere onderofficieren. Daardoor kunnen zij minder aandacht besteden aan hun rol als chef. De werkdruk wordt door deze categorie als hoog ervaren.



Toegang tot internet beperkt (foto: H. Lebbe, AVDD)

Steeds vaker volgen militairen opleidingen voor hun functie en ontwikkeling waarvoor men 'leert op afstand' via internet. *E-learning* is tegenwoordig vaak een onlosmakelijk deel van de opleiding. Een goede beschikbaarheid en snelheid van het internet op de werkplek of in de legeringsomgeving is daarvoor wel een vereiste. Personeel van 101 Geniebataljon in Wezep gaf aan dat de huidige internetcapaciteiten in Wezep en Vught te beperkt zijn. Ter illustratie meldde men dat het ontwerp- en tekenprogramma *Autocad* om die reden niet kan worden gebruikt en dat de verbinding regelmatig uitvalt, met als gevolg dat opgaven opnieuw moeten worden gemaakt. Het kader ziet zich genoodzaakt het personeel thuis in de gelegenheid te stellen te studeren. Begeleiding is dan niet mogelijk.

In de paragraaf Informatievoorziening in hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op de gesignaleerde IV-problematiek.

### 3.4 Militaire basisvaardigheden

Individuele operationele gereedheid is een elementaire bouwsteen voor het leveren van militaire capaciteiten. Om snel inzetbaar te zijn voor zowel nationale als internationale operaties dient iedere militair te beschikken over zogenoemde militaire basisvaardigheden. Het onderhouden van een goede basisconditie, kennis en vaardigheden geeft de individuele militair en de organisatie het vertrouwen dat het personeel is voorbereid op zijn taak. Daarom heeft de Commandant der Strijdkrachten aanwijzingen opgesteld voor het bijhouden van deze militaire basisvaardigheden.

Vooral bij paarse eenheden blijkt het in de praktijk lastig hier invulling aan te geven. Het militair personeel dat werkzaam is bij het Dienstencentrum Human Resources maakt nadrukkelijk melding van. Men vindt het frustrerend geen invulling te kunnen geven aan de opdracht van de Commandant der Strijdkrachten. Bij navraag blijkt ook bij andere, met name paarse onderdelen, dezelfde problematiek te spelen. Ook bij de operationele commando's is het niet altijd eenvoudig te voldoen aan de eisen. De chefs van dienst van Zr.Ms. De Zeven Provinciën vragen aandacht voor de Defensie conditieproef en het op peil houden van de militaire basisvaardigheden. Zij dringen aan op het formeel kunnen afdwingen en mogelijk maken van de door de leiding opgelegde eisen. Mede gelet op de drukke operationele kalender geven de chefs van dienst aan behoefte te hebben aan een verlenging van de geldigheid van de militaire basisvaardigheden van één naar twee jaar.



*Behouden militaire basisvaardigheden (foto: H. Keur, AVDD)*

Voor militairen die buiten het eigen operationeel commando zijn geplaatst blijft het operationeel commando verantwoordelijk voor het faciliteren van de training voor de militaire basisvaardigheden. Door het Commando Landstrijdkrachten werden bijvoorbeeld tot en met 2012 elk jaar circa 700 opleidingsplaatsen voor een driedaagse cursus aangeboden. Deze opleidingen werden verzorgd door de schoolbataljons. Door de bezuinigingen in het opleidingsveld als gevolg van de beleidsbrief 2011 is de benodigde instructeurscapaciteit en daarmee de opleiding niet meer beschikbaar. Soortgelijke problematiek speelt ook bij andere operationele commando's.

De Directie Aansturen Operationele Gereedheid erkent dat de praktische invulling van het bijhouden van de MBV vooral bij 'paarse' eenheden moeizaam verloopt. Als gevolg van de bezuinigingen is slechts een deel van de hiervoor benodigde extra instructeurscapaciteit toegekend en is de behoeftstelling van aanvullende onderwijsleermiddelen en infrastructuur doorgeschoven naar 2014.



*Afleggen Defensie-conditieproef (foto: R. van Eerden)*

Op de werkvloer zijn militairen zich goed bewust van hun eigen verantwoordelijkheid om aan de eisen op het gebied van militaire basisvaardigheden te voldoen. Deze eisen zijn al jaren geleden aangegeven. Door ze wel vast te leggen in aanwijzingen, maar niet af te dwingen of niet aan iedere militair de mogelijkheid te bieden om aan deze eisen te voldoen, wordt het vertrouwen in het gezag ondermijnd. Die ondermijning werkt door in de geloofwaardigheid en opvolging van toekomstige besluiten.

Inmiddels heeft een evaluatie van de militaire basisvaardigheden plaatsgevonden. Onder leiding van de Directie Aansturen Operationele Gereedheid heeft een krijgsmachtbrede werkgroep gesproken over de doelstellingen en uitvoering. Deze evaluatie is omgezet in een verbeterplan en verwerkt in de CDS-Aanwijzing A-700. Voor de theoretische onderdelen zullen *e-learning*-pakketten worden aangeboden. Voor de praktische vaardigheden schieten, EHBO en brandbestrijding bestaat de verplichting deze jaarlijks te onderhouden. Overige kennis en vaardigheden, waaronder chemische, biologische, radiologische en nucleaire bescherming, worden op peil gebracht in voorbereiding op een uitzending. De *e-learning*-pakketten zullen voor een deel nog moeten worden ontwikkeld. De IV-systemen moeten nog worden aangepast om de programma's voor de militair toegankelijk te maken en de resultaten voor het management inzichtelijk vast te leggen. Invoering van de nieuwe militaire basisvaardigheden is niet voor eind 2014 te verwachten. Het belang van tijdige en duidelijke communicatie is evident.

Als een militair in de reguliere gereedstelling niet is toegekomen aan het afleggen van de militaire basisvaardigheden, wordt hiervoor overigens wel extra tijd ingelast in de Missiegerichte Instructie, voorafgaand aan een uitzending.



Foto: D. de Vaal

Jeftha Freeke | Leeftijd 17 jaar

Leerling VeVa

ROCA12, Ede

Opleiding Veiligheid en Vakmanschap, grondoptreden niveau 3

*Samenwerken in een team is iets wat ik het liefste doe en daarom ben ik op mijn negende op voetbal gegaan. Afgelopen zomer heb ik helaas moeten stoppen. Het was niet meer te combineren met school, met mijn bijbaan in een supermarkt en met de beroepspraktijkvorming in Oirschot. Hierdoor kon ik te weinig aanwezig zijn op de trainingen en daarmee mijn verplichtingen aan het team niet langer waarmaken.*

*Gelukkig sporten we veel op school, ook in teamverband, en speel ik één avond in de week recreatief volleybal. Vorig jaar heb ik zes parachutesprongen gemaakt en heb ik mijn wing gehaald. De school heeft toestemming gegeven om die op mijn uniform te dragen. Daar ben ik enorm trots op. Volgens mij ben ik tot nu toe de enige VeVa-leerling met zo'n embleem. Mijn droom is nog een keer een parachutesprong uit een Hercules-transportvliegtuig te maken tijdens de herdenking van Market Garden op de Ginkelse heide.*

*Ik heb al anderhalf jaar een vriendin. Zij went er al aan dat ik niet iedere week thuis ben. Mijn toekomst ligt bij de Luchtmacht. Ik wil graag loadmaster worden. De verantwoording hebben over het beladen van helikopters spreekt mij enorm aan. Mijn opleiding bereidt mij eigenlijk voor op een baan als onderofficier bij de infanterie, en ook dat is heel mooi. Maar als ik de mogelijkheid krijg mijn hart te volgen dan solliciteer ik toch eerst bij de Luchtmacht. Ik ben de enige van mijn klas die deze richting op wil. In november van dit jaar kunnen we solliciteren. Ik besef dat dit geen gemakkelijke weg zal worden. Mijn studieloopbaanbegeleider van school helpt mij bij het uitzoeken van de mogelijkheden.*

*In Bennekom heb ik eerst een diploma Theoretische Leerweg op het VMBO behaald. In het laatste jaar heb ik een test gedaan en daar kwam uit dat ik goed ben in sport en teamwork. Toen ik zag dat het ROC A12 in Ede open dagen hield, waarbij je met een groep op bivak kon gaan, heb ik geen moment geaarzeld. Van mijn collega's in de supermarkt die ook de VeVa volgen, had ik al veel positieve verhalen gehoord. Mijn vader is vroeger marinier geweest en hij steunde mijn keuze direct. Mijn moeder laat mij de vrije keus. Ik heb veel aan mijn Christelijk geloof. Het heeft mij al veel geholpen en ik weet dat het vertrouwen in mijn geloof mij zal helpen in alle situaties waar ik in terecht kom.*

*Ik zit in het tweede jaar van de opleiding Grondoptreden niveau 3 van VeVa. Volgend jaar doe ik examen. Het is een hele leuke opleiding die ik iedereen kan aanraden. Naast leren helpt het je bij je ontwikkeling. Dat is altijd goed voor je, ook als je niet zou worden aangenomen bij Defensie. Je krijgt verantwoordelijkheden, leert organiseren, lesgeven en je wordt bewust van je gedrag en spreekt elkaar daar ook op aan. Mocht ik niet worden aangenomen dan ga ik verder leren, niveau 4 en dan misschien verder met een HBO-studie.*

*Over wat er verbeterd zou kunnen worden heb ik wel een paar ideeën. In de huidige opleiding zou wat mij betreft best wel meer ruimte voor praktijk tijdens de schoolweken mogen zijn. Nu is dat alleen op de vrijdag. Ook mis ik meerdaagse praktijkoefeningen op school waarbij we met al mijn klasgenoten ook een nacht buiten doorbrengen. In de maandelijkse stageweek bij Defensie zijn we namelijk gesplitst. Een deel gaat naar Schaarsbergen en een ander deel naar Oirschot. De spullen die we krijgen van Defensie, zoals het harnas en de gevechtslaarzen, zijn niet van de beste kwaliteit. Ook de spiegels, die we bij lessen op school moeten gebruiken om voertuigen te doorzoeken, kunnen beter.*

*Bij Defensie verwacht ik door te kunnen gaan met leren en met andere mensen samen te werken en daarmee een hechte groep te vormen. Dat alles in een omgeving van techniek en logistiek, waarbij we regelmatig vliegen.*

*Hoe het met de arbeidsvoorwaarden zit weet ik eigenlijk nog niet goed. Als student ben je al gauw blij met alles wat je krijgt. De bezuinigingen hebben wel voor twijfel gezorgd over de mogelijkheden bij Defensie. Of ik altijd bij Defensie blijf, weet ik nog niet. Instructeur worden lijkt me ook erg leuk. De komende jaren verwacht ik met veel plezier te werken als loadmaster bij de luchtmacht. Daarbij lijkt het me leuk om tijdens oefeningen en missies mijn klasgenoten tegen te komen.*



Foto A. Schoer, AVDD

# 4 Materieel, infrastructuur en bedrijfsvoering

## 4.1 Inleiding

Ontwikkelingen op het gebied van materieellogistiek, infrastructuur en ICT/IV zijn van groot belang. Ze raken niet alleen de operationele uitvoering tijdens inzet van de krijgsmacht, maar zijn ook van invloed op dagelijkse routinetaken op kazernes, vliegvelden, hoofdkwartieren of aan boord van schepen. Goed werkend materieel en adequate infrastructuur zijn bovendien een belangrijke factor voor motivatie, moreel en welbevinden van het personeel. Daarnaast wordt Defensie als een *hightech*-organisatie beschouwd. Dit wekt bij de medewerkers verwachtingen over (het niveau van) de reguliere bedrijfsvoering en ondersteuning bij hun taakuitoefening. Wanneer de praktijk niet in overeenstemming blijkt te zijn met deze verwachtingen, kan dat een spanningsveld veroorzaken. In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste ontwikkelingen en mijn bevindingen op het gebied van materieel, infrastructuur en daarmee samenhangende aspecten weergegeven.

## 4.2 Ontwikkelingen

De meest in het oog springende ontwikkeling is de nota 'In het belang van Nederland' van september 2013. Als gevolg van de nota, maar ook van de eerdere Beleidsbrief uit 2011, zullen defensielocaties in onder meer Weert, Doorn, Texel en Nieuw Milligen sluiten. Ondanks het feit dat een aantal van de aangekondigde maatregelen als gevolg van de aanvullende nota van 25 oktober 2013 geen doorgang zal vinden, worden de gevolgen als ingrijpend ervaren.

Eén van de maatregelen die worden teruggedraaid, is de afstoting van het nog niet in dienst genomen *Joint Support Ship* (JSS). Mede gezien de internationale belangstelling voor de capaciteiten van het JSS is besloten het schip toch in dienst te stellen, in eerste instantie voor de maritieme bevoorradingsfunctie en met een gereduceerde bemanning. Voor eind 2015 zal meer duidelijkheid gegeven worden over de mogelijkheden van gezamenlijk gebruik en de hiervoor benodigde internationale partner(s). In het voorgaande verslagjaar was reeds opgemerkt dat steeds meer wordt gezocht naar (inter)nationale samenwerking op het gebied van materieel. Deze ontwikkeling is in 2013 verder doorgezet. In de nota 'In het belang van Nederland' is de keuze voor internationale samenwerking één van de centrale thema's.

Het jaar 2013 was ook het jaar waarin het kabinet heeft gekozen voor de aanschaf van het nieuwe jachtvliegtuig, de F-35. De F-35 zal de F-16, die het einde van de operationele levensduur heeft bereikt, vervangen. Defensie schaft, uitgaande van gereserveerde budgetten, 37 toestellen aan die vanaf 2019 zullen worden ingevoerd.

Een aantal ontwikkelingen was al voor dit verslagjaar in gang gezet. In het Jaarverslag 2012 is bijvoorbeeld de reorganisatie van de Defensie Materieelorganisatie genoemd, die in feite bestond uit vier reorganisaties. Die reorganisaties hebben in november 2013 de eindstatus bereikt. Naast de stafelementen bestaat de nieuwe Defensie Materieelorganisatie uit het Joint Informatievoorzieningscommando, de Directie Materieellogistiek en het Dienstencentrum Operations (het voormalige IVENT). Met de herinrichting van de Defensie Materieelorganisatie heeft een ontvlechting plaatsgevonden van de zogeheten systeem-logistieke bedrijven naar de operationele commando's. Tegelijkertijd is de projectorganisatie SPEER bij het Joint Informatievoorzieningscommando ondergebracht.



Het nieuwe werken op de Kromhoutkazerne (foto: H. Lebbe)

In 2010 is de Kromhoutkazerne in Utrecht in gebruik genomen. De locatie wordt met name gebruikt door de staf van het Commando Landstrijdkrachten, verschillende divisies van het Commando Dienstencentra en onderdelen van de Defensie Materieelorganisatie. In 2013 heeft een verdere vulling van de Kromhoutkazerne plaatsgevonden. Onder andere het dienstencentrum Bedrijfsmaatschappelijk werk en het Joint Informatievoorzieningscommando hebben er hun intrek genomen. De op handen zijnde verhuizing van de Directie Materieellogistiek van de Frederikkazerne in Den Haag naar de Kromhoutkazerne levert nog de nodige weerstand op bij het personeel.

Met betrekking tot de vastgoeddiensten bij Defensie is gekozen voor interdepartementale samenwerking in plaats van uitbesteding. Medio 2013 is besloten de Dienst Vastgoed Defensie bij het Rijksvastgoedbedrijf te laten aansluiten. Het Rijksvastgoedbedrijf maakt onderdeel uit van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en zal op 1 juli 2014 worden opgericht. Om de aansluiting op deze korte termijn



mogelijk te maken, is het project Herinrichting Vastgoedproces Defensie in het leven geroepen. Aansluiting van de Dienst Vastgoed Defensie bij het Rijksvastgoedbedrijf zal moeten leiden tot een financiële besparing met betrekking tot het beheer van het vastgoed. Daarmee in samenhang zal deze samenvoeging ook een verschuiving met zich meebrengen ten aanzien van het eigendom van en de zeggenschap over verschillende defensielocaties.

### 4.3 Voorraden en kwaliteit materieel

Bij vrijwel alle werkbezoeken buiten de kantooromgeving is aandacht gevraagd voor de effecten die problemen in de materiële gereedheid hebben op het oefen- en trainingsprogramma en op het moreel van het personeel. De samenloop van de invoer van nieuwe systemen, de introductie van SAP, de verwervingsprocedures afgezet tegen de daarvoor beschikbare capaciteit, het tekort aan reservedelen en de ingrijpende reorganisaties in het materieellogistieke veld hebben aanzienlijke invloed op het functioneren van de totale organisatie.

Tijdens een aantal werkbezoeken is de problematiek rond de inzetbaarheid van materieel onder de aandacht gebracht. De NH-90 helikopter van het Defensie Helikoptercommando, die is gestationeerd op het Maritiem Vliegveld De Kooy, is nog niet volledig inzetbaar. De NH-90 betreft een nieuw helikopterontwerp met de daaraan inherente aanloopproblemen. Daarnaast is er nog een tekort aan reservedelen. Verder doen zich bij de NH-90 nog andere problemen voor. Het gaat dan met name om de geluidsbelasting en corrosie- en slijtageproblematiek. Hierover is de Kamer geïnformeerd. Samen met de fabrikant wordt gewerkt aan oplossingen. Door het aangepaste afleverschema van de fabrikant is ook het introductieschema aangepast. De beschikbaarheid wordt beter nu meer helikopters instromen. In 2013 is de NH-90 operationeel ingezet als boordhelikopter in de antipiraterijmissie.

Inzetbaarheidsproblemen zijn er ook bij het Vuursteuncommando van het Operationeel Ondersteuningscommando Land met betrekking tot de Pantserhouwitzer. Deze problemen zijn eveneens gerelateerd aan de beperkte beschikbaarheid van reservedelen. Voor het mortier 120 mm is het meestal een kwestie van slijtage en te grote speling op bewegende onderdelen. Van dit wapensysteem zijn echter nog voldoende reservestukken voorradig. Hierdoor kan men onderdelen relatief makkelijk vervangen, waardoor slijtage niet direct zal leiden tot een verminderde inzetbaarheid.



Reservedelen belangrijk voor operationele capaciteit (foto: G. van Es)

Bij onder andere 13 Gemechaniseerde Brigade en 44 Pantserinfanteriebataljon van 43 Gemechaniseerde Brigade van het Commando Landstrijdkrachten wordt aandacht gevraagd voor de problematiek rond het infanteriegevechtsvoertuig CV90, zoals dat eerder ook al bij het Opleidings- en Trainingscentrum Logistiek van het Commando Landstrijdkrachten gebeurde. De problemen met de inzetbaarheid zijn divers, maar spitsen zich voornamelijk toe op de lange reparatietijden voor optiek en elektronica en de beperkte voorraden van reservedelen. De opgedragen operationele inzetbaarheid met de CV90 wordt op diverse niveaus kritisch beschouwd. Volgens de Defensie Materieelorganisatie laat de inzetbaarheid van de CV90 een stijging zien en worden reservedelen steeds beter beschikbaar. De leverancier heeft een aantal structurele gebreken opgelost of werkt daaraan. Een voorbeeld is de uitvoering van preventief en daaruit voortvloeiend correctief onderhoud op 39 voertuigen door de industrie.



CV-90's beschikbaar als logistieke reserve (foto: R. Gieling)

Bij de invoer van wapensystemen worden niet langer extra systemen aangeschaft voor gebruik bij opleidingseenheden. Daarvoor moeten voertuigen en systemen worden geleend van de operationele eenheden. In combinatie met de beperkte inzetbaarheid van de wapensystemen moeten eenheidscommandanten voortdurend prioriteiten stellen ten aanzien van de inzetbare systemen. Op groeps- en pelotonsniveau leidt dit tot beperkingen om te kunnen oefenen en trainen en daarmee tot motivatieproblemen bij manschappen en kaderleden. Een mogelijke oplossing kan ontstaan doordat 13 Gemechaniseerde Brigade zal worden omgevormd tot een gemotoriseerde brigade. Dit betekent dat de CV90's van 13 Gemechaniseerde Brigade zullen worden vervangen door de Bushmaster, Mercedes-Benz, Fennek en Boxer. De helft van de CV90's (44 stuks) zal worden afgestoten. De andere helft zal als logistieke reserve worden gebruikt en voor opleidings- en trainingsdoeleinden van 43 Gemechaniseerde Brigade, die de CV90 zal blijven gebruiken.

Naast de genoemde problematiek met nieuwe systemen, zoals de NH-90 en de CV90, geeft ook de inzetbaarheid van sommige wielvoertuigen aanleiding tot maatregelen. Door het uitstel van de verwerving van nieuwe voertuigen en slijtage door inzet, raken de huidige voertuigen verouderd. Ook het gebrek aan reservedelen en de verminderde capaciteit aan monteurs leidt steeds vaker tot uitval. De inzetbaarheid van de Bushmaster, Mercedes-Benz en Fennek staat daardoor onder druk.

De Defensie Materieelorganisatie heeft eind 2013 een contract gesloten met de Nederlandse firma Pon voor de aanschaf van de Volkswagen Amarok DC 103kW. Met de keuze voor deze terreinauto wordt het brede scala aan voertuigen voor vredesbedrijfsvoering teruggebracht naar één basistype pickup. De huidige Mercedes-Benz, die wordt gebruikt voor regulier vervoer, oefeningen of nationale operaties, zal door de Amarok worden vervangen. Het Korps Mariniers ruilt haar Landrover Defenders ook in voor Amaroks. Met de aanschaf van de feitelijk civiele Amaroks bespaart Defensie zowel op de aanschafkosten als op het onderhoud. Dat wordt namelijk voortaan uitbesteed aan dealers van Pon.

Bij het Commando Zeestrijdkrachten zijn vier nieuwe patrouilleschepen (Zr.Ms. Holland, Zeeland, Friesland en Groningen) in gebruik genomen. Deze schepen werken met een geheel nieuw bedrijfsvoeringsconcept, waardoor een aanzienlijke personele reductie wordt bereikt. Hoewel enkele schepen al succesvol zijn ingezet, zijn er nog ontwikkelpunten. Het Commando Zeestrijdkrachten gaat het bemanningsconcept van deze schepen evalueren. Ook wordt onderzocht hoe de ondersteuning vanaf de wal kan worden verbeterd.

In het licht van deze aandachtspunten is het goed dat de Minister van Defensie een extra budget van M€ 50 heeft vrijgemaakt voor de materiële exploitatie.

#### 4.4 Materieellogistieke keten

Een zorgpunt dat tijdens de werkbezoeken meermaals naar voren werd gebracht, is de materieellogistieke ondersteuning in de totale keten van behoeftestelling, verwerving, beheer en instandhouding. Zo is men binnen de nieuwe eenheid *Netherlands Maritime Special Operations Forces* (NLMARSOF) van het Korps Mariniers van mening dat dit proces onvoldoende aansluit op het dynamische operatieschema en -tempo waar de eenheid mee te maken heeft. Ad hoc *tasking* en snelle besluitvorming in het operationele domein sluiten in de praktijk niet aan op de processtappen die nodig zijn in de materieellogistieke keten om een plotselinge behoefte voor een inzet tijdig te kunnen verwerven.

Een ander voorbeeld betreft de beschikbare capaciteit op de logistieke verzamelplaats Bereneiland, waar materiaal moet worden gekeurd. Dit proces is cruciaal voor het garanderen van de inzetgereedheid, maar het wordt uitgevoerd met personeel in de 'bovenrol' of met een tijdelijke tewerkstelling. Deze situatie is niet optimaal. Gepleit wordt voor een meer op speciale eenheden afgestemde, dat wil zeggen meer flexibele procedure om behoeftestellingstrajecten sneller te kunnen doorlopen. Ook bij de invoering en instandhouding van specialistisch materieel verlopen processen soms moeizaam. Verder duurt het lang voordat al het materiaal goed is gedocumenteerd en ingevoerd in SAP.

Bij het invoeren van specialistisch materieel is men vaak aangewezen op fabrieksopleidingen. Dit maakt een goede borging en 'follow-up' ten aanzien van het beheer en instandhouding van dit materiaal minder makkelijk. Al met al acht men het noodzakelijk dat nog eens goed wordt gekeken naar alle genoemde deelprocessen in de materieellogistieke keten om de inzetgereedheid van speciale eenheden in de toekomst te kunnen blijven garanderen.



Ook aandacht voor verwerving bij het Centraal Militair Hospitaal (foto: R. van Eerden, AVDD)

Ook bij het Centraal Militair Hospitaal (CMH) constateert men dat het ontbreken van daadkracht binnen de verwervingsketen soms een probleem vormt bij vervanging van apparatuur. De observaties zijn dat binnen de verwervingsketen het besef van urgentie niet altijd aanwezig lijkt. Veelal is onduidelijk wie de proces-eigenaar voor de verwerving is. Ook bestaat onduidelijkheid over de bevoegdheden. Daardoor moet men langer dan gewenst doorwerken met verouderde apparatuur of kunnen bepaalde behandelingen niet worden uitgevoerd. De patiëntveiligheid kan hierdoor in gevaar komen. Het CMH is in overleg met het Universitair Medisch Centrum Utrecht om de verwerving van onder meer verbruiksgoederen en apparatuur die alleen in het CMH worden gebruikt via het Universitair Medisch Centrum Utrecht te laten lopen. De verwerving van apparatuur die bijvoorbeeld ook in gebruik is bij specifiek militaire mobiele operationele systemen blijft via het defensieverwervingsproces lopen.

## 4.5 Invoering SAP

Een defensiebrede integratie en standaardisatie van de financiële en materieellogistieke processen is in gang gezet. Waar de operationele commando's in het materieellogistieke domein nu nog gebruik maken van eigen procedures en informatiesystemen, zullen zij in de toekomst allemaal zo veel mogelijk op dezelfde manier gaan werken, ondersteund door één systeem: SAP. Hierdoor wordt een effectievere en snellere bedrijfsvoering mogelijk. De organisatie wordt eenvoudiger en goedkoper. Dit komt weer ten goede aan het gezamenlijk (joint) optreden. Ongeveer 10.000 medewerkers gaan SAP bij hun dagelijkse werkzaamheden gebruiken.

Het programma SPEER is in juli 2013 beëindigd en overgedragen aan de lijn. De uitrol van ERP gaat door, waarbij het JIVC en de defensieonderdelen de nog uit te voeren taken oppakken. De implementatie van SAP gebeurt stapsgewijs. In 2013 heeft een verdere uitrol plaatsgevonden. De keuze om over te gaan op het nieuwe systeem wordt breed gedragen. Nut en noodzaak worden onderkend. Er wordt grote inzet getoond om de implementatie goed te laten verlopen. Tijdens werkbezoeken blijft SAP wel een terugkerend onderwerp door de ingrijpende wijziging van de bedrijfsvoering en de extra inspanning die wordt vereist in de transitieperiode.



Invoering SAP bij MGLC (foto: J. Spieker, AVDD)

Bij het Militair Geneeskundig Logistiek Centrum (MGLC) is eind 2011 reeds begonnen met de uitrol van SAP. De destijds gesignaleerde knelpunten zijn in het afgelopen jaar geadresseerd. Vorig jaar bleek bij een bezoek aan het MGLC dat de inrichting van de nieuwe organisatie en de nieuwe werkwijze nog niet volledig aansluiten bij de toekomstige werkwijze met SAP als ondersteunend systeem. Invoering van SAP heeft niet alleen gevolgen voor de interne bedrijfsvoering van het MGLC, maar vraagt ook om een andere manier van werken door de afnemers. Er wordt gewerkt aan het stroomlijnen van dit proces.

Naast bovengenoemde gevolgen voor werkwijze en bedrijfsvoering, is ook het afgelopen verslagjaar de SAP-opleiding ter sprake gekomen. Zo zal het invoeren van SAP aan boord van Zr.Ms. De Zeven Provinciën plaatsvinden na terugkeer van de antipiraterijmissie ATALANTA. Dit zal worden gecombineerd met een binnenligperiode van enkele maanden. Voor de invoering van SAP moet de bemanning over een periode van vijftien weken worden opgeleid.

De transitie naar SAP blijkt in de praktijk soms een uitdaging. Een aandachtspunt daarbij is dat de randvoorwaarden voor invoering van SAP in de mobiele domeinen niet altijd zijn geregeld. Omdat onvoldoende op de veranderaspecten is geanticipeerd, grijpen gebruikers(organisaties) ook na migratie noodgedwongen terug op legacy-systemen. Na de transitie naar SAP ligt de weg open om de toepassing van dit ERP-systeem in de bedrijfsvoering van Defensie verder te ontwikkelen en de voorziene voordelen volledig te realiseren. Dit zal nog de nodige jaren vergen.

## 4.6 Informatievoorziening en ICT-ondersteuning

ICT heeft binnen Defensie een dermate belangrijke positie ingenomen dat een goede werking van up-to-date apparatuur en systemen onontbeerlijk is geworden voor zowel de dagelijkse bedrijfsvoering als voor de operationele taakuitoefening. Tijdens vrijwel alle werkbezoeken worden onvrede en zorgen geuit over de ondersteuning van de informatievoorziening en de ICT-middelen. Het gaat daarbij enerzijds om een problematiek in de breedte, zoals kantoorautomatisering en internet op de legering. Anderzijds betreft het een problematiek in de diepte, waarbij ICT-ondersteuning een absolute kritische succesfactor is voor de taakuitvoering en het realiseren van nieuwe concepten. Het Joint Informatievoorzieningscommando is welwillend om de geconstateerde tekortkomingen op te lossen, maar de beschikbare capaciteit en het budget vormen een knelpunt, zowel op het gebied van investeringen als van exploitatie.

Voor wat betreft de problematiek in de breedte worden defensiebreed problemen ervaren met de reguliere kantoorautomatisering. De verbinding met MULAN valt met regelmaat uit of komt niet tot stand. Soms duren deze problemen meerdere dagen. E-mail en documenten zijn dan niet toegankelijk, waardoor de dagelijkse routinetaken worden gefrustreerd. Op kazernes leveren de WiFi-voorzieningen niet wat het personeel daarvan verwacht. Met name 's avonds is het regelmatig niet mogelijk verbinding te krijgen door veel vraag en een beperkte capaciteit. Manschappen missen MS Office-faciliteiten in de MULAN-basis accounts waarover ze beschikken. Rapportages in selfservice, zoals functioneringsgesprekken en beoordelingen, zijn daardoor niet leesbaar voor hen.



ICT-voorzieningen niet conform de verwachting van het personeel (foto: P. Wiezoreck, AVDD)

Ook aan boord van schepen neemt de behoefte aan goede internetvoorzieningen toe, maar vormt de bandbreedte een beperking. Met de ingebruikname van SAP en andere nieuwe systemen neemt het functionele beslag op die bandbreedte verder toe, waardoor de welfare-voorzieningen nog meer onder druk komen te staan. Het Commando Zeestrijdkrachten heeft de regie van dit vraagstuk inmiddels centraal belegd en doet onderzoek naar verbetermaatregelen. Naast technische oplossingen (beter gebruik van de bestaande bandbreedte) zal ook meer budget nodig zijn om tot verbetering te komen.

De problematiek in de diepte speelt bij onderdelen die vanwege hun specifieke behoeftes extra afhankelijk zijn van IV- en ICT-systemen. Een terugkerend punt van zorg vanuit het onderwijsgebied betreft het gegeven dat de in gang gezette modernisering van het onderwijs nog onvoldoende wordt ondersteund door ICT-middelen en IV-ondersteuning. Dit is echter cruciaal om de ontwikkeling van het beroepsgericht onderwijs met concepten als 'Werkend leren, lerend werken' en *e-learning* werkbaar te kunnen maken. Bij de afdeling Opleidingen van het Commando Zeestrijdkrachten loopt nu een *pilot* aan boord van de beide *Landing Platform Docks*, waar meerdere klassen technisch personeel onderwijs in de beroepscontext volgen. Dit leertraject wordt ondersteund met een *tablet*, waarmee het leren op afstand wordt vergemakkelijkt. Voor het CZSK-breed toepassen van *e-learning* geeft men aan op dit gebied vooral te willen aansluiten bij ontwikkelingen binnen het Expertisecentrum *e-learning*. Naast het 'leren op afstand' worden veranderingen op het gebied van onderwijskunde ook ingegeven door ontwikkelingen als *Virtual Battle Space*.

Ook 101 Communicatie & Informatie Systemen Bataljon signaleert dat er sprake is van een groter wordende *mismatch* tussen de externe communicatie van Defensie en de realiteit en de beleving op de werkvloer. Dit geldt bijvoorbeeld ten aanzien van het beeld dat Defensie met hoogwaardig materiaal werkt. Een deel van de ICT-systemen die de eenheid gebruikt, is van oudere generaties en wordt niet meer ondersteund door de fabrikant.

Bij de Koninklijke Marechaussee vormt het concept 'Informatiegestuurd Optreden' de basis voor het (toekomstig) optreden. Het *Profiling Targeting & Tasking Centre* is daarin een cruciale schakel. Maar daar geeft men aan dat MULAN niet voldoet om informatie te delen met bijvoorbeeld systemen van de politie. Ook is er grote twijfel of het Joint Informatievoorzieningscommando de benodigde ondersteuning voor de doorontwikkeling van dit concept wel tijdig kan leveren.

Daarnaast speelt IV/ICT op geneeskundig gebied een zeer belangrijke rol in de ondersteuning van de specialistische taken van de verschillende geneeskundige onderdelen. Bij de afdeling Geneeskundige en Personele Zorg van het Commando Zeestrijdkrachten kijkt men bijvoorbeeld uit naar de invoering van een defensiebreed digitaal patiëntensysteem dat de problemen met het huidige GIDS-systeem moet oplossen. Op dit moment gaat dagelijks veel tijd verloren met het controleren en 'inscannen' van brieven uit het Centraal Militair Hospitaal (CMH) of andere ziekenhuizen, die niet op GIDS zijn aangesloten.

Het CMH is sinds oktober 2012 medegebruiker van het elektronisch patiëntendossier van het Universitair Medisch Centrum Utrecht, genaamd EZIS (Elektronisch Zorginformatiesysteem). De eerstelijns gezondheidszorg en de apotheken maken gebruik van de GIDS-applicatie. Tussen GIDS en EZIS vindt echter geen informatieoverdracht plaats. De informatieoverdracht van de eerstelijns arts naar de medisch specialist vindt plaats via een verwijzingsbrief. Na de behandeling krijgt de patiënt van de specialist een brief mee voor de verwijzend arts. De informatie uit de brieven moet handmatig worden verwerkt in de respectievelijke systemen. Noch de specialist, noch de eerstelijns arts kunnen nagaan of dit correct gebeurt. Vooral bij het voorschrijven van medicijnen ligt hier een onderkend risico voor de patiënt. Op termijn worden ook andere organisatiedelen van de militaire gezondheidszorg op EZIS aangesloten. De uitrol is een onderdeel van het IV/ICT-plan van de Defensie Gezondheidszorgorganisatie. Hierover vindt overleg plaats met het Joint Informatievoorzieningscommando, de Beveiligingsautoriteit en het Universitair Medisch Centrum Utrecht.

Ook het welslagen van concepten als assortimentsgewijs werken (AGW) en vraag- en aanbodmanagement (VAM) staat of valt met betrouwbare en adequate IV-systemen. Ik heb bij de departementale leiding aandacht gevraagd voor de geschetste problematiek op het gebied van IV en ICT.

## 4.7 Infrastructuur

Net als in 2012 is ook in 2013 de verouderde staat van huisvesting diverse keren onder de aandacht gebracht. Zo blijkt de verhuizing van de staf van de afdeling Opleidingen Koninklijke Marine naar de Nieuwe Haven in Den Helder urgent. Het huidige gebouw is slecht geïsoleerd en de overlast van meeuwen op het terrein Buitenveld blijft een terugkomend probleem in het voorjaar. Ook het 200 jaar oude brigadegebouw van de KMAR Brigade Limburg Zuid in Maastricht voldoet niet meer aan de huidige eisen en zal op termijn worden vervuld voor een nieuwe huisvesting.



*Nieuwbouw vervangt 200 jaar oud KMAR-gebouw in Maastricht (foto: B. Jansen, KMAR-Z)*

Het SF-personeel van het NLMARSOF in Den Helder maakt al lange tijd gebruik van tijdelijke huisvesting. Men is van mening dat het te lang duurt voordat er zicht is op een structurele verbetering van de situatie. Mede door de ervaringen in de Van Braam Houckgeestkazerne en de Van Ghentkazerne worden infrastructurele projecten door het personeel ervaren als een sluitpost op de begroting.

In Wezep is het groot onderhoud aan een voertuigenloods vanaf 2008 iedere keer met een jaar uitgesteld. Het dak lekt op diverse plaatsen, maar omdat daar asbest in is verwerkt, mag de eenheid het niet zelf repareren. De afmetingen van de deuren maken het verder onmogelijk om het grote materieel van de eenheid naar binnen te kunnen rijden om het daar te onderhouden.

Maar er is ook goed nieuws. De goedkeuring voor de nieuwbouw en verbouwing van het Centraal Militair Hospitaal is inmiddels afgegeven. Na oplevering zullen eerst delen van het Centraal Militair Hospitaal voor de duur van de verbouwing gebruik maken van de nieuwbouw, waarna MGGZ deze zal betrekken. Verder wordt elke verdieping in meer of mindere mate verbouwd.

Ook de lang gewenste en noodzakelijke nieuwbouw ten behoeve van de School voor Chemische, Biologische, Radiologische en Nucleaire verdediging, *Damage Control* en Bedrijfsveiligheid in Den Helder is inmiddels aanbesteed en aannemers hebben hierop ingeschreven. De volgende stap is het afstemmen van de offertes op het beschikbare nieuwbouwbudget. Dit kan mogelijk tot uitstel van de nieuwbouw leiden. Daarnaast heeft de school met eigen personeel en eenvoudige middelen tegen lage kosten de containermoot 'Boeve-Mijlhoff' gerealiseerd. De moot, een nagebouwd deel van een schip, heeft zijn toegevoegde waarde voor teamtraining in een realistisch nagebootste scheepsomgeving ruimschoots bewezen.



Boeve Mijlhoff: creativiteit in het scheppen van eigen voorzieningen (foto: D. de Vaal, AVDD)

Door de reducties bij Defensie vindt een sanering van het vastgoed plaats. Dit, in combinatie met de herschikking van eenheden, leidt ertoe dat personeel wordt overgeplaatst naar nieuwe werklocaties. Op de werkvloer heerst een gevoel dat vastgoed belangrijker wordt gevonden dan goede personeelszorg. Hierdoor kunnen issues rondom de vulling ontstaan. Mijn advies is om bij de besluitvorming rondom vastgoed extra aandacht te schenken aan de personeelsaspecten, temeer daar de vulling en het behoud van schaars personeel in het geding zijn.

## 4.8 Sourcing

*Sourcing* is een bedrijfsvoeringsinstrument voor besluitvorming over het zelf doen, samenwerken of uitbesteden van activiteiten. Het betreft taken die evident geen kerntaak zijn en die – kort gezegd – ‘de markt’ mogelijk beter of goedkoper dan Defensie kan uitvoeren. Daarnaast is het streven van het kabinet naar meer interdepartementale samenwerking nadrukkelijk aan de orde. Een voorbeeld daarvan is de eerder genoemde samenwerking van de Dienst Vastgoed Defensie, die zal aansluiten bij het Rijksvastgoedbedrijf van het Ministerie van Binnenlandse Zaken.

*Sourcing* is daarmee een middel om te komen tot verbetering van de bedrijfsvoering en verhoging van de doelmatigheid.

Door *sourcing* ontstaan wel nieuwe afstemingsvragen en bestuurlijke complexiteit. Het proces is ingewikkeld en in de aard langdurig. Er staan veel projecten op de *sourcing*-agenda, die allemaal een langdurig beroep doen op schaarse technische en financiële kennis. Het verkrijgen van kosteninzicht vergt veel tijd. Opbrengsten en doorlooptijd worden nogal eens te optimistisch ingeschat, zodat de planning later moet worden aangepast.



Uitbestede onderhoud bij Scania Veenendaal (foto: A.G. uit de Ketting)





Catering op sourcing-agenda (foto: B. Nijhuis, AVDD)

Het *sourcing*-vraagstuk kent belangrijke personele aspecten. *Sourcing* heeft vaak ingrijpende gevolgen voor het betrokken personeel en leidt daarom tot onzekerheid. Het in juli overeengekomen Sociaal Statuut Uitbesteding helpt deze onzekerheid voor een deel weg te nemen. Een kortere doorlooptijd zal de periode van onzekerheid beperken.

Om sneller tot resultaten te kunnen komen, moet het proces worden vereenvoudigd en moeten in de projecten prioriteiten worden gesteld. Tegelijkertijd mag de zorgvuldigheid daarbij niet uit het oog worden verloren. Dat er ruimte voor verbetering was, is in het afgelopen verslagjaar ook onderkend. Om die reden zijn er wijzigingen doorgevoerd in het *sourcing*-proces. Om het proces te vereenvoudigen, zal *sourcing* een integraal onderdeel gaan vormen van de reguliere bedrijfsvoering en het gestandaardiseerde verwervingsproces. Zo wordt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het *sourcing*-proces volledig in de lijn belegd. De Hoofddirectie Bedrijfsvoering is daarbij eindverantwoordelijk en bewaakt centraal de zorgvuldigheid van en de samenhang tussen de diverse projecten.

Op 13 december 2013 heeft de minister de Tweede Kamer door middel van een voortgangsrapportage geïnformeerd over de wijzigingen in het *sourcing*-proces. Daarnaast heeft de minister op 21 februari 2014 een actualisatie van het eerder gehanteerde 'spoorboekje' *sourcing* aan de Tweede Kamer gezonden. Ik heb vertrouwen in de zorgvuldigheid waarmee dit proces wordt doorlopen.

## 4.9 Nationaal Militair Museum

Voorzien is dat in het tweede kwartaal van 2014 de Stichting Defensiemusea wordt opgericht. Deze vormt de basis voor enerzijds het nieuwe Nationaal Militair Museum in Soesterberg en anderzijds de bestaande musea in Den Helder (Marinemuseum), Rotterdam (Mariniersmuseum) en Buren (Marechausseemuseum). Naar verwachting zal het nieuwe museum in Soesterberg, waarin het Legermuseum (voorheen in Delft) en het Militaire Luchtvaartmuseum samengaan, in het najaar haar poorten openen. Hoewel de beoogde doelen voldoende steun vinden bij de diverse organisatiedelen en het personeel, verloopt de transitie van de oude naar de nieuwe situatie moeizaam. De PPS-constructie van bouw en voorziene exploitatie vordert overigens wel conform planning en naar wens.

De zorg van het personeel betreft met name het uitblijven van een akkoord over de personeelsparagraaf van het reorganisatieplan, waardoor dit plan niet kan worden afgerond. De complexe regelgeving en toepassing van de Wet Overgang Ondernemingen speelt hier een rol. Het structureel gebrek aan communicatie vanuit de projectleiding heeft het vertrouwen bij het betrokken personeel en leidinggevenden ernstig onder druk gezet. Begin 2014 is de projectleiding daarom versterkt. Ook zijn er zorgen over de exploitatie in 2014 van de drie musea die open blijven (Den Helder, Rotterdam en Buren). Verder is nog niet voorzien in de zichtbare inbreng van militairen in het Nationaal Militair Museum. Ook de leiding van het inmiddels gesloten Legermuseum, dat vanaf 2002 zonder militairen functioneerde, geeft aan dit als een gemis te ervaren.

Ik heb de departementale leiding geattendeerd op mijn bevindingen en gevraagd extra aandacht te besteden aan de projectleiding en communicatie met het personeel. Het professionele en zeer betrokken personeel van onze musea verdient deze extra aandacht. Het is nu zaak voortvarend toe te werken naar een afronding van dit proces, met zowel een feestelijke start van het prachtige nieuwe museum in Soesterberg als een solide exploitatie en ondersteuning van de drie militaire musea elders in het land.



*Artist impression Nationaal Militair Museum (architecten Felix Claus Dick van Wageningen Architecten. Beeldeigenaar: BMD vof België)*



Korporaal (res)

Frank Westerveld | Leeftijd 26 jaar

Student HBO Vastgoed en Makelaardij,  
parttime procescoördinator NS, reservist

Groep Luchtmacht Reserve, Gilze-Rijen  
Commando Luchtstrijdkrachten

*Uit verhalen van familieleden kreeg ik als kind een beeld dat Defensie een bijzondere organisatie is, vooral vanwege teamwork, kameraadschap en avontuur. Dat zijn aspecten die je bij een andere organisatie veel minder terugvindt. Om te kijken of Defensie ook echt iets voor mij is, heb ik ervoor gekozen om reservist te worden. Daarbij had de Groep Luchtmacht Reserve mijn voorkeur, omdat ik daar een functieopleiding kreeg en binnen de luchtmacht samen zou kunnen werken met beroepsmilitairen. Ook de kans dat ik vanuit de GLR op uitzending zou kunnen, was belangrijk voor mijn keuze.*

*Tijdens een voorlichtingsavond kreeg ik de indruk dat ik als reservist tijdens oefeningen elke week gecamoufleerd uit een Chinook zou rennen. Ook verwachtte ik binnen de krijgsmacht een strenge aanpak, duidelijke structuur met een strikte hiërarchie en strakke discipline. Maar wel met veel gezelligheid en kameraadschap binnen de groep.*

*Veel van mijn verwachtingen zijn uitgekomen. Ik heb als bewaker vaak gewerkt in groepen samen met beroepsmilitairen. Ook het uitstijgen uit de Chinook heb ik gedaan, al was het niet elke week. En eind 2013 ben ik uitgezonden naar Masar-e-Sharif, als lid van het bewakingsdetachement van de Air Task Force. Zeker tijdens die uitzending hadden we als groep een fantastische band met elkaar. Een meevaller was dat we ook met mensen buiten onze groep, onderofficieren en officieren, veel collegialiteit en gezelligheid hadden.*

*Zolang er geen incidenten zijn, ervaar ik het werk als bewaker als weinig uitdagend. De uitdaging zit in de trainingsmomenten waarbij je fysiek bezig bent of verschillende scenario's beoefent. Het is wel een uitdaging om telkens je plek te vinden in een nieuwe groep waar je als reservist wordt ingezet. Vooral om aan de beroepscollega's te laten zien dat je als reservist volwaardig kan worden ingezet en net zo goed als zij op je taak bent voorbereid. Op uitzending was het vooral een uitdaging om ondanks de sleur en routine tot het einde scherp te blijven en om de verveling te bestrijden.*

*Voor mij is de grote kracht van Defensie dat het een organisatie is waar mensen met sterk uiteenlopende achtergronden tot één team worden gesmeed en goed samenwerken. Toch kan er nog wel iets beter. Besluiten worden vanuit de hiërarchie vaak 'top-down' genomen. Daarbij wordt naar mijn mening te weinig geluisterd naar de werkvloer. Als leidinggevend meer gebruik zouden maken van de praktische kennis en ervaring van degenen die de opdrachten moeten uitvoeren, zou dat volgens mij de besluitvorming verbeteren.*

*Eerst ga ik nu mijn studie afmaken. Voor de tijd daarna twijfel ik nog tussen een toekomst in het burgerleven in combinatie met nieuwe uitdagingen als reservist, of een loopbaan als beroepsmilitair. Ik wil dan wel verder in leidinggevende functies bij Defensie. Bij de NS heb ik ervaring als leidinggevende opgedaan en ik denk dat ik als leidinggevende binnen de krijgsmacht mijn ervaring als korporaal goed zal kunnen gebruiken. Als ik beroepsmilitair word, gaat mijn voorkeur uit naar officier bij het Korps Mariniers. Daarin zie ik een combinatie van fysieke en mentale uitdaging met het praktisch aansturen van een groep.*



Foto: W. Morreau

# 5 Individuele bemiddeling

## 5.1 Inleiding

Het jaar 2013 kenmerkte zich door reorganisaties, nieuwe besluiten om de organisatie verder aan te passen en wijzigingen in de regelgeving. Daar komt bij dat de bonden het overleg eind december 2012 voor enkele maanden hebben opgeschort, met als gevolg dat een vertraging optrad in het lopende reorganisatieproces, waardoor de onzekerheid zelfs toenam. Het vertrouwen in de organisatie is door al deze factoren afgenomen.

De begeleiding van reorganisaties en het gelijktijdig uitvoering geven aan de operationele taak heeft bij leidinggevendenden tot een grote werkdruk geleid. Bij het personeel hebben deze ontwikkelingen geresulteerd in een toenemende onzekerheid en het gevoel van een afnemende aandacht vanuit de organisatie. Medewerkers merkten hierover op dat zij aanlopen tegen een toenemende organisatorische complexiteit en verzakelijking. Een veel gehoorde opmerking daarbij was 'ik ben de weg kwijt'.

Veel bemiddelingsverzoeken vinden hun oorsprong in het afnemende vertrouwen in de organisatie, waardoor men een besluit of uitspraak niet langer zonder meer accepteert. Besluiten of uitspraken gaan niet altijd gepaard met een nadere toelichting. Als de medewerker vervolgens constateert dat dit ingrijpende gevolgen heeft voor de loopbaanmogelijkheden en men geen gehoor vindt, dan komt de IGK in beeld.

Voor diegenen die een beroep doen op de IGK zijn de effecten van de individuele bemiddeling direct merkbaar door de oplossingsgerichte aanpak. Daarnaast kan met bemiddeling een vaak langdurig juridisch traject worden voorkomen. Dit maakt dat het personeel de individuele bemiddeling als een belangrijke, zo niet de belangrijkste, taak van de IGK ziet. Bemiddeling biedt de mogelijkheid aan zowel de verzoeker als aan de organisatie om inzichten en standpunten uit te wisselen, bijvoorbeeld ten aanzien van een genomen besluit. Hierdoor ontstaat wederzijds begrip, hetgeen bij de verzoeker uiteindelijk kan leiden tot een hernieuwd vertrouwen in de organisatie. Dat is een onmisbare basis voor draagvlak en verdere samenwerking binnen de organisatie.

Een verzoek om bemiddeling biedt de betrokken organisatie(s) ook de gelegenheid om te leren van hetgeen een medewerker als onterecht of onplezierig ervaart. Het biedt de gelegenheid om het vertrouwen te herstellen en processen te verbeteren. Dat niet iedereen dit inziet, blijkt uit de weerstand, het onbegrip of het wantrouwen dat de bemiddelaar bij het eerste contact soms ervaart. Teveel nog wordt een verzoek om bemiddeling bij het eerste contact tussen de bemiddelaar IGK en het betrokken organisatiedeel als een bedreiging gezien in plaats van een kans.

De reorganisatie, het opheffen van eenheden en de herbelegging van taken en verantwoordelijkheden hebben ook hun weerslag gehad op de bemiddelingstaak van de IGK. Vaste aanspreekpunten voor de IGK vielen weg en bestaande netwerken werden verstoord. Dossierbehandelaars bij staven en eenheden kregen soms een andere functie, zonder dat het voor hen mogelijk was om hun dossiers over te dragen aan een opvolger. Daarnaast was, bijvoorbeeld bij de ontvlechting van de personeelsorganisatie, niet altijd duidelijk waar de bevoegdheden in de nieuwe structuur zouden worden belegd. De behandeling van een aantal dossiers heeft hierdoor enige vertraging opgelopen. De betreffende verzoekers zijn hierover geïnformeerd.

De samenwerking tussen de Nationale ombudsman en de IGK is in 2013 verder geïntensiveerd na de benoeming van de Nationale ombudsman tot veteranenombudsman. Dit is mede tot uiting gekomen in een gezamenlijke aanpak van diverse (veteranen) dossiers, de afstemming over dossiers of het, met instemming van de verzoeker, naar elkaar overdragen of overnemen van dossiers. Dit met als oogmerk om te komen tot de beste oplossing voor de verzoeker.

## 5.2 Bemiddeling om tot een oplossing te komen

Bemiddeling door de IGK biedt voor de individuele medewerker de mogelijkheid om onduidelijkheid, ergernis, een gevoel van onrechtvaardigheid of (in het uiterste geval) acute nood weg te nemen. In sommige gevallen dreigt een medewerker onbedoeld te worden ‘vermalen’ door het systeem. In andere gevallen ontstaat een impasse of gebrek aan vertrouwen door inefficiënte communicatie of helemaal geen communicatie. De bemiddelingspraktijk leert dat de medewerker zich gezien, gehoord en gerespecteerd voelt door persoonlijk contact en tijdige en duidelijke communicatie. Het managen van de verwachtingen is daarbij een belangrijk element.

In het IGK Jaarverslag van 2010 werd al aanbevolen voldoende aandacht te besteden aan onder meer de sociale aspecten van leiderschap en het omgaan met emoties in de opleiding en begeleiding van officieren en onderofficieren. Ook in het jaarverslag van 2012 werd geconstateerd dat duidelijkheid, een luisterend oor, waardering en toepassing van de menselijke maat het verschil maken in de beleving van het personeel.

Spanningen en conflicten zijn niet altijd te vermijden. Dat geldt zeker ook in de huidige turbulente en onzekere tijden waarin de defensieorganisatie en haar medewerkers verkeren. Het blijft wel belangrijk om aandacht te besteden aan de-escalatie. Een conflict kan zich ontwikkelen tot een – soms langsepende – juridische procedure, klachtenprocedure of ziekteverzuimtraject. Met dat alles gaan hoge kosten gepaard. Bovendien leidt het meestal tot verlies van tijd, vertrouwen en motivatie, verminderde arbeidsproductiviteit en vrijwel altijd tot frustratie. Het voorkomen of de-escaleren van conflicten is een belangrijke factor voor



een goede sfeer op de werkvloer en het vertrouwen in de organisatie. Daarnaast kan het worden gezien als een invulling van het begrip 'goed werkgeverschap'.

Dit alles vraagt om goede en tijdige communicatie en een proactieve en oplossingsgerichte houding. Door eenvoudige interventies kan daar invulling aan worden gegeven. Daarbij kan worden gedacht aan het tijdig reageren, proactief het gesprek aan gaan, luisteren en doorvragen en het schrijven van brieven en besluiten in begrijpelijke taal in plaats van in vakjargon. Binnen verschillende domeinen van de organisatie, zoals P&O en leiderschap, is op dit vlak inmiddels beweging te zien. Het besef begint te ontstaan dat we door tijdgebrek, automatisering en juridisering de verbinding met de medewerker kunnen verliezen.



*Bemiddeling voorkomt juridische conflicten (foto: W. Morreau)*

Door de inzet van een scala aan mogelijke, met name informele interventies gaat een de-escalerende werking uit van de bemiddelingspraktijk van het instituut van de IGK. Het bieden van een luisterend oor, het herstellen van de communicatie en het tot stand laten komen van een oplossing dragen daar aan bij. De hoofdlijnen van de bevindingen uit de individuele bemiddelingen zijn hierna weergegeven.

### 5.3 Bemiddeling in cijfers

In het verslagjaar heeft de IGK 467 verzoeken om bemiddeling ontvangen, een lichte stijging ten opzichte van het aantal verzoeken in 2012 (462). Tevens zijn 482 verzoeken om bemiddeling afgesloten. In 48 dossiers is advies of informatie verstrekt, of is doorverwezen naar een andere instantie. Sommige gevallen zijn ter kennisgeving aangeboden aan de verantwoordelijke instanties van Defensie, zodat maatregelen ter verbetering konden worden getroffen. In 419 dossiers heeft actieve bemiddeling plaatsgevonden. Bijna alle verzoekers, namelijk 97%, hebben bij de afronding van de bemiddeling aangegeven tevreden te zijn over de wijze waarop de bemiddeling is uitgevoerd, al krijgt niet iedereen het antwoord waarop men gehoopt had. De bevoegdheid voor het nemen van een besluit naar aanleiding van een verzoek om

bemiddeling ligt bij het zogenaamd 'bevoegd gezag'. Van de verzoekers heeft 84% aangegeven tevreden te zijn met de wijze waarop hun verzoek door het bevoegd gezag is afgedaan. Het merendeel van de verzoekers stemt daarmee in met de uitkomst van de bemiddeling. Van de groep medewerkers die niet tevreden was met het antwoord, heeft een aantal personen alsnog gekozen voor een juridisch traject. Anderen hebben een brief geschreven aan de Minister van Defensie of hebben zich tot de Nationale ombudsman gewend.

De resterende 3%, die niet tevreden was, had de verwachting dat de Inspecteur-Generaal meer 'macht' zou hebben of zou aanwenden om tot een oplossing te komen. Daarom wordt bij het eerste contact met een verzoeker nadrukkelijk aangegeven wat de rol en bevoegdheden van de IGK zijn. Klachten over de duur van een bemiddelingstraject zijn niet ontvangen.

Het overzicht van de in 2013 ontvangen en afgeronde verzoeken om bemiddelingen treft u aan in bijlage 3.

## 5.4 Markante thema's

### Functietoewijzing en loopbaanontwikkeling

Evenals in 2012 staat een relatief groot aantal verzoeken om bemiddeling in het teken van de eigen toekomstmogelijkheden binnen Defensie. De onderwerpen 'functietoewijzing', 'loopbaanontwikkeling', 'opleiding' en 'schorsing en ontslag' zijn samen goed voor 30% van alle afgesloten bemiddelvragen. Bij de categorieën functietoewijzing en loopbaanontwikkeling ligt het accent op vermeende fouten in het matchingsproces dat vooraf gaat aan het aanbieden van kandidaten voor een selectiegesprek. Over het selectiegesprek zelf, dat plaatsvindt met de vacaturehouder en P&O, is men over het algemeen tevreden. De door de medewerker gewenste opleidingen om zich te bekwalen voor vervolgfuncties binnen de organisatie of als voorbereiding op dienstverlating worden om diverse redenen niet altijd toegewezen. Medewerkers ervaren dit als een beperking in hun ontwikkelmogelijkheid en nemen, als een gesprek met bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding niets oplevert, contact op met de IGK. Als daadwerkelijk ontslag dreigt, vragen medewerkers zich af of de procedures wel juist gevolgd zijn en nemen zij contact op met de IGK. Een gesprek tussen de ontslagen medewerker en bevoegd gezag geeft in de regel de gevraagde duidelijkheid. Dit neemt niet weg dat de medewerker soms toch nog kiest voor een juridisch traject.

### Goed werkgeverschap

Ten opzichte van 2012 is de stijging van het aantal verzoeken om bemiddeling met als onderwerp 'Goed werkgeverschap' aanzienlijk. Ging het in 2012 nog om 14% van het totaal aantal verzoeken, in 2013 was dit aandeel bijna verdubbeld tot 27%. De verzoeken richten zich veelal op de uitvoering van afspraken rond reorganisaties en de toepassing van het Sociaal Beleidskader 2012. Vooral de uitvoering van het selectie- en functietoewijzingsproces voor de code 2-functies en de overdracht van fase 1 naar fase 2 van het Sociaal Beleidskader waren veelvoorkomende onderwerpen. Hiervoor heb ik aandacht gevraagd bij de betreffende defensieonderdelen. Daarnaast verwijzen verzoekers naar toezeggingen die door leidinggevenden zijn gedaan over met name rechtspositionele onderwerpen, bijvoorbeeld een waarnemingstoelage of doorstroommogelijkheden die later op grond van regelgeving niet mogelijk bleken te zijn.

Uit gesprekken met commandanten blijkt dat zij de combinatie van het doorlopen van een reorganisatie, het uitvoeren van de operationele taken, de personeelszorg in het algemeen en de behoefte aan persoonlijke aandacht van de individuele medewerker als zwaar ervaren. De werkdruk ervaart men als hoog, de kennis van de regelgeving op personeelsgebied is niet altijd volledig aanwezig en door de reorganisaties bij ondersteunende eenheden (genoemd geneeskundig, bedrijfsmaatschappelijk en P&O) ervaart men de ondersteuning als te beperkt. De gevraagde aandacht kan hierdoor niet altijd worden gegeven. De medewerker legt dit veelal uit als een ongeïnteresseerde houding van de leiding. Verbetering van de interne communicatie kan veel bemiddelingsverzoeken voorkomen, maar dan moeten de randvoorwaarden daarvoor wel aanwezig zijn.

### Sociaal Beleidskader

De uitvoering van het Sociaal Beleidskader 2012 heeft ondanks het grote aantal reorganisaties dat in het verslagjaar is ingezet, niet tot extra verzoeken om bemiddeling geleid. Door het opschorten van het overleg tussen de centrales van overheidspersoneel en Defensie in december 2012 bestond in eerste instantie onduidelijkheid over de gevolgen voor de 'herplaatsers'. Een brief van de Hoofddirecteur Personeel over dit onderwerp heeft uiteindelijk de gewenste duidelijkheid gegeven. Ik heb mijn bevindingen naar aanleiding van de individuele bemiddelingen gedeeld met het betreffende defensieonderdeel of met de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie. Ook in het themaonderzoek 'Afscheid nemen (bij Defensie)' (zie hoofdstuk 8) blijkt dat men over het algemeen tevreden is met de voorzieningen, maar dat communicatie en rolneming door de verschillende partijen aandachtspunten blijven.

### Veteranen en postactieven

Ook in dit verslagjaar hebben veel veteranen en postactieven een beroep op bemiddeling door de IGK gedaan, zij het in mindere mate dan in 2012. Van alle ontvangen verzoeken om bemiddeling ging het in 26% van de gevallen om verzoeken vanuit deze groep. Ten opzichte van vorig jaar betekent dat een daling van 6%. Veel voorkomende onderwerpen waren onbegrip over de verlaging van het militair invaliditeitspensioen, de vraag om ondersteuning bij het verkrijgen van voorzieningen uit de Voorzieningsregeling voor militaire oorlogs- en dienstsachtoffers of de vraag om ondersteuning bij de toekenning van een onderscheiding (ook postuum). Soms ging het ook om veteranen die op zoek zijn naar mede-oudstrijders. Ook ouders van vooral jonge veteranen (actief en niet-actief dienend) hebben een beroep gedaan op de IGK. Zij spraken hun zorgen uit over hun kind en de wijze waarop zij de begeleiding vanuit Defensie of het ABP Bijzondere Regelingen Defensie ervaren. In enkele gevallen betrof het zogenaamde 'zorgmijders': veteranen die bewust buiten de hulpverlening willen blijven. Ook bleek in gesprekken met ouders en veteranen dat men niet, of maar gedeeltelijk, bekend was met de ondersteuning die men vanuit Defensie of ABP kan krijgen. Over het algemeen hebben de gesprekken met ouders en veteranen geleid tot het opstarten van de hulpverlening of een aanpassing van de al aanwezige hulp.

Voor de directe toegang tot een kazerne moet postactief personeel beschikken over een defensiepas. Bezoekers krijgen op vertoon van een geldig legitimatiebewijs of veteranenpas een tijdelijke defensiepas, ook wel aangeduid als 'bezoekerspas'. Veteranen, dienstsachtoffers en postactieven die regelmatig op een defensiecomplex zijn voor sport, verenigingsactiviteiten of medische zorg, komen in aanmerking voor de



Ook veteranen zoeken bemiddeling (foto: J. Baumeister)

zogenaamde Defensiepas 3. De beveiligingsautoriteit van Defensie heeft de bevoegdheid tot het verstekken van deze pas neergelegd bij de krijgsmachtdeelen. De verstrekking van de Defensiepas 3 gebeurt door het krijgsmachtdeel waar de verzoeker voor dienstverlating was ingedeeld. De kosten van de verstrekking zijn voor het verstreckende krijgsmachtdeel, evenals het administratieve beheer van de verstrekte passen. Naar aanleiding van enkele verzoeken om bemiddeling over dit onderwerp en contacten hierover met de betreffende krijgsmachtdeelen worden verzoeken om verstrekking van de Defensiepas 3 nu in behandeling genomen en vindt toekenning plaats als men voldoet aan de voorwaarden.

### Verklaring van Geen Bezwaar

Ook in dit verslagjaar hebben militairen een beroep op de IGK gedaan omdat zij een 'voornemen tot intrekken Verklaring van Geen Bezwaar' van het bevoegd gezag hadden ontvangen. Uit de ontvangen verzoeken om bemiddeling concludeer ik dat eerdere toezeggingen over de verbetering van de communicatie en het versterken van de rol van de commandant nog niet volledig zijn ingevuld. Ik heb mijn bevindingen besproken met de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst en het departement. Zie ook hoofdstuk 2.

### Draaginsigne gewonden

Het 'draaginsigne gewonden' is de zichtbare waardering voor de militair die tijdens operationele inzet gewond is geraakt. Het toekennen van deze onderscheiding wordt gezien als een blijk van erkenning door de organisatie en door velen zeer op prijs gesteld. De betreffende militair ervaart immers in vele gevallen nog steeds de lichamelijke of psychische gevolgen van hetgeen hem is overkomen. Vooral de opmerking in de afwijzing dat de 'ernst van de verwonding' geen aanleiding geeft om een draaginsigne toe te kennen, leidt tot veel onbegrip. Dit vraagt om meer aandacht bij de afwijzing dan alleen een brief. Hiervoor is aandacht gevraagd bij de Hoofddirecteur Personeel.

### Tolken

De afgelopen jaren zijn gemilitariseerde Nederlandse burgers met een Afghaanse achtergrond ingezet als tolk ter ondersteuning van de Nederlandse ingezet in Afghanistan. Deze gemilitariseerde burgers met de status van reservist hebben na afloop van hun inzetperiode de dienst weer verlaten. Voor sommigen van hen is de inzet niet zonder gevolgen gebleven. Enkelen hebben de weg naar de IGK gevonden; anderen hebben zich tot de vakbonden gewend of hebben contact gezocht met Kamerleden. Van een aantal uitgezonden tolken is nog niet vastgesteld of een behoefte aan hulp aanwezig is. Achteraf is duidelijk dat de verantwoordelijkheid voor deze groep niet duidelijk was belegd. Deze problematiek is na enige aanloop onderkend en wordt geadresseerd door een plan van aanpak van het Dienstencentrum Re-integratie. De inzet van gemilitariseerde burgers heb ik besproken met de Commandant der Strijdkrachten. Een verbeterde aanpak bij nieuwe operaties moet dit soort situaties voorkomen.



Extra aandacht voor tolken (foto: E. Klijn, AVDD)

## 5.5 Afsluiting

Terugkijkend op het afgelopen jaar is de algemene observatie over de bemiddelingspraktijk dat communicatie een belangrijk begrip is. Als bij het nemen van een besluit ten aanzien van een individuele medewerker vanaf het begin goed wordt gecommuniceerd, vermindert dit de kans op conflicten in een later stadium. Hier kan meer invulling aan worden gegeven door leidinggevendenden beter te trainen in communicatieve vaardigheden. Daarbij is het ook van belang processen zodanig in te richten dat tijdige en effectieve communicatie wordt geborgd. Dat er behoefte is aan het conflictvaardiger maken van leidinggevendenden blijkt niet alleen uit de bemiddelingsverzoeken. Zo heeft de Defensie Materieelorganisatie in de afgelopen maanden een leergang ontwikkeld voor startende leidinggevendenden. Door het volgen van trainingsmodules als 'conflicthantering' en 'LSD-gesprekstechnieken' (waarbij LSD staat voor 'Luisteren, Samenvatten, Doorvragen') worden startende leidinggevendenden bij de Defensie Materieelorganisatie conflictvaardig gemaakt. Op die manier kan het contact met en tussen de medewerkers onderling worden versterkt.

Het ontwikkelen van een defensiebrede aanpak om leidinggevendenden op deze manier te versterken in hun rol, is van belang voor het vertrouwen in de organisatie. In haar kamerbrief 'Toekomst van de krijgsmacht' van 1 november 2013 onderstreept de minister dat voor leidinggevendenden de sleutel om het vertrouwen en perspectief bij het personeel te versterken is gelegen in communicatieve vaardigheden.

Sinds 1 april 2013 zijn de capaciteit en de kennis en expertise op het gebied van leiderschapsontwikkeling binnen Defensie gebundeld in het in Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD). Het ECLD heeft tot doel defensiebreed de kennis over en de kwaliteit van leiderschap te vergroten, waaronder de morele professionaliteit en de samenwerking binnen teams. Ik heb er vertrouwen in dat het ECLD een belangrijke bijdrage zal kunnen leveren aan een nadere invulling van leiderschap op dit gebied.



Foto: S. Hilckmann

Korporaal technische dienst elektrotechniek

Frank Gille | Leeftijd 23 jaar

Technisch specialist voortstuwing

Zr.Ms. Evertsen, Den Helder

Commando Zeestrijdkrachten

Na het behalen van mijn HAVO-diploma ben ik direct gaan werken bij een veevoederfabriek in de buurt van mijn woonplaats Hekendorp (provincie Utrecht). Daar heb ik ruim twee jaar gewerkt, voordat ik mij in 2010 aanmeldde bij het Korps Mariniers. Een vriend van me zat daar ook en dat leek me wel wat. Helaas werd ik medisch afgekeurd voor marinier en kreeg ik het advies om te solliciteren voor een functie bij de vloot. Ik heb toen gekozen voor de functie van KPLTDE. Ik behoorde destijds tot de eerste lichting die met een HAVO-vooropleiding direct werd toegelaten tot de Voortgezette Vakopleiding, de zogenaamde korporaalsopleiding. Achteraf ben ik blij dat het zo is gelopen, want het dienstvak TDE vind ik vanwege het technisch aspect meer uitdagend dan het mariniersvak.

Na het behalen van de initiële opleiding Mechatronica WEB-niveau 3 bij de Koninklijke Marine Technische Opleidingen in Den Helder, werd ik medio 2012 geplaatst aan boord van het luchtverdedings- en commandofregat Zr.Ms. Evertsen. Daar heb ik mijn takenboek afgerond. Mede dankzij de prettige opvang aan boord en de goede begeleiding door de leermeesters, voelde ik mij snel thuis en heb ik het gevoel dat ik goed ben voorbereid op mijn taak als onderhoudsmonteur en kaderlid.

Mijn huidige functie vind ik uitdagend. De techniek aan boord is zo complex, je leert elke dag wel wat bij. Het onderzoeken van technische storingen en vooral om die dan op te lossen vind ik prachtig werk. Natuurlijk is het ook wel eens frustrerend als je de storing niet kan verhelpen.

De mindere kant van een varende plaatsing is dat je boordplaatser bent en dat je veel van huis bent. Ook als het schip binnenligt en je niet in de buurt van Den Helder woont, blijf je doordeweeks binnen. Dat is voor mij persoonlijk de mindere kant van de marine. Dat ik doordeweeks niet thuis zou zijn, daar had ik geen rekening mee gehouden toen ik me aanmeldde voor de marine. Maar ik had het natuurlijk wel kunnen weten. Ik heb overigens niet de intentie om in Den Helder te gaan wonen, want thuis heb ik mijn familie, vrienden en kennissen.

De grootste kracht van de marine is in mijn ogen de manier waarop nieuwe collega's worden opgevangen, begeleid en opgeleid. Dat geldt zeker voor mij als 'hori' korporaal met alleen een HAVO-opleiding en nul praktijkervaring. Ik ben nu een halfjaar klaar met mijn takenboek. In het begin vond ik het best lastig aan boord, maar gaandeweg is het steeds beter gegaan.

Ik wil mezelf zo lang ik bij de marine zit, blijven ontwikkelen. Ik overweeg daarom een HBO-studie elektrotechniek of mechatronica te gaan doen. Hiermee wil ik na de marine een baan in de burgermaatschappij kunnen krijgen. In principe wil ik bijtekenen totdat ik een HBO-opleiding heb gehaald en pas met ontslag gaan zodra ik een andere baan heb gevonden. Maar dat is nog toekomstmuziek, ik weet immers niet hoe het gaat lopen. In 2020 heb ik mijn HBO-diploma op zak en zit ik of nog bij de marine of bij een burgerbedrijf.



Foto: H. Lebbe, AVDD



# 6

## Veteranen

### 6.1 Inleiding

Gedurende het verslagjaar heb ik in mijn hoedanigheid als Inspecteur der Veteranen gevolg gegeven aan een groot aantal uitnodigingen voor het bijwonen van herdenkingsbijeenkomsten, reünies en andere vieringen waarbij veteranen in het middelpunt stonden. Naast bezoeken aan nationale en internationale herdenkingen en aan de Nederlandse Veteranendag, is ook een aantal regionaal georganiseerde veterandagen bijgewoond. Een overzicht van deze evenementen is opgenomen in bijlage 4.

Door het afleggen van informele bezoeken aan veteranenontmoetingscentra en inloophuizen heeft een meer persoonlijk contact met veteranen en hun partners inhoud gekregen. Mijn staf en ik hebben gesprekken gevoerd met actieve en postactieve veteranen die hebben deelgenomen aan een of meerdere missies waarvoor defensiepersoneel tot op heden is ingezet.

Op 8 en 9 november 2013 hebben de Staten-Generaal invalide veteranen met hun partners uitgenodigd voor een ontmoeting op het Binnenhof. De volksvertegenwoordigers wilden met deze bijeenkomst hun erkenning en waardering laten blijken voor wat deze groep voor ons land heeft betekend. Voor de doelgroep, allen met een militair invaliditeitspensioen, bestond de mogelijkheid om in gesprek te komen met parlementariërs. Ook werden er rondleidingen door het gebouw verzorgd. Ruim 1.400 bezoekers hebben van de uitnodiging gebruik gemaakt. Onder hen bevonden zich ook verscheidene veteranen die aandacht vroegen voor hun persoonlijke omstandigheden. Onze veteranen hebben dit initiatief van de Staten-Generaal bijzonder op prijs gesteld.



Ontvangst veteranen door de Staten-Generaal (foto: G. van Es, AVDD)

In 2013 is extra aandacht besteed aan het 60-jarig jubileum van de Koreaanse wapenstilstand. Bijzonder daarbij was de overhandiging van de versierselen en oorkonde van de Koreaanse *Teaguk met Gouden Ster*, te vergelijken met het Grootkruis Militaire Willemsorde, aan de voorzitter van de Vereniging oud-Korea-strijders, de heer C. Motshagen. Deze onderscheiding, die in 1962 aan de Onbekende Nederlandse Soldaat is toegekend, heeft een plaats gekregen in de historische collectie van het Regiment Van Heutsz waar de traditie van de Vereniging oud-Korea-strijders is ondergebracht. Ter gelegenheid van deze gebeurtenis is een replica van de oorkonde aangebracht op de residentie van de Nederlandse ambassadeur te Seoel en onthuld door de Commandant der Strijdkrachten.

Op 5 november heeft HKH Prinses Beatrix de nieuwe behuizing van de stichting De Basis geopend. Dit gebouw is de nieuwe werklocatie van diverse organisaties die betrokken zijn bij de zorg voor en erkenning en waardering van de Nederlandse veteranen. Naast de stichting De Basis hebben ook de stichting Veteraneninstituut, de stichting Veteranenplatform, de Bond Nederlandse Militaire Oorlogs- en Dienstslachtoffers en het programma 'Versterking professionele weerbaarheid politie' hier een nieuwe werklocatie gekregen. De verwachting is dat in 2014 ook het Landelijk Zorgsysteem Veteranen in dit gebouw een werkruimte zal krijgen. Inmiddels heeft het samenbrengen van deze instanties onder één dak de waarde van het dagelijks samenwerken al bewezen.

## 6.2 Ontwikkelingen en gevolgen

De uitwerking van de Veteranenwet zal naar verwachting in 2014 worden voltooid. De Algemene Maatregelen van Bestuur, die hun beslag hebben gekregen in het Veteranenbesluit, zijn op 3 december aan de Tweede Kamer aangeboden en inmiddels goedgekeurd.

Op 6 maart is in samenwerking met de Hoofddirectie Personeel een expertmeeting op de Zwaluwenberg georganiseerd, gericht op het veteranenbeleid tot 2025. Alle relevante sleutelfunctionarissen uit het veteranenveld waren aanwezig. Bij die gelegenheid wisselden zij van gedachten over toekomstige ontwikkelingen in het veteranenbestand, bij Defensie en in de samenleving. Daarbij werd de behoefte geuit om voor deze drie onderwerpen tot een verdere verdieping te komen.

Tijdens de Nederlandse Veteranendag op 29 juni is een start gemaakt met de uitreiking van de veteranenspeld aan actief dienende veteranen. Daarna hebben de operationele commando's de verdere verspreiding ter hand genomen. Naar aanleiding van bemerkingen van het College Bescherming Persoonsgegevens over het gebruik van pasfoto's voor de pas wordt de veteranenpas niet eerder dan in 2014 aan deze groep veteranen verstrekt.

De Veteranennota 2013, waarin de Minister van Defensie verantwoording aflegt over de uitvoering van het veteranenbeleid, is op 24 juni besproken met de Vaste Commissie voor Defensie. Op verzoek van de commissie heeft de minister een aanvullende nota aangeboden. De behandeling hiervan heeft plaatsgevonden op 27 januari 2014. Als gevolg van het uitstel van de behandeling van de nota is de inwerkingtreding van het Veteranenloket nu voorzien per 11 juni 2014.

De afhandeling van de dossiers inzake de ereschuldregeling voor militaire oorlogs- en dienstsachtoffers is nagenoeg gerealiseerd. Deze regeling was ingesteld voor aanspraken tot juli 2007. Voor aanspraken die zijn ontstaan na deze datum wordt binnen het ministerie de laatste hand gelegd aan de 'Volledige schadevergoedingsregeling'. Deze beoogt financiële schade te compenseren voor die gevallen waarin de Kaderwet Militaire Pensioenen niet voorziet. Naar verwachting zal het wetgevingstraject voor deze regeling in de eerste helft van 2014 worden doorlopen. Zodra dit is afgerond, kan worden begonnen met de afhandeling van de dossiers die nog niet zijn afgesloten. De hoogte van de vergoeding zal per geval worden vastgesteld.

Inmiddels wordt op voortvarende wijze invulling gegeven aan de uitrol van een landelijk dekkend systeem voor de zogeheten 'nuldelijnsondersteuning'. De stichting De Basis heeft in dat kader met financiële steun van het Nationaal Fonds voor Vrede, Vrijheid en Veteranenzorg en onder verantwoordelijkheid van het Veteranenplatform een cursus ontwikkeld. Eind 2013 waren circa 180 vrijwilligers als 'nuldelijns helper' in het systeem geregistreerd, waarvan 80 personen de nieuw opgezette cursus hebben gevolgd. Zij hebben geleerd om de behoefte aan hulp bij een kameraad te onderkennen. Daarnaast kunnen zij ook optreden als eerste aanspreekpunt en eventueel begeleiding bieden bij het verkrijgen van hulp bij een bij het Landelijk



Nederlandse Veteranen Motorrijders (foto: W. Morreau)

Zorgsysteem Veteranen aangesloten instantie. Deze collegiale ondersteuning werkt veelal drempelverlagend voor de veteraan die niet durft uit te komen voor zijn hulpvraag of zich er geen raad mee weet.

Ook in 2013 zijn door particuliere initiatieven enkele nieuwe veteranenontmoetingscentra of inloophuizen geopend waar veteranen elkaar in een huiselijke omgeving kunnen treffen. Bij mijn bezoeken aan deze huizen heb ik mijn waardering uitgesproken voor de vrijwilligers die deze initiatie-



Reinie Engelandvaarders op 25 september 2013 op De Zwaluwenberg (foto: v. Ophem, Hilversum)

ven vormgeven en daarmee een belangrijke bijdrage leveren aan de opvang van veteranen. Velen van hen hebben de opleiding tot 'nuldlijnshelper' gevolgd. Daarmee dragen zij bij aan het beter toegankelijk maken van het Landelijk Zorgsysteem Veteranen. Ook de geestelijke verzorging en het bedrijfsmaatschappelijk werk van Defensie steunen deze ontmoetingscentra. Wel bestaan zorgen over het voortzettingsvermogen op bestuurlijk en financieel gebied. Vanuit een bestaand samenwerkingsverband werken Defensie en het Veteranenplatform gezamenlijk aan versterking van deze aandachtsgebieden.

Op 19 juni 2013 heeft de Nationale ombudsman aangekondigd dat hij met ingang van 1 juli zijn rol als veteranenombudsman zou gaan invullen. Daarmee liep hij vooruit op het van kracht worden van het Veteranenbesluit. De publiciteit naar aanleiding van deze mededeling heeft bij een aantal veteranen tot vragen en onduidelijkheid geleid. Ik heb aandacht gevraagd voor de communicatie over de rolverdeling bij de bemiddeling en klachtafhandeling van veteranen. In de praktijk betekent de lancering van dit klachtenloket geen wijziging van de bestaande overlegprocedures tussen de Nationale ombudsman en Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. Klachten worden in eerste instantie ingediend bij de dienstverlener. Vaak vraagt de Nationale ombudsman mij om advies en worden klachten in overleg met de klager naar mijn staf doorgeleid als er nog ruimte voor bemiddeling is. Doorgaans leidt dit tot een bevredigend resultaat voor de betrokken partijen. De samenwerking met de Nationale ombudsman is goed.

In de periode 20 tot 22 oktober heb ik in Oslo de *International Conference of Ombuds-Institutions for Armed Forces* bijgewoond. Tijdens deze conferentie, die jaarlijks wordt georganiseerd door het *Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces*, stond de positie van de veteraan centraal. Net als de Canadese en Amerikaanse vertegenwoordiger heb ik het nationale veteranenbeleid en de ontwikkelingen op dat gebied toegelicht. In dit internationale gezelschap van 26 deelnemende landen werd duidelijk dat Nederland op het gebied van veteranenbeleid, wetgeving en voorzieningen een voorbeeldfunctie vervult.

## 6.3 Zorg

De zorg die de veteraan wordt geboden, is in de loop der jaren sterk verbeterd. De ervaringen opgedaan bij Defensie kunnen nu als voorbeeld dienen voor soortgelijke problematiek bij andere geüniformeerde beroepen. Met name bij de geestelijke gezondheidszorg zijn duidelijke overeenkomsten te vinden. In zijn studie 'PTSS bij de Politie' (februari 2013) wijst prof. dr. B.P.R. Gersons op de aanpak zoals die bij Defensie wordt gevolgd. Hoewel de inzet en risico's verschillen, is een gezamenlijke aanpak van onderzoek naar en de behandeling van PTSS waardevol.



De Raad voor Civiel-militaire Zorg en Onderzoek heeft op 3 februari 2014 onder de titel 'Veteranenzorg stap voor stap' haar verslag over de periode juli 2011 – juli 2013 gepubliceerd. De Raad geeft daarin een overzicht van de ontwikkelingen in de veteranenzorg en een doorkijk naar toekomstige ontwikkelingen. Ook geeft de Raad inzicht in het ambitieniveau voor de komende twee jaar.

In de beleving van veteranen staat zorg niet los van pensioenregelingen. Op basis van het herijkte PTSS-protocol, ontwikkeld door de Rijksuniversiteit Groningen, zijn veteranen die een militair invaliditeitspensioen ontvangen onderworpen aan een herkeuring. In veel gevallen heeft deze herkeuring tot een afwaardering van het toegekende pensioen geleid. Hoewel de procedure correct is uitgevoerd, hebben de veteranen die met deze inkomensvermindering zijn geconfronteerd hier met onbegrip op gereageerd.

Nadat in augustus 2012 voor de eerste maal een hulphond aan een veteraan ter beschikking was gesteld, is in februari tijdens de 'Wegwijsbeurs' te Utrecht opnieuw een hulphond aan zijn nieuwe baas overgedragen. Op 13 december zijn nog eens vijf opgeleide honden tijdens een bijzondere bijeenkomst van de Stichting Hulphond bij 'hun' veteraan ondergebracht. Daarmee komt het totale aantal op zeven. Uit gesprekken met de baasjes van deze honden kwam naar voren dat zij een aanzienlijke verbetering in de kwaliteit van leven ervaren. De aandacht voor de hond geeft hen afleiding en ze durven weer in drukke publieke ruimtes te



De eerste veteranenhulphond "Teddy" in het veteranenhuis Smilde (foto: K. vd Veen, Smildeger Neiskrant)

komen. Ook hun partners melden een duidelijke vooruitgang en wijzen erop dat spanningen tussen de partners en andere leden van het gezin verminderen door de aanwezigheid van de hond.

Naast de Stichting Hulphond heeft ook het Koninklijk Nederlands Geleidehondenfonds een project 'Buddyhond' opgestart. Op basis van een door het fonds gepresenteerd projectplan is een samenwerkingsverband gestart met stichting De Basis en met het programma 'Versterking professionele weerbaarheid politie'. Uitgangspunt daarbij is dat naast veteranen ook politieagenten naar aanleiding van hun oorlogs-, uitzend-, of dienstervaring fysieke en of psychische klachten kunnen ondervinden. De twee instituten stellen zich met het opleiden van hulphonden primair tot doel de kwaliteit van leven van de betrokken cliënt te verbeteren door verhoging van zijn zelfstandigheid en mobiliteit. Vooralsnog dekken de zorgverzekeraars de kosten niet. Nader onderzoek moet uitwijzen of de inzet van een hulphond als therapie kan worden toegepast.

## 6.4 Erkenning en waardering

De negende Nederlandse Veteranendag op 29 juni was een voortreffelijk evenement dat zich mocht verheugen in de actieve betrokkenheid van Zijne Majesteit de Koning en een grote publieke belangstelling. Wel moet worden vermeld dat de veteranen-motorrijders die aan deze dag hebben deelgenomen met onvrede hebben gereageerd op de meer dan speciale aandacht van Marechaussee en politie die hun ten deel viel. Hoewel de groep begreep dat dit een gevolg was van de justitiële belangstelling voor het criminele gedrag van enkele obscure motorclubs, kon zij er geen begrip voor op brengen dat zij met deze lieden werden gelijkgesteld. Na goed overleg tussen alle betrokken partijen is de verstandverhouding tot normale verhoudingen teruggebracht.

In 2014 wordt het tweede lustrum van de Nederlandse Veteranendag gevierd, waarbij educatie centraal zal staan. Daarmee wordt beoogd erkenning en waardering voor veteranen ook te borgen voor de toekomst.

Vele veteranen koesteren nog altijd onverminderd warme gevoelens voor de activiteiten die in Wageningen worden georganiseerd rond 4 en 5 mei. Defensie heeft het organiserend comité geïnformeerd over het voornemen om de bestaande subsidieregeling voor dit evenement per 2016 te beëindigen. Het Nationaal Comité Herdenking Capitulaties 1945 Wageningen werkt aan een toekomstvisie om zijn doelstellingen in de toekomst te kunnen blijven realiseren. De realisatie van een samenwerkingsverband dat op 20 december is ontstaan uit de Stichting Nationaal Erfgoed Hotel de Wereld, het Comité 4 en 5 mei Wageningen en het Nationaal Comité Herdenking Capitulaties, kan als een eerste stap in die richting worden gezien. Zodra de ontwikkeling van de toekomstvisie is afgerond en Defensie daarover wordt geïnformeerd, zal opnieuw bekeken worden welke mogelijkheden bestaan om het evenement in enige vorm in de toekomst te kunnen blijven ondersteunen.

Zoals vorig jaar al geschetst, worden in toenemende mate regionale en lokale veteranendagen georganiseerd. Steeds vaker ontstaan samenwerkingsverbanden waarbij gemeenten een deels eigen en deels gemeenschappelijk programma organiseren. Van de 408 gemeentes die Nederland per 1 januari 2013 kent, hebben er ruim 300 aandacht aan hun veteranen besteed. De verzendlijsten voor deze uitnodigingen bevatten tot nu toe alleen de postactieve veteranen. In het veteranenregistratiesysteem ontbreken nu nog de gegevens van de veteranen in actieve dienst. De Veteranenwet voorziet echter in een zodanige koppeling van personeelssystemen dat straks ook de actief dienende veteranen in de overzichten worden opgenomen en kunnen worden aangeschreven.

Ook Roermond wil zich graag ontwikkelen als veteranenstad. In de directe omgeving van het Nederlands-Indiëmonument is op deze locatie ook het Monument Slachtoffers Vredesmissies ondergebracht. De Stichting Nationaal Indiëmonument 1945-1962 Roermond heeft de intentie uitgesproken voor beide monumenten een gezamenlijke herdenking na te streven. Met het afgeven van dit signaal beoogt de stichting een discussie mogelijk te maken over de vorm waarin in de toekomst herdenken en gedenken bij de beide monumenten inhoud kan worden gegeven. Een belangrijke beweegreden daarbij is dat de groep Indiëveteranen snel in omvang afneemt. Beide monumenten vervullen een waardevolle rol bij het

herdenken en gedenken van verschillende groeperingen. Het Ministerie van Defensie en het Veteraneninstituut achten het nog nu nog te vroeg om deze beide herdenkingen samen te voegen. Veel nabestaanden van bij vredesmissies omgekomen militairen, die jaarlijks de herdenking bij het Monument Vredesmissies bijwonen, geven aan grote waarde te hechten aan het besloten karakter van deze herdenking en willen dat graag zo houden.

Op vrijdag 13 december 2013 heeft de veteranengemeenschap een eerbetoon gebracht aan een van haar grote voorvechters voor erkenning en waardering. Tijdens de eindejaarsbijeenkomst van het Veteranenplatform heeft Luitenant-generaal titulair buiten dienst Ted Meines zijn eigen borstbeeld onthuld. Dit initiatief van de Bond van Wapenbroeders, dat ik van harte heb ondersteund, is door het Veteranenplatform verder opgepakt en financieel mogelijk gemaakt door de veteranenorganisaties en het V-fonds.

In 2011 heeft de Minister van Defensie aangegeven zich te beraden over het vormgeven van een blijk van erkenning voor de militairen die betrokken zijn geweest bij de beëindiging van de gijzelingsacties bij De Punt en Bovensmilde in 1977. Bij de behandeling van de Veteranennota 2013 heeft de minister de Tweede Kamer geïnformeerd over het besluit de veteranenstatus toe te kennen aan deze militairen. Op 10 februari 2014 zijn de Staten-Generaal hierover per brief geïnformeerd. De minister heeft daarin ook aangegeven dat het besluit in goed overleg met alle betrokken partijen is genomen.



Militairen sporten samen met fysiek gewonde collega's  
(Foto: B. Nijs, AVDD)

Op 10 oktober is voor de eerste keer de 'Grebbeberg Masters' georganiseerd, onder auspiciën van het Commando Landstrijdkrachten. Bij dit evenement sporten militairen samen met fysiek gewonde collega's. De opbrengst kwam ten goede aan de vereniging 'De Gewonde Soldaat', waarin vooral gewonde Afghanistanveteranen zich hebben verenigd. Deze financiële ondersteuning draagt bij aan het voornemen van deze vereniging om deel te nemen aan internationaal georganiseerde sportwedstrijden voor fysiek gewonde veteranen. Ik stel het zeer op prijs dat de Commandant Landstrijdkrachten dit initiatief in 2014 een bredere invulling wil geven.

Binnen het veteranenlandschap wordt een verandering zichtbaar in de wijze waarop nieuwe groepen onderling contact onderhouden. Naast de traditionele verenigingen ontstaan nieuwe missie- of eenheidsgerichte reünieverbanden die, gebruikmakend van de moderne sociale media, intensief met elkaar in verbinding blijven. Deze nieuwe veteranenverbanden zijn in staat om op korte termijn spontane reünies en hulpacties voor een collega in nood te organiseren. De doelstellingen die hierachter schuil gaan, zijn niet anders dan de traditioneel vormgegeven verbanden. Een aanzienlijk deel van de deelnemers beweegt zich in beide circuits. Voor de instanties die voortdurend proberen om in contact te blijven met een zo groot mogelijke groep veteranen, ook vanwege de zorgverplichting, vereist dit flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Hoewel deze verbanden veelal lastig te kwantificeren zijn, dragen deze initiatieven wel bij aan het bereiken van de veteranen die zich nog niet traditioneel georganiseerd hebben.



Foto: E. Kljn

Wachtmeester der eerste klasse

Dennis van Pieterse | Leeftijd 31 jaar

Informatierechercheur

Brigade Zuid-Holland, Rotterdam

Koninklijke Marechaussee



*Ik heb in 1998 een MAVO-overbruggingsjaar 'Politie' gedaan op het ROC 'Zadkin'. Ik was mijn hele jeugd al gek op sport en hou ervan om mijn grenzen te verleggen. Dat herkende ik bij de KMAR. Het leek mij uitdagend om daar te gaan werken. Tijdens een voorlichting werd het mij duidelijk dat je er functies kon krijgen van rechercheur tot motorrijder bij veel verschillende onderdelen. Als 20-jarige leek mij dat mooi. Mijn verwachtingen zijn deels uitgekomen. Ik ben in dienst sinds 2002 en heb na mijn opleiding tot wachtmeester als algemeen opsporingsambtenaar werkzaamheden verricht in de politiedienst en bij de grensbewaking bij de Brigade Rotterdam Rijnmond, Rotterdam Airport en nu Brigade Zuid-Holland. Mijn ambitie destijds was om naar de Brigade Speciale Beveiliging van de Koninklijke Marechaussee te gaan, maar op een gegeven moment krijg je een gezin met kinderen en dan gaat bij mij toch het gezin wel voor. Ik werk nu op het Brigade Informatieknoppunt op Rotterdam-Airport en dat bevalt me goed. Dat is nu voor mij dicht bij huis.*

*Sinds mei van het vorig jaar ben ik plaatsvervangend senior op de afdeling en nu geef ik leiding aan acht andere wachtmeesters. Ik heb ook de personeelszorg voor deze mensen. Als ik de Leergang Senior Medewerker succes afrond, word ik bevorderd tot opperwachtmeester. Voor mij zijn de taken als leidinggevende zeer uitdagend. Deze taken zijn onder meer het motiveren van mijn mensen, het houden van sollicitatie- en functioneringsgesprekken, maar ook coachen en zorgen dat we ervaring krijgen. Mijn eigenlijke werk als informatierechercheur is vooral het 'veredelen' van informatie, maar daar kom ik als leidinggevende nu veel minder aan toe. Ik ben meer bezig met randvoorwaarden en personeelszaken zodat mijn team aan het werk kan. Ik vind het wel eens jammer dat ik zelf veel minder toe kom aan het echte werk als informatierechercheur.*

*De grote kracht van de Marechaussee is dat je op veel verschillende plekken en taken aan het werk kan, zoals aan de grens of in de beveiliging. Ook geeft de organisatie mij veel ontwikkelmogelijkheden. Maar er zijn ook dingen die ik zou willen veranderen. Zo vind ik het jammer dat collega's met kennis en ervaring na drie jaar op functie automatisch 'herplaatser' worden. Het zou veel beter zijn als ze op hun functie konden blijven, zodat hun kennis en ervaring behouden blijft. De organisatie heeft het vaak over de 'juiste man op de juiste plaats', maar zo'n korte functietermijn is daar volgens mij mee in tegenspraak.*

*Ik wil bij de Marechaussee blijven werken en op dit moment is het mijn doel om senior informatierechercheur te worden. Ons team gaat deel uitmaken van de nieuwe informatiegestuurde organisatie van de Marechaussee.*

*Waar ik behoefte aan heb, is meer duidelijkheid over de locatie van mijn nieuwe werkplek in die organisatie. Maar binnen die wereld van informatie en 'intel' wil ik mij professioneel blijven ontwikkelen. Ik heb vertrouwen in de Marechaussee en ik wil er graag mijn steentje aan bijdragen dat de Marechaussee zich als een sterke organisatie verder blijft ontwikkelen.*

*Ik heb het op dit moment enorm naar mijn zin en ben absoluut niet van plan om weg te gaan. Mijn ambitie is om te blijven groeien in mijn werk. Ik heb mijn draai echt gevonden in de 'intel-wereld' en in 2020 werk ik daar nog steeds.*



Foto: Z. Salampessy, AVDD

# 7 Themaonderzoek: ‘Regelgeving en regelvrijheid’

## 7.1 Inleiding

### Aanleiding

Vanuit de Bestuursstaf wordt invulling gegeven aan de ‘Agenda Secretaris-Generaal’ met bijbehorende beleidsprioriteiten. Eén van de beleidsprioriteiten betreft een vereenvoudiging van de besturing en bedrijfsvoering. Ook bij mijn werkbezoeken wordt regelmatig aandacht gevraagd voor de bureaucratie in uiteenlopende regelgeving bij Defensie. Commandanten en medewerkers geven aan dat zij aan de ene kant heldere kaders nodig hebben, maar tegelijkertijd ook behoefte hebben aan regelvrijheid en maatwerkoplossingen. Commandanten op diverse niveaus in de organisatie wijzen erop dat hun *circle of concern* groeit, terwijl hun *circle of influence* tegelijkertijd afneemt. Het lijkt wel of de regelgeving stringenter wordt en de mogelijkheden voor maatwerk afnemen. Leidinggevendenden ervaren daardoor een tegenstelling tussen regel-druk en regelruimte. Met dit themaonderzoek heb ik daarom in 2013 extra aandacht besteed aan regelgeving in relatie tot regelvrijheid. Vanuit de Hoofddirectie Bedrijfsvoering is aangegeven dat de resultaten

van dit onderzoek zoveel mogelijk worden betrokken in de beleidsprioriteit 'vereenvoudiging besturing en bedrijfsvoering'.

### Centrale onderzoeksvraag

In het algemeen bevorderen regels de effectiviteit. Zij geven richting aan bedrijfsprocessen, reduceren risico's, bevorderen de rechtsgelijkheid en verhogen de voorspelbaarheid van een organisatie. Het uitgangspunt is dat in beginsel niet wordt afgeweken van de regel. In de praktijk komen echter situaties voor waarin de regel niet voorziet of zelfs contrair werkt. In die gevallen heeft de commandant behoefte aan flexibiliteit. Anders gezegd: hij heeft behoefte aan de mogelijkheid om in bepaalde gevallen te kunnen afwijken van de regel, een 'inherente afwijkingsbevoegdheid'. Daarmee hoeft een bepaalde regel bijvoorbeeld tijdelijk niet te worden toegepast of er is ruimte om een andere regel te hanteren die meer geschikt is om het doel te bereiken.

Veel commandanten ervaren P&O-regelgeving als knellend. Bovendien vinden zij dat de regels hun doel voorbij schieten. Zij stellen dat de regels in de praktijk niet (meer) werken en dat het hen in specifieke situaties ontbreekt aan ruimte voor maatwerk. De centrale onderzoeksvraag is:

*'Welke knelpunten ervaren commandanten bij de toepassing van regelgeving op personeelsgebied en wat zijn verbetermogelijkheden om de regelvrijheid te vergroten?'*

### Afbakening

Hoewel de gevoelde tegenstelling van regeldruk versus regelruimte zich uitstrekt over de volle breedte van het gebied van wet- en regelgeving bij Defensie, ligt de focus in dit onderzoek op het P&O-domein. Het proces van totstandkoming van wet- en regelgeving en de kwaliteit blijven buiten beschouwing. Wat wel is onderzocht, zijn de knelpunten die commandanten ervaren bij de toepassing van P&O-regelgeving.

Door de reorganisatie zijn de belegging van taken, rollen en verantwoordelijkheden op P&O-gebied aan het veranderen. Het onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan het succes van deze verandering.

### De spelers

Wie zijn de spelers die bij Defensie een rol spelen bij de totstandkoming van personeelsbeleid en de daaruit voortvloeiende P&O-regelgeving?

Bij Defensie is de Hoofddirectie Beleid verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling en -advisering. Het doel van de bundeling van beleidsvorming bij de Hoofddirecteur Beleid is het verbeteren van de samenhang, kwaliteit en doeltreffendheid van het defensiebeleid. Sturen aan de voorkant en een heldere prioriteitsstelling zijn daarbij sleutelwoorden. Er zijn daarbij intensieve contacten met andere departementen, plaatselijke en provinciale overheden en maatschappelijke organisaties.

De Hoofddirectie Personeel ondersteunt de politieke en ambtelijke leiding van het departement in de werkgeversrol van de Minister van Defensie. De Hoofddirecteur Personeel heeft veelvuldig overleg met de centrales van overheidspersoneel.

De Hoofddirectie Bedrijfsvoering beoogt de besturing, organisatie en informatievoorziening van Defensie zo effectief en efficiënt mogelijk te laten zijn. Om dat te bereiken staat het primaire proces, de operationele inzet, centraal en is de bedrijfsvoering integraal. Het is het streven besturing en bedrijfsvoering te vereenvoudigen, maar een belangrijk kenmerk van sturing en beheersing is wel dat er kaders worden gesteld. Voor de Hoofddirectie Bedrijfsvoering is het uitgangspunt dat regels eenvoudig, eenduidig en te handhaven zijn en dat zij de operationele commandant voldoende ruimte bieden bij zijn taakuitvoering. Het oogmerk van bedrijfsvoering is de cohesie tussen richten, inrichten en verrichten.

De Commandant der Strijdkrachten bewaakt de samenhang en uitvoerbaarheid van het beleid dat aan de operationele commando's wordt voorgeschreven. Essentieel daarbij is de borging van de operationele inzet en het gereedstellingsproces.

De Divisie Personeel & Organisatie Defensie is de brug tussen P&O-beleid enerzijds en de uitvoering ervan anderzijds. Deze nieuwe organisatie streeft naar een afgestemd en uitvoerbaar P&O-beleid om een effectief en efficiënt ingericht P&O-functiegebied te realiseren. Met P&O-gerelateerde diensten op het gebied van ontwikkelen (van beleid), plannen, evalueren en verantwoorden, draagt de Divisie Personeel & Organisatie Defensie bij aan het besturen van Defensie. Waar nodig formuleert de Divisie Personeel & Organisatie Defensie uitvoeringsbepalingen. Commandanten, P&O-functionarissen en het Dienstencentrum Human Resources, onderdeel van de Divisie Personeel & Organisatie Defensie, spelen een rol bij het toepassen van regels, ieder vanuit een eigen specifieke verantwoordelijkheid.

Ten slotte spelen ook de vakcentrales en in het bijzonder de Centrales voor Overheidspersoneel een belangrijke rol bij de totstandkoming van het personeelsbeleid. Binnen Defensie vindt het overleg over arbeidsvoorwaarden en rechtspositie plaats in het Sector Overleg Defensie (SOD)<sup>1</sup>.

### Opzet en structuur

Het onderzoek is uitgevoerd door een combinatie van onderzoeksmethoden. In de eerste plaats staan de bevindingen zoals die zijn opgedaan tijdens werkbezoeken centraal. Daarnaast baseert het onderzoek zich op literatuuronderzoek en bijeenkomsten met de ‘makers’ van personeelsbeleid en commandanten. Ook zijn semigestructureerde interviews gehouden met commandanten en directeuren bij diverse defensieonderdelen. In totaal zijn 23 commandanten en directeuren geïnterviewd.

Het onderzoek verschaft inzicht in de knelpunten zoals commandanten en directeuren die ervaren op het gebied van regelgeving die betrekking heeft op het personeel. Vervolgens probeert het de oorzaken daarvan te achterhalen en besluit het met aanbevelingen in de vorm van verbetermogelijkheden. Voordat dit rapport is vastgelegd, zijn de bevindingen en aanbevelingen tijdens een symposium met beleidsmakers, commandanten en directeuren besproken.

## 7.2 Bevindingen

In deze paragraaf worden de knelpunten met betrekking tot P&O-regelgeving weergegeven die de commandanten in de interviews naar voren hebben gebracht. De bevindingen worden hier en daar verduidelijkt met voorbeelden en citaten van de geïnterviewde commandanten.

### Bevoegdheden

Uit de interviews met commandanten komt het beeld naar voren van een commandant die zich volledig verantwoordelijk voelt voor zijn eenheid en zijn mensen. Zonder uitzondering geven commandanten aan het belangrijk te vinden om goed voor hun personeel te zorgen. Goede zorg voor personeel vereist in hun optiek duidelijke P&O-bevoegdheden met duidelijke kaders. Hier geldt het adagium ‘geen verantwoordelijkheid zonder bevoegdheid’. Een meerderheid van de commandanten is van mening dat die bevoegdheden aan hen niet, of in ieder geval in onvoldoende mate, zijn toebedeeld. Zij geven aan daardoor te weinig invloed te kunnen uitoefenen op de behoeften en het welbevinden van het personeel. In tijden van reorganisatie en bezuinigingen bij Defensie is goed leiderschap in hun ogen belangrijk, vooral omdat het vertrouwen in de organisatie vaak wordt afgemeten aan de direct leidinggevende. Desondanks zien zij hun ‘circle of influence’ afnemen, terwijl hun ‘circle of concern’ toeneemt.

<sup>1</sup> Het overleg in de Sector Defensie (SOD) bij de overheid is gebaseerd op een Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB). Het gaat daarbij om het Besluit georganiseerd Overleg sector Defensie. De basis voor deze AMvB ligt in artikel 12 van de Militaire Ambtenarenwet van 1931 en artikel 125 van de Ambtenarenwet

“Personele vullingsproblemen zijn voor mij als commandant lastig op te lossen vanwege de door de afdeling P&O beperkt geboden ‘eigen’ regelruimte. Als het gaat om personele regelruimte voor burgervacatures dicteert het Burgerlijk ambtenarenreglement Defensie”.

“Ik constateer dat de sturing steeds meer centraal wordt getrokken. Om 24/7 diensten te kunnen blijven leveren heb ik als commandant behoefte aan meer bevoegdheden en regelruimte op het uitvoerend niveau”.

“Deels door de procesinrichting van mijn defensieonderdeel en deels door centralisering van besluitvorming richting Den Haag ervaar ik dat ik als commandant wel verantwoordelijk blijf maar (te) weinig regelruimte heb”.



Commandant wil meer invloed op vulling (foto: G. van Es, AVDD)

Commandanten geven aan dat zij niet zozeer hechten aan de attributie van P&O-bevoegdheden, maar op zoek zijn naar een P&O-bevoegdhedenstructuur waarin hun stem en in ieder geval ook hun belang worden meegewogen in P&O-besluiten. Commandanten geven aan nu te vaak aan de zijlijn van het P&O-besluitvormingsproces te staan.

Zo geeft een commandant van een schip aan dat hij niet tevreden is over zijn invloed op het selectieproces. Vaak wordt hem om onbekende reden maar één kandidaat aangeboden, waardoor hij geen invloed heeft op de selectie van de meest geschikte kandidaat. Dit bevreemdt hem, omdat hij uit P&O-lijnen altijd had begrepen dat hij meerdere kandidaten voor functies aangeboden zou krijgen. Hij ervaart deze praktijk dan ook eerder als een *push*- dan een *pull*-proces.

Een ander voorbeeld komt van een commandant van een luchtmachtbasis. Hij ziet weinig samenhang in de P&O-regelgeving, hetgeen soms vervelende gevolgen voor zijn bedrijfsvoering heeft. Bij de aanvraag van een opleiding (art. 16 en 17 AMAR) is het proces van aanvraag en toewijzing van een opleiding niet gekoppeld aan de bedrijfsvoeringsprocessen van het squadron. Hierdoor kan de commandant geen prioriteiten stellen of een planning maken voor de functie- en loopbaanopleidingen van zijn personeel.

“In mijn eenheid beschik ik over personeel met hoogwaardige competenties. P-regelgeving staat mij niet toe om een functionaris perspectief te bieden in een loopbaan en door te laten groeien van onder-officier naar officier. De bevoegdheid hiertoe ligt versnipperd bij de P&O-organisatie en op verschillende niveaus.”

Grofweg vallen de noties van commandanten op het gebied van P&O-bevoegdheden structuur in twee categorieën uiteen:

- P&O-bevoegdheid is centraal belegd bij het hoger echelon;
- P&O-bevoegdheid is belegd bij diverse organisatiedelen met een P&O-verantwoordelijkheid.



Bevorderen doorgroei hoogwaardig personeel (foto: G. van Es, AVDD)

### P&O-bevoegdheid belegd bij het hoger echelon

Commandanten onderkennen een proces van verdergaande centralisatie van bevoegdheden. Zij zien dat steeds meer P&O-bevoegdheden worden toebedeeld aan het hogere gezag. Een aantal commandanten wijt dit aan een gebrek aan vertrouwen en noemt het zelfs wantrouwen. Volgens hen is dit ingegeven door situaties waarin commandanten het belang of betrokkenheid bij de eenheid (of onderdeel) voorop stelden en disproportioneel lieten meewegen in P&O-besluiten. Toch zien veel commandanten een toegevoegde waarde aan het gericht toedelen van P&O-bevoegdheden op het niveau van de lijncommandant. Zij zijn van mening dat zij door hun rol en taak beter of sneller kunnen inspelen op de (P&O)-vereisten of besluiten in specifieke situaties. Zo geeft een commandant bij de Koninklijke Marechaussee aan:

“Ik heb veel verantwoordelijkheden, maar niet alle daarvoor benodigde bevoegdheden. Bijvoorbeeld functietoewijzing en dan met name de functieduur van drie jaar met een uitloop naar vijf jaar. De partners en omgeving, zowel overheid als privaat, verbazen zich hierover en geven aan hiervan last te hebben in het kader van de civiel-militaire samenwerking. Ik zou het liefst personeel langer op functie geplaatst hebben.”

Bevoegdheden moeten helder worden omschreven en worden voorzien van duidelijke kaders, zodat de juiste belangenafwegingen kunnen worden gemaakt. Commandanten stellen dat het uitgangspunt moet zijn dat bevoegdheden op het gebied van P&O-regelgeving, anders dan nu, vooral *bottom-up* geattribueerd of gemandateerd zouden moeten worden. Naar de mening van deze commandanten worden door de nadruk op strikte naleving en het sterk voorschrijvende karakter van P&O-regelgeving (met weinig beslissingsruimte), ook integriteitrisico's gelopen.

“Als je mensen geen vertrouwen schenkt en alles ‘dicht’ regelt, zie je dit terug in hun gedrag. Een kinderlijk gestelde regel, levert een kinderlijke reflex op. Als je mensen knevelt of teveel beperkt in hun handlingsvrijheid, tast dat hun adaptief vermogen en daarmee de organisatie aan. Het is slecht voor de slagkracht en werkt apathie en willekeur in de hand.”

Volgens commandanten wordt nu vooral gestuurd op lijstjes en regels die onvoldoende rekening houden met de belangen en wensen van het personeel. De beperkte regelruimte voor commandanten is extra wrang, omdat juist in deze tijd behoefte is aan leiderschap, richting, duiding en inspiratie. De kernwaarden hierbij zijn: respect, integriteit en professionaliteit.

De Commandant Operations van de Defensie Materieelorganisatie stelt dat de integraliteit in de regelgeving ver te zoeken is. Regelgeving is volgens hem vaak bedoeld voor een bepaald deelgebied. Afwegingen van het hogere belang kunnen daarom moeilijk worden gemaakt. Dit veroorzaakt een gevaar voor de integriteit van de organisatie en de mensen die er in werken.

Over hetzelfde onderwerp geeft de commandant van het Facilitair Bedrijf Defensie aan:

“Ook al is de regelgeving helder, er zijn vaak onvoldoende gereedschappen waarmee je als commandant uit de voeten kunt. Een voorbeeld is een integriteitschending waarbij het eigenlijk alleen nog mogelijk is om iemand te schorsen, met als gevolg dat deze werknemer daarna nog maar weinig toekomst heeft bij Defensie. Misschien wil je alleen maar twee partijen uit elkaar halen, maar het enige beschikbare middel op dat moment is dan schorsen van de individuele werknemer. De commandant zou meer vrijheid moeten krijgen voor morele oordeelsvorming bij integriteitkwesties en dan zelf een ‘way-ahead’ moeten kunnen bepalen.”

Ook de bezuinigingen en de omvangrijke reorganisaties bij Defensie die hiervan het gevolg zijn, zien commandanten als oorzaak van het neerleggen van P&O-bevoegdheden op een hoger niveau. De personele gevolgen van reducties en reorganisaties zijn groot en worden over de volle breedte van de organisatie gevoeld.

P&O-regelgeving die verband houdt met reorganiseren en herplaatsen van personeel ziet vooral toe op het rechtsgelijkheidsbeginsel. Het oogmerk daarbij is een zo eerlijk mogelijke verdeling van de personele gevolgen van de reorganisaties. Bij dit principe van ‘burden sharing’ gaat het algemeen belang voor het specifieke belang van de eenheid. Hoewel bij commandanten begrip bestaat voor deze centrale sturing (en centraal belegde bevoegdheden) bij reorganisaties, zien commandanten met lede ogen aan dat zij een beperkte rol kunnen spelen bij de afweging van de belangen van hun personeel in relatie tot die van de eigen eenheid. Lokaal voorgestelde P&O-oplossingen komen niet tot uitvoering, omdat die niet in lijn zijn met de algemeen geldende spelregels. Zo geeft een commandant bij de luchtmacht aan dat hij geen loopbaanafspraken kan maken met technisch personeel, omdat de BCO-procedure vooral is gericht op de rechtszekerheid van het personeel. Daardoor biedt de procedure onvoldoende ruimte voor maatwerk en een goede kwalitatieve vulling van de organisatie. Commandanten worden geconfronteerd met personeel dat vraagt om duidelijkheid die zij vaak niet kunnen geven. Commandanten zien uit naar het einde van deze ingrijpende reorganisatieperiode om zich samen met hun personeel weer op de kernactiviteiten te richten.



Personeel vraagt om duidelijkheid commandant (foto: G. van Es, AVDD)

### P&O-bevoegdheid belegd bij diverse organisatiedelen met een P&O-verantwoordelijkheid



Bevoegdheden P&O te ruim? (foto: W. van Hout, AVDD)

Veel commandanten zien de rol van P&O verschuiven van ‘adviseur’ naar ‘bevoegde instantie’. Commandanten stellen vast dat P&O zelf veel bevoegdheden heeft; ‘P&O bepaalt’. Zij ervaren die dwingende handwijze vaak niet als een advies en missen soms kwaliteit en integraliteit van het P&O-advies.



“De commandant is geen vacaturehouder van de functies in zijn eigen eenheid. Er wordt veel te veel gediceerd vanuit het Personeelslogistiek Commando. De commandant mag niet weten wie bij hem solliciteert. Het Personeelslogistiek Commando is het eerste filter en zorgt voor de matching. Dit wordt gedaan door iemand van P&O, die niet altijd de specifieke kwaliteiten van het personeel herkent.”

Commandanten zijn van mening dat de dienstverlening van P&O sterk versnipperd is geraakt met de overgang naar het huidige P&O-dienstverleningsmodel. Sommige commandanten geven aan dat zij het gevoel hebben te moeten ‘shoppen’ bij de verschillende paars belegde P&O-disciplines, zoals het Dienstencentrum Human Resources en het Dienstencentrum Re-integratie. De adviezen en ondersteuning van deze P&O- instanties worden in hun ogen gegeven vanuit een sterk verkokerde rol en positie. Commandanten ervaren dit als ‘kijken door een rietje’ naar de werkelijkheid, terwijl zij behoefte hebben aan een integraal en kwalitatief P&O-advies.

Commandanten hebben het idee dat de lokale P&O-ondersteuning (en ook de lokale loopbaanbegeleiding) nog niet in staat is om hier een brug te slaan en meerwaarde te leveren. Het gegeven dat die lokale P&O-ondersteuning ook in fysiek opzicht steeds verder op afstand van de commandant wordt georganiseerd, vormt een complicerende factor. Het is in veel gevallen niet de regel, of de vrijheid binnen de regel die hier de beperking oplegt, maar de kwaliteit van de ondersteuning aan de commandant die tekortschiet.

Een commandant van een landmacht eenheid geeft aan dat hij veel P-taken heeft op het gebied van onder andere cursustoe wijzing en reiskostendeclaraties, maar dat ondersteunend personeel op afstand is geplaatst in een P&O-organisatie. Die P-functionarissen hebben te weinig kennis van het operationele werkveld. Vooral bij de loopbaanbegeleiding veroorzaakt dit voor hem een onevenredige werkdruk.

### Operationele toepasbaarheid

Commandanten onderkennen dat de basis van regelgeving moet liggen in beleid. Een regel stellen is een middel om een beleidsdoel te halen. Een aantal commandanten verwijst naar het gestelde in ‘Besturen bij Defensie 2013’. Hierin staat dat, volgens het principe van ‘BACK’<sup>2</sup>, regels en bedrijfsvoering in de eerste plaats geconcentreerd moeten zijn op inzet en gereedstelling. Verder houdt het in dat de regelgever zich terughoudend opstelt bij de uitvoering. In de praktijk ervaren commandanten echter precies het omgekeerde. Veel P&O-regels begrenzen de ruimte voor operationele taakuitvoering en bieden commandanten weinig ruimte en kaders bij de uitvoering van hun opdracht. Commandanten hebben moeite met het vinden van een goede balans tussen doelstelling en middelen. Een aantal van de voorbeelden die commandanten aanreiken vloeit voort uit nationale wetgeving, zoals de Arbowet en de Arbeidstijdenwet.

“De Arbeidstijdenwet is op zich vrij helder, maar zorgt voor problemen in het operationeel jaarplan. Een voorbeeld: door wachtlopen aan boord binnenliggend in Den Helder worden veel compensatie-uren opgebouwd die niet mogen worden afgekocht, maar waarvoor in het operationeel jaarplan geen ruimte is om in tijd te compenseren. Dit is niet in lijn met de Arbeidstijdenwet en het probleem wordt eigenlijk op het bordje van de commandant neergelegd, die het aan boord maar moet zien op te lossen. Door de opbouw van veel compensatie komt de bedrijfsvoering, zoals de uitvoering van periodiek onderhoud, in het gedrang.”

Een beroep op het afwijkende of unieke karakter van Defensie om hier een uitzonderingspositie in te nemen, slaagt steeds minder. Ook Defensie is gehouden, althans in de vredesbedrijfsvoering, tot naleving van nationale wetgeving. In 2003 heeft het Hof van Justitie EG uitspraak gedaan in de zaak Jaeger. In deze zaak was aan de orde of de aanwezigheidsdienst van een arts in loondienst in zijn geheel moet worden aangemerkt als arbeidstijd, ook in het geval dat de betrokken arts is toegestaan te rusten of te slapen gedurende de perioden van de dienst waarin geen beroep op hem wordt gedaan. Het Hof beantwoordde die vraag bevestigend<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> ‘BACK’ staat voor *Beleid (HDB), Allocatie (CDS), Control (HDFC) en Kaders (HDBV)*.

<sup>3</sup> *Hof van Justitie EG, 9 september 2003, C-151/02, Landeshauptstadt Kiel tegen Norbert Jaeger.*

Voor Defensie betekende dit arrest dat wachtdiensten met verplichte aanwezigheid op de werkplek integraal als arbeidstijd moesten worden aangemerkt. Inactieve uren mochten dus niet meer gelijk worden gesteld aan rusttijd. Daardoor neemt de inzetbaarheid van werknemers voor de werkgever af. Om deze verminderde inzetbaarheid te compenseren, moesten bij Defensie oplossingen worden gevonden in aanpassing van de bedrijfsvoering. Commandanten wijzen op de grenzen bij het vinden van oplossingen in die bedrijfsvoering.

Een commandant van een vliegbasis: “Samen met een andere basiscommandant ben ik verantwoordelijk voor de totale F-16 inzet van het Commando Luchtmacht, inclusief de Quick Reaction Alert. Deze QRA, bestaande uit twee F-16's, bewaakt 24 uur per dag, 365 dagen per jaar het nationale luchtruim, plus het door de NAVO toegewezen internationale deel van het luchtruim. De toepassing van de Arbeidstijdenwet heeft tot gevolg dat het personeel dat in één week twee keer een dergelijke QRA-dienst uitvoert, de hele week niet inzetbaar is voor andere diensten, ongeacht of de QRA is ingezet. De toepassing van de wet leidt tot beperkingen en wij zouden hier in de bedrijfsvoering flexibeler mee om willen gaan.”



Effecten Arbeidstijdenwet soms ongewenst (foto: A. Schoor, AVDD)

Bij het zoeken naar oplossingen, in de vorm van bijstellen van ambities en doelstellingen of ruimere beschikbaarheid van andere personele en/of financiële middelen zou meer flexibiliteit gewenst zijn. Een commandant bij de marechaussee geeft aan:

“Mijn personeel in volcontinuïensdienst krijgt daarvoor een ‘toelage onregelmatige dienst’. Het ontvangen van deze toelage is niet direct gerelateerd aan het daadwerkelijk verrichten van onregelmatige diensten. In het door de MC goedgekeurde van tevoren vastgestelde dienstrooster is voor mij geen ruimte meer om mijn personeel daadwerkelijk flexibel in te zetten en voor die echte onregelmatige inzet financieel te compenseren”

Verder is een aantal commandanten niet tevreden over de wijze waarop P&O-regelgeving tot stand komt. Commandanten voelen zich als ‘klant’ niet of nauwelijks betrokken. Zij vinden dat zij als een soort klankbordgroep ook gehoord zouden moeten worden. Zo is ‘wargaming’ een beproefde fase in het operationeel besluitvormingsproces. Bij het ministerie van Economische Zaken is het zogenaamde ‘keukentafeloverleg’ een beproefd concept van beleidsvorming. Commandanten kunnen hierdoor in de ontwerpfasen van regelgeving goed aangeven of beleidsdoelen worden gehaald en of de regels uitvoerbaar, naleefbaar en handhaafbaar zijn. Ook in de communicatie over nut en noodzaak van P&O-regels en de wijze van beleidsimplementatie kan de klankbordgroep in hun ogen een goede rol spelen.

Tevens wordt opgemerkt dat het overleg over de arbeidsvoorwaarden op centraal niveau het afgelopen jaar ronduit stroef is verlopen. Het valt op dat de vertegenwoordigers van de centrales en de ambtelijke vertegenwoordigers (lees Hoofddirecteur Personeel) elkaar in het sectoroverleg Defensie vooral beschouwen als opponenten en dat onderling wantrouwen het overleg beheerst. Het overleg neemt daardoor (te)veel tijd en heeft als resultaat dat arbeidsvoorwaarden (en P-regels) vaak teveel in detail en daardoor rigide worden vastgelegd. Dit komt de kwaliteit van de P&O-regelgeving natuurlijk niet ten goede. Een goed overleg draagt bij aan de kwaliteit van regelgeving en is juist gebaat bij een overleg waar partijen elkaar als partner of zakelijk betrokkenen beschouwen.

Ook in het verslag van de commissie-De Veer<sup>4</sup> is gebleken dat het overleg na de verandering van de bestuurlijke processen in 2012 steeds stroever ging verlopen. De commissie stelde dat de vele en vaak langdurige informele gesprekken die de sfeer in het verleden bepaalden plaats hadden gemaakt voor een meer formele, zakelijke en ook afstandelijke benadering. In het verleden was er meer informeel contact tussen de politieke en ambtelijke leiding van Defensie en de centrales.

### Generiek versus differentiatie

Commandanten zijn van mening dat het wegnemen van onverklaarbare rechtspositionele verschillen tussen groepen van defensiemedewerkers op zich een goede zaak is. Toch zien zij ook een gevaar van een te generieke rechtspositie (in de volksmond 'harmonisatie'). Als alle rechtspositie in een 'one size fits all' vorm wordt gegoten, miskent dat de specifieke behoeftes en/of omstandigheden van groepen personeel van Defensie. Commandanten zijn van mening dat als Defensie onvoldoende kan inspelen op deze objectiveerbare verschillen of omstandigheden, wij goed personeel zullen verliezen.

"Loopbaantrajecten voor de doorstroom van technisch personeel zijn er niet. Zo wordt de korporaalhersteller nu weer infanterist (mortierist), terwijl er toch voor zo'n 250.000 euro in hem is geïnvesteerd om hem op te leiden tot technicus. Dit ontbrekende traject voor doorstroom is funest voor de KL-organisatie. Voor deze goedopgeleide functionarissen wil ik met P&O voor langere tijd afspraken kunnen maken."



Rendement opleidingen kan beter (foto: E. Klijn, AVDD)

<sup>4</sup> Verslag Commissie-De Veer Georganiseerd Overleg, april 2013.

Het generiek maken van regelgeving moet dus niet resulteren in een eenheidsworst, maar gericht zijn op het wegnemen van onverklaarbare verschillen.

Commandanten waarschuwen dat generieke rechtspositie vaak wordt gezien als een synoniem voor versoberde rechtspositie. Dit wordt door militairen en commandanten niet altijd begrepen. Zij zien een afwijkende rechtspositie vaak als gerechtvaardigd en mede als erkenning en waardering voor de risico's en inspanningen verbonden aan het (specifieke) militaire ambt. De vraag is: 'krijgen de paarden die het verdienen ook de meeste haver?'

### Maatwerk

Commandanten zijn bijna unaniem van mening dat P&O-regelgeving steeds minder ruimte biedt voor maatwerk. Enerzijds zien zij dat als kenmerk van het huidige tijdgewricht, waar door reorganisatiemaatregelen minder ruimte overblijft voor maatwerk. Anderzijds zien zij ook een gebrek aan duidelijke kaders binnen de regelgeving waarbinnen zij keuzes kunnen maken. Veel P&O-regels zijn in hun ogen te dwingend en laten geen ruimte aan commandanten. Tevens zien zij een oorzaak in de wijze waarop P&O is georganiseerd in het huidige P&O-dienstverleningsmodel. Als gevolg van de meer bedrijfskundige insteek en nadruk op efficiency van de P&O-keten, verdwijnt het zicht op de menselijke maat. De hedendaagse P&O'er is volgens commandanten veel meer bedrijfskundig georiënteerd dan mensgericht. Het werken met self-service versterkt dit effect nog eens door een sterke nadruk op standaardisatie, waarbij een afwijkende vraag (om maatwerk) al gauw als ongewenst wordt gezien en een 'ticket' oplevert in plaats van een oplossing.

Het zit echter in de haarvaten van commandanten om goed te willen zorgen voor hun mensen en zij voelen dit als hun plicht. Regelmatig is het nodig dat een commandant de grenzen van de P&O-regelgeving opzoekt om een werkbaar en bevredigend resultaat voor zijn werknemer en eenheid te bereiken. Commandanten lijken die grenzen op verschillende manieren te zoeken.

Zo geeft de commandant van het Centrum voor Mens en Luchtvaart aan:

"Regels op het personele vlak vertonen een gelijkenis met een ijsberg. Veel regels bevinden zich onder water. Er zijn regels over een persoonlijk ontwikkelplan, opleidingen die plotseling in een geautomatiseerd opleidings-aanvraagstelsel (STOP) moeten. Hoe moet ik als commandant investeren in mijn mensen? Als een vliegmedisch specialist op korte termijn een opleiding moet volgen bij een opleidingsinstituut in het buitenland, dan is de aanvraagprocedure omslachtig en tijdrovend. Het duurt dan veel te lang voordat de betreffende specialist aan de opleiding kan beginnen."



Numerus Fixus soms knellend voor specialisten (foto: A. Vorstenbosch, AVDD)

Om tijdig opleidingen voor de hoog opgeleide specialisten van het Centrum voor Mens en Luchtvaart te kunnen realiseren, heeft de commandant inmiddels een budget weten te verkrijgen bij het Commando Luchtstrijdkrachten voor deze specifieke groep werknemers.

Een commandant van de recherche bij de Koninklijke Marechaussee geeft aan de opgelegde numerus fixus als knellend te ervaren. Hij heeft in de hiërarchie lijn inmiddels voorstellen gedaan voor kwalitatieve aanpassingen van zijn formatie.

Een commandant bij het Commando Landstrijdkrachten ervaart het als een groot nadeel niet betrokken te worden bij 'matching' van geschikt personeel in specialistische functies. Door te investeren in een goede relatie met de op afstand geplaatste P&O-functionaris weet hij nu te voorkomen dat mensen met de juiste competenties al bij de 'matching' worden afgewezen voor een functie binnen zijn eenheid.

De commandant Operations van het Joint Informatievoorzieningscommando van de Defensie Materieel-organisatie geeft aan dat kennis en vaardigheden nodig zijn om tot zorgvuldige morele afwegingen te komen in de werkpraktijk, ook bij de toepassing en uitleg van P-regels. Bij het Joint Informatievoorzieningscommando is in samenwerking met de Centrale Organisatie Integriteit Defensie een training voor commandanten en leidinggevenden ontwikkeld die hun een instrumentarium en ondersteuning biedt bij het bespreken van morele dilemma's en het opbouwen van kennis hierover. De training zorgt ervoor dat beslissingen beter worden onderbouwd en lastige kwesties gestructureerd besproken kunnen worden. De training biedt commandanten handvaten waarmee zij in een 7-stappen model tot heldere en doordachte besluiten kunnen komen, waarin de rechten en belangen van betrokkenen worden meegewogen. Volgens de commandant Operations geeft een gestructureerd besluitvormingsmodel vertrouwen en steun aan het opzoeken van de werkbare grenzen binnen de toepassing van P&O-regelgeving.

Commandanten geven concreet aan behoefte te hebben aan regelgeving waarin zij meer ruimte krijgen om afwegingen te maken. P&O-regelgeving zou in hun ogen meer 'kan'-bepalingen moeten krijgen. Zij kunnen dan binnen kaders hun afwegingen maken. Ook zouden zij gebruik moeten kunnen maken van een inherente afwijkingsbevoegdheid en beslissingen moeten kunnen nemen die niet alleen de letter, maar ook de geest van de P&O-regeling volgen. Dit vereist wel dat commandanten ruimte krijgen voor uitvoering.

"In mijn eenheid bevindt zich veel specialistisch personeel. Mijn zorg is dat vanwege de door- en uitstroom veel personeel vertrekt, terwijl ik constateer dat de instroom beperkt is. Tegenover de moeite die het kost om nieuwe mensen te werven, te trainen en op te leiden staat een groot verlies aan kennis en ervaring. Verder ervaar ik het vasthouden aan de drie jaar functietermijn en het gebrek aan interne doorstroommogelijkheden voor specialistische functies als knellend. Ik zou als commandant enorm geholpen zijn als ik maatwerk zou kunnen toepassen".

"Aanstelling van startende militaire psychologen vindt plaats als kapitein, gebaseerd op FPS fase 2. Dat wil zeggen dat men maximaal negen jaar in de rang van kapitein mag functioneren. Als geen doorstroom naar fase 3 mogelijk is, vindt ontslag plaats. De ruimte voor doorstroom is beperkt. Door het hanteren van een maximale looptijd in rang voor deze specialisten, moet ik als commandant regelmatig afscheid nemen van hoog opgeleide en ervaren medewerkers. Uit rendementsoverwegingen kan het daarnaast onwenselijk zijn dat fase 3 militairen gehouden worden aan een maximale plaatsingsduur op functie. In beide situaties is stringente toepassing van het personeelsbeleid niet altijd in het voordeel van de organisatie. Ik pleit dan ook voor meer mogelijkheden voor maatwerk".

### Helder en transparant

Commandanten geven aan dat P&O-regels op het intranet moeilijk zijn te vinden. De zoekfunctie op het intranet werkt niet goed en informatie is teveel versnipperd.

"Het valt op dat binnen Defensie onvoldoende tijd wordt genomen om de juridische kant van de regelgeving aan commandanten en defensiepersoneel uit te leggen en de uitwerking ervan op de werkvloer goed te laten landen. Te vaak wordt verwezen naar FAQ-lijsten".

De problemen met deze (on)vindbaarheid gekoppeld aan de zogenaamde haalplicht maakt dat veel commandanten, maar ook hun P&O-adviseurs, niet altijd op de hoogte zijn van de vigerende bepalingen of P&O-regels.

Ook krijgt de gebruiker van de regels geen duidelijk beeld over de samenhang van P&O-regelgeving.

“Personeel van een eenheid geeft aan de bestaande regeling voor waarneming van een functie niet te begrijpen. Zo neemt een opvolgend pelotonscommandant (sergeant der eerste klasse) ruim acht maanden de pelotonscommandant (luitenant) waar, zonder daarvoor een toelage te ontvangen. Omdat zijn rang te ver af ligt van de waargenomen rang heeft hij hier geen recht op. Hij vervult wel langdurig twee zware functies”.

“Binnen het opleidingsproces bestaat onvrede en onbegrip over de differentiatie in de toekenning van oefentolages. Voor het instructiekader dat de AMO verzorgt voor de categorie rekruten, is deze toelage beschikbaar. Voor de instructeurs op de opleidingen Veiligheid en Vakmanschap (VeVa) echter niet, omdat VeVa-leerlingen geen militair zijn en hun instructeurs daardoor buiten de regeling vallen. Voor deze instructeurs geldt de Arbeidstijdenwet en wordt tijd met tijd gecompenseerd. Dit verschil wordt niet begrepen”.

“Personeel in een missiegebied merkt op dat de regelgeving voor repatriëring bij ziekte en overlijden van relaties niet langer goed aansluit bij de persoonlijke situatie van het uitgezonden personeel. In geval van een ernstige gebeurtenis is de formele mogelijkheid voor repatriëring gebaseerd op de formele status (familied eerste en tweede graad) en niet op de emotionele band die men heeft met betrokkene. De commandant ter plaatse zou een grotere stem moeten hebben bij het bepalen van uitzonderingen op de regel”.



*VeVa-cursist is geen militair, dus geen oefentolage voor de instructeur (foto: J. Schram, AVDD)*

Deze beperkte transparantie en vindbaarheid van P&O-regelgeving heeft consequenties voor de kwaliteit van P&O-besluiten. Commandanten hebben soms het gevoel onbewust onbekwaam te zijn bij het nemen van P&O-besluiten. Bijkomend nadeel is dat commandanten door het gebrek aan zicht op hoofd- en bijzaken meer regeldruk ervaren. In een poging om overzicht te houden gaan sommige commandanten over tot het afdrukken van regelgeving en aanwijzingen, die zij met een nietje op de leestafel in de koffiekamer van de eenheid leggen. Dit heeft het risico dat wijzigingen niet worden bijgehouden en dat het personeel niet over een actuele versie beschikt.

De nog niet zo lang geleden geïntroduceerde P&O-nieuwsflash heeft volgens commandanten weliswaar informatieve waarde en is actueel, maar heeft als nadeel dat kennis niet wordt geborgd. Het idee leeft dat bij zo'n nieuwsflash het beleid alweer is veranderd wanneer je met je ogen knippert. De *online help* wordt door commandanten slecht gewaardeerd en wordt dan ook nauwelijks gebruikt. Zij die er wel gebruik van maken, klagen over een overvloed aan informatie. Ook *X-Postweb* voldoet niet bij het zoeken naar bijvoorbeeld relevante nota's over regelgeving. Er zijn geen goede afspraken over rubricering, waardoor het kan voorkomen dat nota's over hetzelfde P&O-onderwerp onder verschillende zoektermen staan opgeslagen. Commandanten stellen verder vast dat zij vaak geconfronteerd worden met een veelheid aan nota's die aanvullend op de P&O-regelgeving over hun hoofden wordt uitgestort. Zij zien dit als ongewenst en vragen zich af of deze aanvullingen of aanwijzingen niet eerder kunnen worden ingeregeld. Bijvoorbeeld in de vorm van een klankbordgroep bestaande uit commandanten die de uitvoerbaarheid aan de voorzijde van het wetgevingstraject bewaakt.

### 7.3 Verbetermogelijkheden

Hoewel niet alle beleidsintenties op P&O-gebied vanwege hun aard of complexiteit te vertalen zijn in eenvoudige regelgeving, kan hier toch een verbeteringslag worden gemaakt. Er zijn volgens commandanten nu teveel regels en er is een gebrek aan samenhang. Hieronder volgen een aantal verbetermogelijkheden.

#### Taalgebruik

In het taalgebruik in regelgeving kan meer rekening gehouden worden met de gebruiker van P&O-regelgeving. Het gebruik van begrijpelijke taal en het vermijden van juridisch jargon kan ertoe bijdragen dat de regel beter wordt begrepen. Daardoor wordt de kans op een onjuiste toepassing verkleind en zal de regel dus beter worden nageleefd. De uitdaging ligt in het opstellen en beschrijven van P-regels en rechtspositie in een meer eigentijdse vorm.

#### Minder regels

Bij het ontwerpen van P&O-regelgeving zou het adagium *'less is more'* moeten worden nagestreefd. Meer regelgeving leidt over het algemeen niet tot een betere beheersing van de bedrijfsvoering of het uitsluiten van (bedrijfs)risico's. De regelgever moet zich daarom teweerstellen tegen de wens om alles dicht te willen regelen, bijvoorbeeld door alle uitzonderingen limitatief te beschrijven en strikte uitvoeringsaanwijzingen te geven. De focus moet verschuiven naar het opstellen van P&O-kaderregelingen met een duidelijke structuur in bevoegdheden en globaal beschreven uitzonderingssituaties. Dit betekent dat uitzonderingsmogelijkheden in de regelgeving meer generiek moeten worden weggezet, zodat bij de uitvoering aan de gebruiker een duidelijk kader kan worden meegegeven waarin hij of zij kan afwijken van de hoofdregel. Een goed uitgangspunt is het toepassen van de zogenaamde 80-20 regel. Dit betekent dat 80% van de regels gaat over toepassing onder normale omstandigheden, terwijl de resterende 20% zich op de globaal beschreven uitzonderingsmogelijkheden richt. Het betekent echter ook dat defensieonderdelen geen eigen uitvoeringsregelingen of andere verschijningsvormen van regels meer opstellen. In de praktijk moet de roep om spoorboekjes, handleidingen en dergelijke, dus worden weerstaan. Idealiter dient de regeling in duidelijke taal te zijn opgesteld, aangevuld met een heldere memorie van toelichting.

"Een commandant bij de luchtmacht geeft aan dat bij het invoeren van een nieuwe P-regel de vraag gesteld moet worden: moet de regel er eigenlijk wel komen? Wat is het probleem en wat moet het oplossen? Daarnaast zou er een spelregel moeten komen, dat voor een nieuwe regel twee oude moeten worden opgeruimd."



Behoeft aan minder regels (foto: D. de Vaal, AVDD)

### Ex-ante overleg en betrekken (lijn-)commandanten

Hoewel het proces van totstandkoming van wet- en regelgeving op P&O-gebied in beginsel buiten de scope van dit themaonderzoek ligt, kan aan de voorkant van het wetgevingsproces (ontwerpfase) toch winst worden behaald. Dit kan door ook (lijn-) commandanten te betrekken in het ontwerp van P&O-regels of rechtspositie. In dit nader vorm te geven (ex-ante) overleg waarin ook andere 'BACK'-partners<sup>4</sup> zijn betrokken, kan de operationele gebruiker (commandant) in een vroeg stadium invloed uitoefenen op het ontwerp van nieuwe P&O-regelgeving.

Deze structurele inbreng van praktijkervaring kan de kwaliteit van P&O-regelgeving verhogen door in een vroeg stadium te overleggen over het doel, strekking en geest van de te ontwerpen regelgeving. Dit betekent vooral winst op het gebied van draagvlak, effectiviteit, uitvoerbaarheid, naleefbaarheid en 'handhaafbaarheid' van P&O-regels. Ook bij andere ministeries wordt op een vergelijkbare wijze gewerkt. Bij het Ministerie van Veiligheid en Justitie wordt bijvoorbeeld met succes gewerkt met de zogenaamde "tafel van 11" waarin gebruikers en toepassers van regelgeving structureel worden betrokken.

### Betere ontsluiting van P&O-regelgeving

Commandanten en ook P&O-functionarissen geven aan dat P&O-regels moeilijk te vinden zijn op het intranet. Dit heeft consequenties voor de kwaliteit van P&O-besluiten en verhoogt het gevoel van regel-druk. Betere documentatie, een uniek 'wiki'-portaal<sup>5</sup> en koppeling aan een intelligente zoekmachine kunnen grote winst brengen. Door niet alleen te ontsluiten, maar P&O-regelgeving ook digitaal te koppelen aan de uitvoering (bedrijfsvoering), kan een commandant redelijk eenvoudig zien over welke mogelijkheden hij beschikt. Het voorkomt zoeken en vermindert bovendien verkeerde beslissingen (onbewust of onbekwaam). De Hoofddirectie Bedrijfsvoering doet inmiddels onderzoek naar een nieuwe opzet, zoals de introductie van een publicatie- en uitvoeringsportaal. Een goed voorbeeld is de wijze waarop de Defensie Gezondheidszorgorganisatie haar regels toegankelijk heeft gemaakt. In een 'wiki'-omgeving is alle relevante regelgeving bij elkaar gebracht, waardoor de actualiteit op één centrale plaats is geborgd.

<sup>5</sup> Een applicatie of computerprogramma, waarmee webdocumenten door meer redacteurs gezamenlijk kunnen worden bewerkt.



Verder dient onderzocht te worden of binnen het P&O-regeldomein wellicht een documentalist moet worden aangesteld. De taak van deze functionaris is het rubriceren en bekend stellen van P&O-regels, zodat deze gemakkelijk kunnen worden gevonden. De huidige online help (gekoppeld aan PeopleSoft) wordt door de commandanten niet gewaardeerd en bijna niet gebruikt. Het geheel wordt als te statisch ervaren; het biedt teveel informatie en te weinig overzicht. Het nieuwe portaal zal dus vooral ingericht moeten worden op gebruiksgemak. Verbeteringen zijn te bereiken door goede afspraken te maken over rubricering en zoektermen per P&O-onderwerp. Goed gegevensbeheer is alleen mogelijk als documentatie aan het begin van een wetgevingstraject het juiste label (zoekterm) krijgt en/of thematisch wordt gerubriceerd.

### Harmoniseren burger- en militaire regelgeving

Bij het terugdringen van P&O-regels kan ook gedacht worden aan het harmoniseren van de rechtspositie van burgers en militairen. Daar waar commandanten van operationele eenheden en bedrijven aangeven ruimte te willen voor maatwerk, geeft de directeur van het Dienstencentrum Human Resources juist aan behoefte te hebben aan het wegnemen van onnodige verschillen in rechtspositie. Het Dienstencentrum Human Resources is het aanspreekpunt op het gebied van P&O-regelgeving en -systemen van Defensie.



Harmoniseren burger- en militaire rechtspositie (foto: R. Gieling, AVDD)

“De directeur van het Dienstencentrum Human Resources vindt dat het nu wel eens tijd wordt dat serieus stappen worden ondernomen in de harmonisering (van de toepassing) van P&O-regelgeving tussen de krijgsmachtdelen. Vanwege de toename van het aantal joint eenheden komen deze verschillen op veel plekken in de organisatie samen en worden dus zichtbaar. Dat is niet goed”.

Bij het invullen van goed werkgeverschap zal duidelijker moeten worden gemaakt waar, maar ook waarom, regels voor burgers en militairen in essentie verschillen. Omdat de bedrijfsvoering bij Defensie in de eerste plaats is gericht op de operationele inzet, dient de werkgever bij het ontwerp van P&O-regelgeving zich hierbij steeds rekenschap te geven van de bijzondere positie van militairen. Ook kan het optreden ter zee, te land en in de lucht aanleiding zijn voor verschillen in de regelgeving of het toepassen daarvan.

### Versterken kwaliteit P&O-keten

Bezuinigingen met de nadruk op betaalbaarheid en verdere efficiency hebben gevolgen gehad voor de inrichting van Defensie. Als gevolg daarvan zijn veel P&O-functionaliteiten opgeknipt, op afstand van de commandant geplaatst of wordt overwogen delen te *source*n. De commandanten geven aan zich steeds minder (integraal) gesteund te voelen door P&O. Commandanten ervaren daarbij niet alleen de grotere fysieke afstand tot P&O-dienstverlening, maar ook dat P&O-problemen nu vaak verkokerd worden beschouwd en dat de menselijke maat uit het oog wordt verloren. In de praktijk is de commandant afhankelijk geworden van een versnipperd P&O-advies, waarbij hij nauwelijks invloed kan uitoefenen op maatwerkoplossingen. Bij de doorontwikkeling van de Divisie Personeel & Organisatie Defensie moet meer aandacht worden gegeven aan een integraal P&O-advies aan commandanten. Commandanten geven nu aan vaak te moeten ‘shoppen’ bij verschillende P&O-loketten. Zij zijn op dit punt niet zozeer op zoek naar meer bevoegdheden, maar willen door P&O meer worden ‘ontzorgd’. Om het adagium van de Divisie Personeel & Organisatie Defensie ‘ontzorgen van de commandant’ waar te maken, zal dus moeten worden ingezet op het versterken van de P&O-dienstverleningsketen door meer probleemgestuurd (en dus integraal) te werken.

## 7.4 Afsluiting

In het voorliggende onderzoeksrapport stel ik vast dat commandanten tegen meerdere problemen aanlopen bij het toepassen van P-regelgeving. De door commandanten ervaren knelpunten variëren van een gebrek aan bevoegdheden, overregulering, matige toegankelijkheid van P-regelgeving tot moeilijke operationele toepasbaarheid en het ontbreken aan maatwerkoplossingen.

De gesignaleerde problemen zijn niet nieuw. In de afgelopen jaren zijn binnen de overheid en ook binnen Defensie initiatieven genomen om te komen tot deregulering en tot het wegnemen van blokkades bij de toepassing, regie, naleving en handhaving van regelgeving. De Hoofddirectie Bedrijfsvoering doet een (breder) thematisch onderzoek naar de mogelijkheden van deregulering. Het voorliggende rapport is mede tot stand gekomen door een goede samenwerking met leden van deze projectgroep.

Verwijzend naar de verbetermogelijkheden hecht ik eraan op te merken dat eenvoudige recepten hier niet bestaan. Met andere woorden, er bestaat geen panacee die van de ene op de andere dag bij Defensie kan worden geïmplementeerd.

Meer beschouwend kan worden gesteld dat breed in de organisatie wordt onderkend waar de schoen wringt op het gebied van regelvrijheid, maar dat nu moed nodig is om hierin echt te veranderen. Dit brengt mij tot de volgende noties.

### Paradigmaverschuiving

Er is een paradigmaverschuiving nodig, gericht op betere uitvoerbaarheid van P&O-regelgeving. Het nieuwe besturingsmodel geeft ruimte om de verschillende spelers in het personeelsdomein in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken. Dat betekent inzetten op duidelijke doelen en heldere kaders door de bestuursstaf, goede afspraken over sturing en beheersing en voldoende ruimte voor commandanten bij de uitvoering van P&O-regelgeving.

### Vertrouwen bij commandanten en medewerkers

Betrek commandanten bij het ontwerp van P&O-regelgeving, waardoor deze beter operationeel toepasbaar wordt. Leg de bevoegdheid daar waar die het best kan worden uitgeoefend. Feitelijk betekent dit het zoeken naar de juiste balans tussen duidelijke kaders en de invulling van 'eigenaarschap'. Geef de lijn heldere regels, koester het vakmanschap en train en begeleid het personeel, zodat die lijn zelf de kennis, kunde en verantwoordelijkheid ontwikkelt om ook bij afwijkende situaties de juiste beslissingen te nemen.

Geef medewerkers meer verantwoordelijkheid over de invulling van hun eigen arbeidsvoorwaarden. Met duidelijke kaders en een juiste sturing en beheersing is het mogelijk om medewerkers meer verantwoordelijk te maken voor de samenstelling hun eigen arbeidsvoorwaardenpakket.

Meer verantwoordelijkheid en ruimte bij de medewerker kan zich mogelijk terugbetalen in meer vertrouwen in de werkgever. Vertrouwen kan overigens alleen ontstaan binnen heldere kaders. Regels zijn daarbij richtinggevend. Als het doel helder is, hoeft ook minder op regels te worden gestuurd en zijn minder regels nodig. Maak regels en afspraken vooral over het 'wat' en laat het 'hoe' zoveel mogelijk zelf invullen. Dat betekent ruimte bij de uitvoering door commandanten, gekoppeld aan de verantwoording over de juiste toepassing van regelgeving. Zet ten slotte in op *geïnformeerd* vertrouwen en niet op *blind* vertrouwen. Geïnformeerd vertrouwen betekent (steekproefsgewijs) controleren of het vertrouwen al dan niet gerechtvaardigd is. Ga mild om met misverstanden, maar maak korte metten met misbruik.



*Bruggen slaan bij dilemma's (Foto: R. van Eerden, AVDD)*

**Vertrouwen in overleg.** Zet in op het herstel van vertrouwen tussen overlegpartners. Laat zien dat werkgevers en werknemers in voor Defensie moeilijke tijden er gezamenlijk de schouders onder zetten. Het eerder genoemde rapport van commissie-De Veer biedt hiervoor de handvatten. Gebruik (of herstel) in ieder geval de mogelijkheden voor informeel overleg, bespreek ontwikkelingen en trends in een vroeg(er) stadium. Geef prioriteit aan het verder ontwikkelen en uitwerken van het strategisch personeelsplan en een lange termijnvisie. In het arbeids-

voorwaardenbeleid gaat het niet om simpele oplossingen. De kunst is bruggen te slaan bij dilemma's en de juiste balans te vinden, zonder teveel in detail te regelen. Een goed overleg draagt bij aan het vertrouwen dat daarvoor nodig is.

**Beheersbaarheid.** Maak geen regels met het oogmerk op een volledige (en ook veelal centrale) beheersing en controle van de P&O-bedrijfsvoering. Volledige beheersing is sowieso een illusie. Durf los te laten, accepteer verschillen en beheersbare risico's. Toon hier veerkracht en durf te leren. Ook de Hoofddirectie Bedrijfsvoering heeft inmiddels met een startnotitie<sup>6</sup> aandacht gevraagd voor een cultuurverandering in deze richting.

---

<sup>6</sup> Beleidsprioriteit 'Eenvoud in besturing en bedrijfsvoering' d.d. 16 dec 2013



Foto: D. de Vaal

Korporaal der eerste klasse

Hedwig Vroomen | Leeftijd 28 jaar

Hulpbeheerder/chauffeur

13 Gemechaniseerde Brigade, Oirschot  
Commando Landstrijdkrachten

*Na de MAVO heb ik de MBO-3 opleiding Sociaal Pedagogisch Werk gevolgd. Na deze opleiding heb ik gekozen voor een baan bij Defensie, waar ik op 10 januari 2005 ben begonnen. Ik heb nu een FPS-2 contract en ga ervan uit dat ik Defensie over vier jaar moet verlaten. In mijn vrije tijd ben ik sociaal erg actief, organiseer activiteiten en evenementen en doe buurt- en vrijwilligerswerk. Mijn motivatie om te kiezen voor een loopbaan bij de Landmacht werd versterkt door mijn behoefte aan afwisseling in het werk, avontuur en de mentaliteit bij de krijgsmacht en daarbij denk ik vooral aan de structuur en discipline. Daarnaast speelde in die periode ook de baanzekerheid een rol.*

*Inmiddels werk ik alweer negen jaar met veel plezier bij Defensie. Na mijn Algemene Militaire Opleiding ben ik ingedeeld bij de geneeskundige troepen. Daar heb ik de eerste jaren van mijn tijd bij Defensie doorgebracht en vanuit dit functiegebied ben ik twee maal uitgezonden. Eerst in 2007 met TFU-3 als PTLs-chauffeur<sup>7</sup> van een gepantserde gewondenafvoergroep en later in 2010 nog een keer naar Afghanistan met TFU-12. Tijdens deze laatste uitzending zat ik al bij de bevoorrading en logistiek, maar ben ik vanwege mijn achtergrond als PTLs-er in het Role-1 hospitaal ingezet.*

*Nadat ik terug was van mijn tweede uitzending ben ik teruggekeerd naar bevoorrading en transport binnen de logistiek. Momenteel ben ik hulpbeheerder/chauffeur. De uitdaging van deze functie is vooral de vrijheid van handelen en de verantwoordelijkheid bij materieel- en vervoersaanvragen die je doet voor je eenheid. Het enige minpunt is dat je daardoor meer tijd achter een beeldscherm doorbrengt en minder wordt ingezet als chauffeur.*

*Ik ervaar nog steeds de vanzelfsprekendheid van samenwerken als de grote kracht van Defensie. Daar waar in dit bedrijf ongevraagd een hand mee uitsteken nog heel gewoon is, zie je datzelfde gedrag in de burgermaatschappij veel minder terug. Dit is iets wat onze organisatie kenmerkt en wat we absoluut moeten behouden. Waar we aan de andere kant meer aan kunnen doen is het stimuleren van ons personeel om zich te ontwikkelen. Dat geldt voor de personeelsorganisatie, maar ook voor het eigen kader, zowel gericht op een voortzetting van de loopbaan bij Defensie als daarbuiten.*

*Voor mijn eigen toekomst richt ik mij op een baan buiten Defensie. Vanuit mijn civiele opleiding lag een baan bij de kinderopvang voor de hand, maar de werkgelegenheid is daar de afgelopen jaren sterk teruggelopen. Ik richt me nu op een baan in de uitvaartsector. Daarvoor heb ik al enkele opleidingen, waaronder 'piëteitsvolle verzorging', gevolgd. Daarnaast loop ik in mijn verlofperiodes regelmatig stage bij een uitvaartcentrum om mijn vaardigheden op peil te houden. Aan het einde van mijn contract wil ik nog een vervolgopleiding volgen in de uitvaartzorg. Wat me hierin aanspreekt is dat het een respectvol en eerzaam beroep is en dat je echt iets kunt betekenen voor nabestaanden.*

*Voorlopig ligt mijn focus op mijn huidige baan bij de 13e Brigade en hoop ik nog een uitzending naar Mali mee te maken. Dat is tenslotte het werk waarvoor we worden opgeleid. Maar als ik wat verder vooruitkijk naar 2020, als ik de dienst al heb verlaten, dan werk ik zeer waarschijnlijk bij het DELA-uitvaartcentrum hier in Eindhoven*

---

<sup>7</sup> PTLs: Primary Trauma Life Support



Foto: S. Hilckmann, AVDD

# 8

## Themaonderzoek 'Afscheid nemen (bij Defensie)'

### 8.1 Inleiding

#### Aanleiding voor het onderzoek

In april 2011 is een grootscheepse reorganisatie van Defensie in gang gezet. De reorganisatie zou leiden tot een verlies van 12.000 arbeidsplaatsen. Verwacht werd dat dit mogelijk zou leiden tot een gedwongen vertrek van ongeveer 6.000 medewerkers. Voor de periode 1 januari 2012 tot 1 januari 2016 is ter begeleiding van de reorganisatie met de Centrales van Overheidspersoneel een nieuw Sociaal Beleidskader Defensie 2012-2016 (SBK 2012) overeengekomen. In dit SBK 2012 zijn afspraken vastgelegd over voorzieningen en instrumenten om de personele gevolgen van reorganisaties op te vangen. Het uitgangspunt "van werk naar werk" staat hierbij voorop; voortzetting van de arbeidsparticipatie is het streven.

De reductie binnen Defensie is niet langer een kwestie van papier. In het afgelopen jaar heeft de reorganisatie een gezicht gekregen. In allerlei reorganisatietrajecten heeft het grootste deel van de functies binnen Defensie een code gekregen, die pijnlijk duidelijk maakt voor wie nog een plek in de herberg is en wie mogelijk herplaatsingskandidaat wordt.

Het themaonderzoek 'Afscheid nemen (bij Defensie)' is gericht op dat deel van het personeel dat als gevolg van de reorganisatie de organisatie (gedwongen) zal verlaten. In het onderzoek wordt gekeken naar het proces van herplaatsing, de begeleiding die door de organisatie wordt geboden, het moment en de wijze van het daadwerkelijk afscheid nemen van de medewerker en de rol van onder andere de commandant, P&O en de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie (BBO).

In de periode medio 2013 tot en met 2016 worden ongeveer honderdvijftig verschillende (deel-)reorganisaties doorgevoerd. Dit is ook de periode dat medewerkers (al dan niet gedwongen) de dienst zullen verlaten. Hoewel de oorspronkelijke planning is vertraagd als gevolg van een conflict over het WUL-dossier met de Centrales van Overheidspersoneel, is de reorganisatie in het verslagjaar (2013) goed op gang gekomen. Veel eenheden zijn al 'omgeklapt', maar nog niet overal is duidelijk voor wie het afscheid nemen werkelijkheid zal worden.

Het themaonderzoek wordt over twee jaren uitgespreid en zal in 2014 worden afgerond. In dit jaarverslag wordt een tussenrapportage gegeven.

De belangrijkste doelstelling van het themaonderzoek is inzicht verkrijgen in de wijze waarop de bemiddeling en begeleiding van herplaatsingskandidaten wordt uitgevoerd en hoe de medewerkers die de organisatie (moeten) verlaten dit ervaren.

### Aanpak en reikwijdte van het onderzoek

Voor het onderzoek zijn in de eerste plaats gesprekken gevoerd met *stakeholders* die een rol spelen in het herplaatsingstraject en met medewerkers die dit proces ondergaan. Om te beginnen is gesproken met de BBO over de inrichting en werkwijze van het herplaatsings- en bemiddelingstraject. Een tweede bijeenkomst is gehouden met de directies P&O van de defensieonderdelen om te vernemen hoe zij omgaan met de begeleiding van vertrekkend personeel. Daarnaast is gesproken met commandanten van de verschillende krijgsmachtdelen om vast te stellen hoe zij hun rol in het traject nemen.

Met medewerking van P&O en de BBO is vervolgens in drie verschillende themabijeenkomsten gesproken met medewerkers over hun ervaringen in de verschillende fasen van het herplaatsingstraject. De samenstelling van deze groepen varieerde van vijftien tot twintig personen. De vertraging in de reorganisatie heeft ertoe geleid dat personeel later dan voorzien als herplaatsingskandidaat is of wordt aangewezen. De themabijeenkomsten in 2013 hebben zich om die reden beperkt tot groepen herplaatsingskandidaten die als knelpuntcategorie zelf hebben gekozen de organisatie te verlaten en zich nu in fase drie (extern) of fase twee (intern/extern) bevinden.

Deze ervaringen zijn aangevuld met de beleving van een andere (bijzondere) groep medewerkers, namelijk diegenen die zich binnen vier jaar van hun datum van FLO bevinden en daarmee ontslagbescherming genieten conform het SBK 2012. Deze categorie medewerkers wordt in beginsel een andere functie toegewezen of passende werkzaamheden opgedragen tot aan de reguliere ontslagdatum voor UKW, pensioen of andere leeftijdsontslagregeling. Dat kan gebeuren wanneer de functie als gevolg van de reorganisatie komt te vervallen, maar ook al dan niet vrijwillig om ruimte te maken voor de doorstroom van jongere collega's. Het proces van afscheid nemen krijgt hierdoor een ander karakter.

In 2014 zal het merendeel van de reorganisaties zijn afgerond en worden naast een groep nieuwe (gedwongen) herplaatsingskandidaten, eerder geconsulteerde medewerkers opnieuw benaderd om hun ervaringen later in het herplaatsingstraject mee te kunnen nemen in het eindrapport. Tevens zullen de resultaten van een klanttevredenheidsonderzoek aan het themaonderzoek worden toegevoegd. De afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek van de Divisie Personeel en Organisatie Defensie is in november 2013 in opdracht van de Hoofddirecteur Personeel met dit onderzoek begonnen.



Het (tussen)rapport sluit af met een aantal tussentijdse conclusies en de belangrijkste aandachtspunten, waarbij tevens een doorkijk naar 2014 wordt gegeven.

## 8.2 Het proces van verlaten van de dienst

### Het reorganisatietraject

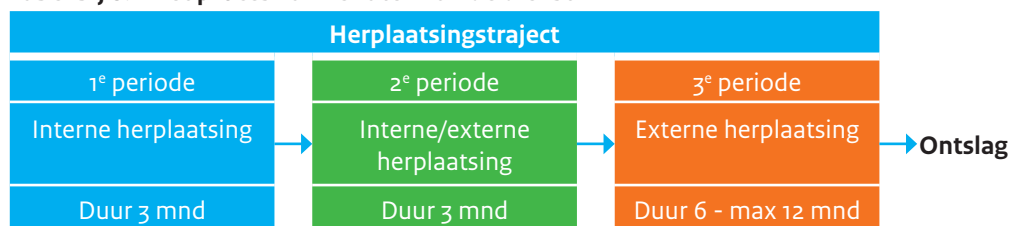
Het reorganisatietraject is met verschillende waarborgen omkleed om er voor te zorgen dat het proces op zorgvuldige wijze verloopt. Met de Centrales van Overheidspersoneel zijn afspraken gemaakt over kaders en spelregels die leidend zijn bij de uitvoering van reorganisatietrajecten. Deze zijn vastgelegd in de Aanwijzing SG A/965 'Uitvoering Reorganisaties Defensie'. De totstandkoming van het personeelsvullingsplan maakt onderdeel uit van een dergelijk traject. Ten behoeve van de transitie van de oude naar de nieuwe organisatie krijgen functies een code waaruit blijkt wat er met de functie gebeurt. Zo kan een functie één op één overgaan (code 1), in meerdere of mindere aantallen terugkomen (code 2 'minder' of 'meer'), nieuw worden gecreëerd (code 3) of komen te vervallen (code 4). De code zegt dus iets over de rechtspositionele gevolgen van de medewerker die de betreffende functie vervult. Voor code 2 'minder' en code 4 geldt dat de Defensie-medewerker kans loopt om overtollig te raken. De burgermedewerker die na sollicitatie (intern) geen nieuwe functie vindt, wordt op het moment van het vervallen van de functie herplaatsingskandidaat. Militairen gaan eerst voor de duur van drie maanden 'zweven' vanaf het moment dat hun functie vervalt.

### Het herplaatsingstraject

Medewerkers die overtollig worden, volgen een vastgelegd herplaatsingstraject, waarbij eerst intern en vervolgens extern Defensie wordt gezocht naar een passende functie. Het proces kent verplichte stappen en vaste termijnen. Zowel commandanten als P&O-organisaties spelen een rol in dit proces. De begeleiding naar werk binnen Defensie vindt voor militairen plaats door zorg van de P&O-organisatie van de operationele commando's, in samenspraak met de lijn. De P&O-adviseur of loopbaanbegeleider is, al dan niet in samenspraak met de direct leidinggevende, belast met de begeleiding tijdens de eerste herplaatsingsperiode en zorgt tijdens het gehele herplaatsingstraject voor de (financieel) administratieve zaken van de herplaatsingskandidaat. Voor burgerpersoneel gebeurt dat door de afdelingen P&O van de Defensieonderdelen. De begeleiding en bemiddeling naar werk buiten Defensie vindt plaats door de BBO. Voor de feitelijke uitvoering van de bemiddeling van herplaatsingskandidaten buiten Defensie maakt die gebruik van externe arbeidsbemiddelingsorganisaties.

Het herplaatsingstraject bestaat uit drie fasen:

**Tabel bij 8.2 Het proces van verlaten van de dienst**



Bron: spoorboekje herplaatsingstraject

### Fase 1: eerste herplaatsingsperiode, interne herplaatsing

Deze fase duurt drie maanden; de herplaatsing bij Defensie staat centraal. De medewerker wordt ondersteund door de eigen P&O-adviseur en/of loopbaanbegeleider. In de Aanwijzing Bedrijfsvoering SBK 2012 is opgenomen dat er tijdens de interne fase tenminste twee gesprekken met de herplaatsingskandidaat zullen plaatsvinden. In fase 1 ligt de nadruk op het concreet informeren wat de status herplaatsingskandidaat betekent (rechten en plichten) en hoe administratieve zaken als ziekmelding en verlof zijn geregeld. Het tweede gesprek heeft meer tot doel de herplaatsingskandidaat bewust te maken dat de vooruitzichten op een functie binnen Defensie slecht zijn en men zich moet voorbereiden op het afscheid nemen van Defensie. Van de medewerker wordt verwacht dat hij/zij actief intern solliciteert. Ook daarover worden afspraken met de P&O-adviseur en eventueel ook de leidinggevende gemaakt.

### Fase 2: tweede herplaatsingsperiode, interne en externe herplaatsing

Als na drie maanden geen andere functie wordt gevonden, start de tweede herplaatsingsperiode. De medewerker krijgt dan de status van externe herplaatsingskandidaat en heeft een intakegesprek met de BBO. Op basis van dit gesprek en aan de hand van een *Quickscan* (digitale vragenlijst) wordt bekeken of de medewerker in aanmerking komt voor één van de samenwerkingsovereenkomsten (ook wel ‘arrangementen’ genoemd) die Defensie heeft afgesloten met bedrijven en brancheorganisaties die hebben aangegeven dat zij belangstelling hebben om defensiepersoneel over te nemen. Dit resulteert in een ‘persoonlijk uitstroombplan’ (PUP), waarin wordt vastgelegd wat de medewerker en de andere betrokken partijen gaan doen om tot een succesvolle bemiddeling te komen. In deze fase, die ook drie maanden duurt, worden aan de herplaatsingskandidaat geen werkzaamheden meer opgedragen, zodat die zich volledig kan richten op het vinden van ander werk.

Als uit het intakegesprek blijkt dat er geen mogelijkheid bestaat om gebruik te maken van een arrangement, wordt de medewerker aangemeld bij USG Restart, de externe bemiddelingspartner van Defensie. Onder regie van de BBO ondersteunt USG Restart de medewerker hierna verder bij het vinden van een baan buiten Defensie of bij het starten van een eigen onderneming.

Hoewel de begeleiding zich richt op het vinden van een nieuwe baan buiten Defensie, heeft de medewerker gedurende deze tweede herplaatsingsperiode ook nog de mogelijkheid om intern Defensie te solliciteren.

### Fase 3: derde herplaatsingsperiode, externe herplaatsing

Tijdens deze fase, die minimaal zes tot maximaal twaalf maanden duurt, wordt uitsluitend gezocht naar een functie buiten Defensie. Als de medewerker niet eerder is aangemeld bij de externe bemiddelingspartner gebeurt dit nu alsnog en wordt de kandidaat uitgenodigd voor een gesprek. Op basis van dit gesprek en het door de BBO opgestelde persoonlijk uitstroombplan, stelt de externe partner een advies op met betrekking tot het verdere begeleidings- en bemiddelingstraject in de vorm van een nieuw of aangepast persoonlijk uitstroombplan. Als de medewerker dit persoonlijk uitstroombplan heeft goedgekeurd, begint de externe partner met de begeleiding en bemiddeling bij het vinden van een baan buiten Defensie of bij de weg naar zelfstandig ondernemerschap.

### Behoudgarantie kort voor leeftijdsontslag

Medewerkers van wie de functie komt te vervallen en die voor 1 januari 2016 met leeftijdsontslag gaan, zijn in het SBK 2012 aangemerkt als een bijzondere groep. Dit personeel wordt niet aangewezen als herplaatsingskandidaat en men blijft tot de datum van het leeftijdsontslag in dienst bij Defensie. Meestal is dat op een reguliere functie, maar het kan ook een tijdelijke projectfunctie zijn.



Extra projectcapaciteit door behoudgarantie (foto: R. Gieling, AVDD)

### Direct externe herplaatsing

Het is als herplaatsingskandidaat mogelijk om de eerste, interne herplaatsingsperiode over te slaan en meteen te beginnen met een extern traject. Dat verandert niets aan de totale duur van de bemiddelingsperiode. De medewerker kan dit aanvragen bij de P&O-adviseur of loopbaanbegeleider, die de kandidaat na instemming van het hoofd defensieonderdeel dan aanmeldt bij de BBO.

## 8.3 Bevindingen

### Rolneming

Defensieonderdelen vullen hun ondersteunende rol om medewerkers voor te bereiden op het herplaatsingstraject, verschillend in. Voor de uitvoering van de zorgelementen is de herplaatsingskandidaat aangewezen op de rol die de lijnmanager of commandant van de eenheid neemt. De leidinggevende wordt hierin ondersteund door de P&O-organisatie. Door capaciteitsgebrek blijken P&O-ers in de praktijk te worstelen met het vinden van een balans tussen de belangen van herplaatsingskandidaten en die van het zittende personeel.

Uit alle gesprekken blijkt dat het moment van overdracht van de herplaatsingskandidaat aan de BBO (eind fase 1) een belangrijk moment in het herplaatsingstraject is. Bij overdracht van een kandidaat wordt de regie over het externe deel van het herplaatsingstraject overgenomen, maar dat geldt niet voor de lijnverantwoordelijkheid. De commandant zelf ervaart vóór het moment van overdracht nog nauw betrokken te zijn bij het herplaatsingsproces. Daarna heeft hij het gevoel de verantwoordelijkheid te hebben overgedragen. De herplaatsingskandidaat heeft vanaf dat moment de status 'extern', waarbij de focus verschuift naar het zoeken van werk buiten Defensie. Het effect op de herplaatsingskandidaten is dat zij zich doorgaans losgelaten voelen door het eigen onderdeel zodra men daar (voor de overdracht aan de BBO in fase 2) afscheid heeft genomen. Dit effect wordt versterkt door het feit dat de herplaatsingskandidaat in deze periode (in beginsel) binnen Defensie geen andere werkzaamheden meer mag verrichten.

Commandanten vinden het lastig om de verantwoordelijkheid voor het proces na het moment van overdracht van de herplaatsingskandidaat in te vullen. Naast de aandacht voor de herplaatsingskandidaat willen zij namelijk ook duidelijkheid en perspectief bieden aan diegenen die niet worden bedreigd met ontslag. Bovendien draait de wereld door en wordt van de eenheden verwacht dat zij doorgaan met hun taakuitvoering. Om die reden vinden commandanten dat na een passend afscheid van de herplaatsingskandidaat de meeste aandacht moet uitgaan naar hen die verder gaan in de nieuwe organisatie.

Over het moment en de wijze waarop afscheid wordt genomen, geven alle *stakeholders* aan dat dit vooral in overleg met de individuele medewerker zou moeten worden ingevuld. Herplaatsingskandidaten geven aan dat zij verwachten dat de BBO ook een rol vervult in het begeleiden van het formele afscheid van Defensie. Die verantwoordelijkheid is formeel echter belegd bij de commandant van de 'laatste' eenheid. Medewerkers die ontslagbescherming genieten en die met name werkzaam zijn buiten het eigen krijgsmachtdeel, verwachten juist een actievere rol en houding van hun eigen P&O-organisatie. Zij zijn er niet altijd van overtuigd dat het eigen krijgsmachtdeel nog iets gaat betekenen voor hun afscheid. Medewerkers geven wel aan 'ergens bij te willen horen'. Niet het nastreven van uniform beleid zou hierbij leidend moeten zijn, maar veeleer het faciliteren van maatwerk.

### Eigenaarschap

De verschillende verantwoordelijkheden tijdens het herplaatsingstraject zijn helder beschreven in het zogenaamde spoorboekje over het herplaatsingstraject. Uit het onderzoek blijkt dat verantwoordelijkheden door de defensieonderdelen toch verschillend worden ingevuld. Het Commando Landstrijdkrachten maakt gebruik van een speciaal voor 'herplaatsers' benoemde 'administratieve' commandant om de P-zorg-elementen van herplaatsingskandidaten, zoals verlof, ziekteverzuim, ambtsjubilea of declaraties, tijdens het herplaatsingstraject te bewaken en tijdig af te kunnen doen. Dit ontlast de eenheid die het zicht op de herplaatsingskandidaat na overdracht aan de BBO verliest.

Uit gesprekken met de groep die ontslagbescherming geniet, komt naar voren dat vooraf niet goed is nagedacht over de manier waarop dit personeel optimaal kan worden ingezet. Ook hier vraagt men zich af of het eigenaarschap niet anders had moeten worden belegd. Men heeft de indruk dat de concrete invulling van het beleid ophoudt bij het aanbieden van de SBK-regeling of het verplicht aanwijzen van deze groep door P&O. Als medewerkers zelf initiatief tonen, blijkt veel mogelijk te zijn.

## Rechtspositie

Ten aanzien van het herplaatsingstraject is afgesproken dat herplaatsingskandidaten in fase 2 geen werkzaamheden meer opgedragen krijgen. Hoewel hiermee beoogd wordt dat de herplaatsingskandidaat zo het beste wordt voorbereid op het feit dat men zich moet gaan richten op een baan buiten Defensie, heeft het betrokken personeel behoefte aan maatwerk en meer zeggenschap.

Herplaatsingskandidaten vinden dat zowel P&O als de BBO niet altijd goed op de hoogte zijn van de precieze inhoud van de uitvoeringsregeling(en) van het SBK. De praktijk wijst uit dat niet altijd duidelijk is wat er wordt bedoeld met de mogelijkheden en voorwaarden die in het SBK worden genoemd. Als voorbeeld werd genoemd het bepalen van 'aanvullend loon' door Defensie en de definitie van 'passend werk'. De communicatie over het SBK door het Dienstencentrum Human Resources is vrij algemeen en op hoofdlijnen. Voor individuele en specifieke situaties is men aangewezen op de deskundigheid van P&O-medewerkers of op het zelf uitzoeken.

De BBO hanteert het SBK als uitgangspunt om iemand van werk naar werk te bemiddelen. Het volgen van een opleiding of het volgen van een stage is een middel om een goede herplaatsing op de arbeidsmarkt mogelijk te maken. De opleidings- of stagewens van een kandidaat wordt afgezet tegen de kansen op de arbeidsmarkt in die richting. Het effect op de herplaatsingskandidaten is dat men het gevoel heeft dat de BBO erg terughoudend is in het toekennen van opleidingen. Aan een stage hoeft niet per se een baanintentie verbonden te zijn; het is wel een streven. Van de kant van de BBO wordt aangegeven dat herplaatsingskandidaten soms worden overgedragen met een door het defensieonderdeel goedgekeurd opleidingsplan, waarbij de geaccordeerde opleiding de herplaatsingsperiode of het beschikbare budget per herplaatsingskandidaat overschrijdt.



*Van werk naar werk (foto: F. Strijbosch, AVDD)*

Belangrijke aandachtspunten in de begeleiding van werk naar werk zijn de ondoorzichtige criteria die worden gehanteerd om een herplaatsingstermijn al dan niet te verlengen. De BBO geeft aan dat er sprake moet zijn van een situatie waarin in het herplaatsingstraject een fout moet worden hersteld, bijvoorbeeld wanneer sprake is van onzorgvuldige processtappen zoals het te laat aanmelden van de herplaatsingskandidaat. Men beoordeelt een verlenging van de herplaatsingstermijn dan ook van geval tot geval.

## Beleving

De medewerker die in het herplaatsingstraject terecht komt, ervaart dit in eerste instantie als een bedreiging voor zijn of haar toekomst bij Defensie. Over de (verplichte) contactmomenten met zowel P&O als de BBO geeft men aan sterk afhankelijk te zijn van de inzet door en de kwaliteiten van degene die je begeleidt en met wie je contact hebt. Daarnaast blijkt de herplaatsingskandidaat andere verwachtingen te hebben van de begeleiding door de BBO. Een voorbeeld dat door meerdere herplaatsingskandidaten wordt genoemd betreft het feit dat er in beginsel slechts één (intake)gesprek wordt gevoerd met de herplaatsingskandidaat. Hoewel het voor de kandidaat soms verstandiger is direct te worden overgedragen aan de externe begeleidingspartner (zeker als de kans klein is om via het netwerk van de BBO extern aan de slag te kunnen), wordt die doorgeleiding vaak ervaren als een minimale inspanning van de begeleiding door Defensie zelf.

Uitgangspunt bij de begeleiding in de bemiddeling is de zelfredzaamheid van het individu. Personeel in het herplaatsingstraject ervaart dat de aandacht van de organisatie vooral is gericht op het 'grip' krijgen op alle veranderingen als gevolg van de reorganisatie. Het contact met de organisatie verschuift na de overdracht van de herplaatsingskandidaat naar de BBO van de direct leidinggevende naar het 'anonieme' Dienstencentrum Human Resources. Behalve het als onpersoonlijk ervaren karakter daarvan waardeert men bovendien niet altijd de toonzetting van de automatisch gegenereerde brieven. Een formulering als "ik draag u op" in een plaatsingsbeschikking komt bij medewerkers eerder over als een disciplinaire maatregel dan een wederzijds gerespecteerd besluit.



De kracht van zelfredzaamheid (foto: E. Klijn, AVDD)

Medewerkers die ontslagbescherming genieten conform de regeling in het SBK ervaren dit als een positieve mogelijkheid. Men geeft wel aan dat de communicatie hierover tekort is geschoten. De regeling is naar buiten toe vooral vertaald als 'ouderen moeten plaatsmaken voor jongeren'. De wijze waarop hier invulling aan wordt gegeven heeft een sterk ad hoc karakter en varieert van reguliere functievervulling tot *backfill* en het leveren van ondersteuning in de uitvoering van neventaken in de staande organisatie. De inspanning om projecten en passend werk te vinden ligt grotendeels bij het individu zelf,

waardoor men niet de indruk heeft dat er een doordacht plan aan de regeling ten grondslag ligt. Vanuit de verschillende personeelsdiensten is de aandacht vooral gericht op het aanbieden van de regeling.

Over de werkzaamheden zeggen medewerkers met ontslagbescherming weinig verschil te merken met een reguliere functievervulling. Slechts een enkeling uit de categorie ontslagbescherming wordt ingezet als mentor/coach. Ander werk wordt niettemin als zinvol, nuttig en soms zelfs als noodzakelijk voor een goede bedrijfsvoering ervaren. Bij de reorganisatie van staven en hoofdkwartieren zijn veel functies verdwenen. Men ziet dat steeds meer taken en werkzaamheden in de vorm van projecten worden gedelegeerd naar de operationele eenheden. Ook daar constateert men dat veel van die (extra) taken zijn belegd bij personeel met een ontslagbeschermingsstatus. Men is er dan ook niet gerust op dat de organisatie de terugval in de grotendeels 'verborgen' capaciteit straks nog kan opvangen. Het versterkt tevens de indruk dat de huidige personeelsplanning uitsluitend is gericht op de korte termijn. Citaat: 'we snijden niet in taken, we snijden in mensen'.

Onder commandanten overheerst het gevoel dat met steeds meer verschillende groepen personeel contact onderhouden moet worden; van geschorst tot boventalig personeel en van veteranen tot gewonden en langdurig zieken. Met de ingezette centralisatie van de personele diensten ervaren commandanten hier niet altijd de adequate 'tools' of capaciteit voor te hebben of te krijgen.

### Best practices

Het begeleiden van herplaatsingskandidaten in fase 1 is een taak van het defensieonderdeel of operationeel commando. Uit de gesprekken met directies P&O komt naar voren dat hier op verschillende wijze invulling aan wordt gegeven. Met name bij de Bestuursstaf is veel aandacht voor het ondersteunen van de medewerker. Zo beschikt men over een inloopruimte met twaalf MULAN-werkplekken en een informatiestand. Ook is een P&O-medewerker aangewezen om vragen te beantwoorden, om door te verwijzen of om persoonlijk advies te verstrekken. Daarnaast is een serie workshops beschikbaar waaraan iedere herplaatsingskandidaat vier keer kan deelnemen. Deelname aan de eerste workshop is verplicht. Het doel van die workshop is om de medewerker te ondersteunen bij het ontwikkelen van een veerkrachtige houding in de veranderende omstandigheden als gevolg van baanverlies. Zowel de defensieonderdelen als de BBO bieden daarnaast mogelijkheden aan voor het volgen van trainingen op het gebied van solliciteren en het opstellen van een goed CV om zo de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten.

Het aanbieden van een persoonlijk ontwikkelplan bij de overdracht van een herplaatsingskandidaat aan de BBO blijkt in de praktijk nog geen automatisme te zijn. Dit is wel van belang om het bemiddelingsproces vanaf het eerste intakegesprek na de overdracht in de juiste richting te sturen. Een goede en vroegtijdige afstemming en informatie-uitwisseling tussen de P&O-organisaties van de defensieonderdelen en de BBO kan ervoor zorgen dat de overdracht optimaal verloopt, waardoor het begeleidings- en bemiddelingstraject mogelijk sneller en kansrijker geschiedt.

Het moment en de wijze waarop afscheid wordt genomen, zijn sterk afhankelijk van de individuele beleving van de medewerker. Een laatste functie buiten het eigen operationeel commando voordat iemand met leeftijdsontslag gaat, leidt tot een sterke afname van de binding met het eigen krijgsmachtdeel. Indien een herplaatsingskandidaat niet meer (zichtbaar) bij een eenheid of operationeel commando hoort en is overgedragen aan de BBO, wordt gevoelsmatig ook het 'eigenaarschap' van het afscheid nemen overgedragen. De rol van de commandant bij het invullen van het afscheid is om die reden niet vanzelfsprekend. Hier zou bij het organiseren van een afscheid rekening mee gehouden moeten worden.

## 8.4 Tussentijdse conclusies

Als gevolg van de huidige reorganisatie zal Defensie tussen 2014 en 2016 afscheid moeten nemen van een nog groeiend aantal defensiemedewerkers. Eind 2013 worden ongeveer duizend medewerkers met SBK 2012 begeleid en bemiddeld naar een baan buiten Defensie. Door de opgelopen vertragingen in de reorganisatie wordt voor het personeel in deze periode duidelijk of men wel of niet in een herplaatsingstraject terecht zal komen.

De opzet van het herplaatsingstraject en de daarbij geboden faciliteiten zijn op zich zelf duidelijk beschreven en bieden voldoende waarborgen voor een zorgvuldige en geleidelijke begeleiding naar buiten. Toch is de praktijk weerbarstiger en blijkt het doorlopen van dat traject een complex proces. Daarbij is binnen de verschillende Defensieonderdelen een verschil in uitvoering ontstaan. Een effect daarvan is dat de individuele medewerker zich soms verloren of vergeten voelt.

Verschillende *stakeholders* hebben een verantwoordelijkheid in de richting van de medewerker die overtollig is geraakt. Belangrijk is te constateren dat de verschillende verantwoordelijkheden in het herplaatsingstraject niet los van elkaar kunnen worden gezien, maar complementair zijn aan elkaar. Om het traject optimaal te kunnen benutten, is het belangrijk dat alle actoren in het proces invulling geven aan hun verantwoordelijkheid. Een duidelijke rolname is van belang om te voorkomen dat bij de werknemer het gevoel ontstaat dat hij of zij er niet meer toe doet. Goede communicatie over mogelijkheden en verwachtingen is in dit onderzoek een veelgehoorde wens.

Commandanten behouden gedurende het gehele herplaatsingstraject de verantwoordelijkheid voor P-zorgtaken. Dit wordt niet altijd gevoeld door de commandant, die zijn focus immers heeft gericht op het zittende personeel en de taakuitoefening in de nieuwe organisatie. Daarnaast is de herplaatsingskandidaat – behalve in ‘het systeem’ – feitelijk niet meer zichtbaar voor hem. P&O-organisaties die de commandant in hun rol ondersteunen, worstelen daarnaast met het dilemma waar zij de overgebleven capaciteit voor moeten inzetten: voor hen die vertrekken of juist voor het blijvend personeel.



De focus verleggen naar een nieuwe identiteit (foto: E. Vorstenbosch, AVDD)

Uit de reacties van herplaatsingskandidaten komt naar voren dat men een actievere rol van de BBO had verwacht dan in de praktijk het geval is. Dat de BBO daarnaast terughoudend zou omgaan met het toekennen van opleidingen en gewenste stageplaatsen, wordt door de BBO zelf niet herkend.

Voor de invulling en het moment van het afscheid neemt de behoefte aan ‘eigenaarschap’ toe, zodra men fysiek niet meer deel uitmaakt van een onderdeel. De herplaatsingskandidaat, die nog steeds behoort tot de defensieorganisatie, wil gezien blijven worden.

Het herplaatsingstraject is naar zijn aard een gevoelig proces, waarbij emoties een grote rol spelen. Na veelal een lange tijd bij de krijgsmacht te hebben gediend, moeten individuele medewerkers hun focus verleggen naar een arbeidsbetrekking buiten Defensie. Daar waar de BBO de balans probeert te houden tussen zakelijkheid en de menselijke maat, wordt de overdracht toch vaak als koud en klinisch ervaren. Daarnaast gaat het contact met de lijn en het operationeel commando of Defensieonderdeel vrij snel verloren. Goede communicatie, zowel met de herplaatsingskandidaat als tussen de verschillende *stakeholders* onderling, over wat men van elkaar kan verwachten, is van groot belang. Ten slotte is van belang dat de aandacht voor het individu achter de status van herplaatsingskandidaat niet verloren gaat.

## 8.5 Afsluiting

Het proces van afscheid nemen bij Defensie speelt zich af in een complexe omgeving. Allereerst blijft de operationele inzet van de krijgsmacht ononderbroken aan de orde. De missie in Mali is daarvan het meest recente voorbeeld, maar ook andere operaties in binnen- en buitenland gaan onverminderd door. Om dit alles mogelijk te maken, blijft het nodig om personeel op te leiden en te trainen, om materieel te verwerven en te onderhouden. Al deze processen behorende bij inzet, gereedstelling en instandhouding spelen zich af te midden van een omvangrijke reorganisatie die alle geledingen van de organisatie raakt.

Het is goed om te constateren dat ook in een dergelijk complexe omgeving transparantie en zorgvuldigheid voorop lijken te staan als het gaat om het proces van afscheid nemen. Het proces is gestructureerd en overzichtelijk gefaseerd. Dit alles wordt bovendien helder gecommuniceerd in diverse publicaties, zowel op papier als elektronisch. Er is bij leidinggevendenden bereidheid om te luisteren en het proces is erop gericht zoveel mogelijk rekening te houden met de wensen van de direct betrokkenen. Dit alles neemt niet weg dat de mensen die het aangaat het afscheid nemen bij Defensie als een pijnlijk proces ervaren. Naar hen toe heeft de organisatie de plicht om een optimale begeleiding te bieden.



Foto: W.S.M. Calmeijer Meijburg



# Bijlage 1

## Taken Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en Inspecteur der Veteranen

### Algemeen

Sinds 1945 kent de krijgsmacht een Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht, een functionaris die naast de formele organisatiestructuur van het ministerie staat en rechtstreeks verantwoording aflegt aan de Minister van Defensie. Deze positie garandeert de onafhankelijkheid van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. Hij heeft toegang tot alle delen van de defensieorganisatie en is bevoegd om alle documenten in te zien en iedere vergadering bij te wonen. Op deze wijze kan hij inhoud geven aan zijn drie hoofdtaken, waarbij het accent altijd ligt op de mens in de organisatie.

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht is adviseur van de Minister, hij is bemiddelaar en treedt op als Inspecteur der Veteranen. In alle gevallen staat de (ex) defensiemedewerker – ongeacht of hij of zij militair of burger is – centraal. De militairen en burgers van Defensie verrichten belangrijk werk in binnen- en buitenland. We vragen daarbij soms een uiterste inzet van onze mensen. Daar mag wat tegenover staan; zij verdienen het dat zorgvuldig met hen wordt omgegaan. De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht zet zich daarom in het bijzonder in voor de werk- en leefomstandigheden van het defensiepersoneel.

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht adviseert, gevraagd of ongevraagd, de Minister van Defensie over alle vraagstukken die de krijgsmacht raken. Als de Minister dat vraagt kan ook een gericht onderzoek worden uitgevoerd. Jaarlijks bezoekt hij ongeveer een derde van de eenheden van Defensie. Na ieder bezoek wordt een verslag opgemaakt dat naar de commandant van het betreffende defensieonderdeel gaat en een directe reactie mogelijk maakt. Drie keer per jaar wordt een periodieke rapportage voor de Minister opgemaakt. Dit kan leiden tot aanpassingen in het beleid of bijsturing van de uitvoering.

In elke arbeidssituatie kunnen zich problemen voordoen waardoor het welzijn of de rechtspositie van medewerkers in het geding raken. Elke individuele militaire of burgermedewerker – in actieve dienst of buiten dienst – en zijn of haar thuisfront kan met de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht contact opnemen. Daar wordt naar het verhaal geluisterd en zo nodig geprobeerd conflictpartijen nader tot elkaar te brengen om zo tot een oplossing te komen.

Sinds 1991 is de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht tevens benoemd tot Inspecteur der Veteranen. Vanuit die taak zoekt hij veelvuldig contact met veteranen en veteraneninstanties en beziet waar verbetering mogelijk is. De focus ligt hierbij vooral op de (na)zorg en de maatschappelijke erkenning en waardering voor veteranen, hun thuisfront en nabestaanden.

De laatste jaren bevindt Defensie zich in roerige tijden. Veranderingen in de wereld om ons heen hebben vanzelfsprekend effect op de inzet van ons personeel, op het defensiebeleid en op de uitvoering van de taken. Ook in de toekomst zullen aanpassingen van onze organisatie nodig blijven. Bij de vele ontwikkelingen die ons raken, mogen we het welbevinden van onze mensen niet uit het oog verliezen. De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht zal zich daar altijd voor inspannen!



Wapen IGK bij de ingang van  
De Zwaluwenberg

### Instructie voor de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

De taken en bevoegdheden van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht staan vermeld in de 'Instructie voor de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht', vastgesteld bij Koninklijk Besluit van 12 december 1969, nr. 26, laatstelijk gewijzigd bij Koninklijk besluit van 30 juni 1980, nr. 110.

Deze instructie luidt als volgt:

1. De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht staat rechtstreeks onder Onze Minister van Defensie.
2. Hij heeft tot taak Onze Minister, gevraagd en ongevraagd, van advies te dienen ten aanzien van alle vraagstukken de krijgsmacht betreffende, alsmede een onderzoek in te stellen of te bemiddelen in individuele aangelegenheden betreffende (voormalig) personeel van de krijgsmacht die hem door of namens de betrokkene of diens verwanten schriftelijk worden voorgelegd.
3. Voor de uitvoering van zijn taak is hij:
  - gemachtigd alle staven, onderdelen, eenheden, schepen, vliegtuigen en inrichtingen van de Krijgsmacht, daaronder begrepen departementale diensten en organen, te bezoeken.
  - bevoegd kennis te nemen van de inhoud van documenten, brieven e.d., voor zover voor een goede uitoefening van de hem opgedragen taak noodzakelijk is en Onze Minister niet anders heeft beslist.
  - bevoegd personeel van de krijgsmacht te horen en bij zich te ontbieden.
  - bevoegd dienstreizen te maken binnen en buiten Nederland. Voor zover deze reizen zich uitstrekken buiten Europa dan wel langer duren dan 2 weken behoeft hij de toestemming van Onze Minister.
4. Tenzij Onze Minister anders beslist kan hij op zijn verzoek deelnemen aan alle vergaderingen, besprekingen e.d. binnen de defensieorganisatie indien zaken aan de orde komen waarbij hij op grond van het gestelde onder 1b. direct is betrokken.
5. Bij het uitvoeren van zijn taak zal hij zich ervan onthouden rechtstreeks bevelen of aanwijzingen aan de betrokken commandanten of hoofden van dienst te geven, tenzij de aanwijzingen van zeer algemene aard zijn.
6. Hij wordt in de uitvoering van zijn taak bijgestaan door een staf, welke hij in overeenstemming met Onze Minister inricht.

Aan het einde van de vorige eeuw kregen de veteranenaangelegenheden steeds meer politieke en maatschappelijke belangstelling. Deze belangstelling, die bijvoorbeeld tot uitdrukking wordt gebracht door de persoonlijke aanwezigheid van de Minister van Defensie bij reünies en herdenkingen, wordt door de veteranen hogelijk gewaardeerd. Om die reden heeft de Minister van Defensie de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht in 1991 tot Inspecteur der Veteranen benoemd en daarmee tot speciale vertegenwoordiger in veteranenaangelegenheden.

Daarnaast is de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht sinds 19 februari 2007 agendalid van de rijksbrede Inspectieraad.

## De taken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

### Advies

Zoals in iedere grote organisatie bestaat ook bij Defensie het risico van een kloof tussen beleid en uitvoering. Om de kans daarop te verkleinen verdiept de IGK zich voortdurend in de alledaagse praktijk 'op de werkvloer' en het effect dat Haagse beleidsmaatregelen daarop hebben. De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en officieren van zijn staf bezoeken regelmatig alle werk-, oefen- en inzetlocaties van Defensie. Het is de bedoeling dat de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht alle onderdelen eens in de drie jaar bezoekt. Hij gebruikt deze bezoeken om de gevolgen van vastgesteld beleid in de praktijk terug te koppelen naar de commandanten van de Defensieonderdelen en de beleidsmakers. Daarnaast bieden deze contacten leiding gevenden de mogelijkheid met de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht problemen te bespreken die ze zelf niet kunnen oplossen.



Werkbezoek IGK aan de staf van 13 Mechbrig (foto: J. Baumeister)

### Bemiddeling

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht bemiddelt in individuele kwesties die betrekking hebben op Defensie. Veel voorkomende vragen gaan over het functietoewijzingsproces, loopbaanverloop, rechtspositie, aanstelling en opleiding. Deze taak kan uitsluitend succesvol worden uitgeoefend als er onafhankelijk, discreet en met het vertrouwen van alle betrokken partijen kan worden gewerkt.

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht neemt in beginsel geen zaken in behandeling waarover al beroep is ingesteld. Tevens oordeelt hij niet over strafbare feiten, waarbij hij in voorkomend geval doorverwijst naar de Koninklijke Marechaussee.

Bij een verzoek om bemiddeling moet altijd worden aangegeven wat de aanleiding is, wat met de bemiddeling wordt beoogd en wat precies van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht wordt verwacht. Vervolgens wordt, na overleg met de betrokken defensiemedewerker, het onderdeel en/of de persoon benaderd waarop het verzoek betrekking heeft. Als de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht overtuigd is van de redelijkheid van het verzoek en binnen de organisatie mogelijkheden en ruimte ziet om tot een oplossing te komen, zal hij zich daarvoor blijven inspannen. De bemiddeling wordt beëindigd op het moment dat een passende oplossing is bereikt, dan wel wanneer wordt vastgesteld dat verdere bemiddeling niet zal leiden tot enig resultaat.

De praktijk leert dat het grootste deel van de individuele verzoeken om bemiddeling betrekking hebben op kwesties die al eerder zijn aangekaart, maar die voor de betrokkene niet naar volle tevredenheid zijn afgehandeld. De specifieke en persoonlijke werkwijze van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht, die bestaat uit luisteren, inventariseren, analyseren, interpreteren, informeren en het bij elkaar brengen van partijen, kan dan uitkomst bieden.

Uit ervaring blijkt dat persoonlijk contact met de conflictpartijen doorgaans betere resultaten oplevert dan het schrijven van brieven. Hoewel deze aanpak zeer arbeidsintensief is, blijkt dat de defensiemedewerker zich dan beter bij de uitkomst van de bemiddeling kan neerleggen. Zelfs als het beoogde resultaat niet wordt behaald, is hij of zij overtuigd dat de kwestie uiterst zorgvuldig is behandeld. Mede hierdoor kunnen beschadigde relaties en geschonden vertrouwen worden hersteld.

#### *Veteranen*

Als Inspecteur der Veteranen levert de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht door zijn vele contacten binnen en buiten de krijgsmacht een belangrijke bijdrage aan de ontwikkelingen in de veteranenwereld. Tevens adviseert hij gevraagd en ongevraagd de Minister over onderwerpen die betrekking hebben op de (na)zorg en de maatschappelijke waardering voor veteranen en hun thuisfront. De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht geeft dit mede inhoud door aanwezig te zijn (of zich te laten vertegenwoordigen) bij veteranen activiteiten.

Namens de Minister heeft de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht zitting in het Comité Nederlandse Veteranendag. Als vicevoorzitter van dit comité speelt hij een belangrijke rol in de vormgeving en uitvoering van dit nationale evenement dat sinds 2005 jaarlijks op 29 juni, de verjaardag van ZKH Prins Bernhard werd gevierd. Vanaf 2009 wordt veteranendag op de laatste zaterdag van juni georganiseerd.

Volgens de Veteranenwet, die sinds 2012 van kracht is, beschikt Nederland over een Veteranenombudsman. Deze taak is belegd bij de Nationale ombudsman. Op andere gebieden bestonden al afspraken tussen de Nationale ombudsman en de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht, bijvoorbeeld over de overdracht van dossiers. Ook over de samenwerking op veteranengebied zijn inmiddels afspraken gemaakt.



Nederlandse Veteranendag 29 juni 2013 te Den Haag (foto: J. Baumeister)



Foto: E. Klijn

Kapitein

Paul Vledder | Leeftijd 30 jaar

Junior communicatieadviseur

Directie Communicatie, Den Haag

Bestuursstaf

*Ik heb HBO-communicatie gestudeerd in Groningen en ben min of meer de Luchtmacht ingerold. In 2006 heb ik zes maanden stage kunnen lopen bij de Luchtmacht door mee te werken aan het organiseren van de open dagen in Leeuwarden. Vervolgens heb ik mijn afstudeerstage bij de Directie Communicatie in Den Haag kunnen lopen. Ik vond het werk erg leuk en blijktbaar beviel het de Luchtmacht ook. In 2008 kreeg ik het aanbod om als communicatieadviseur (burger) aan de slag te gaan in Soesterberg. Ik ben daar toen op ingegaan. Ik heb zelfs een baan bij een commercieel bedrijf in Assen afgezegd. Ik heb het erg naar mijn zin gehad in Soesterberg. Het was ook bijzonder om daar 'het licht uit te doen'.*

*Het is niet zo dat ik van jongs af aan al militair wilde worden, integendeel. De burgerfuncties werden weggeschreven en ik kreeg de keuze: weggaan of militair worden. Hoewel ik eigenlijk geen zin had om 'opnieuw' te beginnen in een opleiding met jonge mensen om me heen, heb ik die stap wel genomen. Ik heb de opleiding Kort Model aan de Koninklijke Militaire Academie afgerond. Ik begaf me te midden van meerdere HBO- en WO-opgeleide collega's. Dat maakte het voor mij makkelijker te relativieren. In de schoolbanken ging het me makkelijk af, maar ik keek op tegen het veldwerk. Achteraf gezien was het eigenlijk wel een mooie tijd.*

*Ik verwachtte binnen Defensie aan de ene kant uitdagingen binnen mijn vakgebied te vinden en anderzijds deel uit te maken van een familie. Wat mij betreft, zijn die verwachtingen tot nu toe ook uitgekomen. De collegialiteit die ik tref is groot. Iedereen wil je helpen en ondanks dat er door de reorganisatie veel medewerkers weg moesten, is men (nog) steeds bereid werk over te nemen. Ik heb me zowel als mens, als in mijn vakgebied goed kunnen ontwikkelen. Er zijn periodes geweest dat ik vakinhoudelijk geen uitdaging meer zag in mijn werk. Dat was het geval gedurende mijn eerste functie als luitenant, na het afronden van de opleiding aan de Koninklijke Militaire Academie. Ik heb zelf verzocht om op uitzending te mogen gaan. Tijdens mijn uitzending naar Kandahar en Mazar in 2011 heb ik vakinhoudelijk veel geleerd en heb ik veel levenservaring opgedaan. Ik heb daar nog dagelijks profijt van. Na mijn uitzending heb ik geopteerd voor een zwaardere functie en die kreeg ik bij de Directie Communicatie. Het is inderdaad een pittige functie en ik leer nog elke dag.*

*Wat me erg aanspreekt, is het niveau waarop je moet nadenken. Alles wat je naar buiten brengt, kan gevolgen hebben op politiek bestuurlijk niveau. Je moet dus snel kunnen schakelen en de gevolgen van je handelen kunnen overzien. Daarnaast moet je veel dossiers tegelijkertijd in de lucht houden. Dat is erg druk, maar ik ervaar dat niet als onprettig.*

*Wat mij betreft is collegialiteit één van de kernwaarden, die je over de gehele defensieorganisatie tegen komt. De kracht – en tegelijkertijd de zwakte – van Defensie is de 'can do'-mentaliteit. We gaan er altijd voor, maar soms heeft het een boemerangeffect.*

*Wat ik eigenlijk mis, is de waardering en acceptatie vanuit de maatschappij dat we als organisatie nodig zijn. Het is jammer dat je op een verjaardag weer eens moet uitleggen wat de meerwaarde van Defensie is.*

*Loopbaanbegeleiding zie ik nog als een zwak punt. Hoewel ik me gelukkig tot een vakoudste kan wenden als het gaat om de planning van mijn vervolgfuncties, sta je in zijn algemeenheid iets verder van dat proces wanneer je bij een staf bent geplaatst. De organisatie moet je een loopbaanperspectief kunnen bieden. Zelf heb ik behoefte aan een aanspreekpunt of een klankbord, bijvoorbeeld de leidinggevende, die met een bredere blik op de organisatie met je mee kan denken. Daarbij is ook persoonlijke begeleiding en ontwikkeling en coaching van belang. Nu moet je bijvoorbeeld zelf uitzoeken wat voor soort opleidingen er zijn en wat je er voor moet regelen. Je raakt de weg kwijt in alle processen en in de zoektocht naar wie je er voor moet hebben. Vervolgens kost het moeite om de handen op elkaar te krijgen voor het volgen van de opleiding. Nu is het mij wel gelukt, maar ik denk dat we minder getalenteerde en gekwalificeerde mensen zouden verliezen, als de loopbaanmogelijkheden inzichtelijk zouden worden gemaakt.*

*Hoewel ik voldoende mogelijkheden zie om buiten Defensie aan de slag te gaan, zie ik mijzelf nog wel een tijd bij Defensie werken. Het voelt als een warm bad. Ik heb al aangegeven na mijn huidige functie graag een internationale functie te willen vervullen.*

*Ik ga binnenkort samenwonen met mijn vriendin. In 2020 heb ik een 'huisje, boompje, beestje' en werk ik nog steeds met veel plezier bij Defensie. Ik heb dan al veel ervaring opgedaan bij Communicatie. Ongetwijfeld heb ik dan meer beeld bij de rest van mijn werkzame leven. In ieder geval maak ik me niet zo druk; ik ga altijd uit van mijn eigen kracht!*



Foto: G. van Es, AVDD



# Bijlage 2

## Overzicht van werkbezoeken in 2013

### JANUARI

---

- 08 Koninklijke Marine Technische Opleiding (CZSK)
- 10 Instituut Defensie Geneeskundige Opleidingen (CDC)
- 17 District Noord-Oost (KMAR)
- 22 Marinebedrijf (CZSK)
- 24 Diensten Geestelijke Verzorging (CDC)
- 31 Staf Commando Landstrijdkrachten (CLAS)

### FEBRUARI

---

- 26 Militair Luchtvaartmuseum (CLSK)

### MAART

---

- 07 44 Pantserinfanteriebataljon Regiment Infanterie Johan Willem Friso (CLAS)
- 12 Dienstencentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk (CDC)
- 19 - 21 Nederlandse militairen geplaatst in België
- 28 Dienstencentrum Human Resources (CDC)

### APRIL

---

- 04 11 Geneeskundige Compagnie Luchtmobiel Air Assault '7 december' (CLAS)
- 06 20 Natresbataljon (CLAS)
- 09 Joint Intelligence Surveillance Target Acquisition Reconnaissance Commando (JISTARC) (CLAS)
- 16 Defensie Helikoptercommando (CLSK)
- 18 Eerste Mariniers Bataljon (CZSK)
- 23 101 Communicatie- en Informatiesystemen Bataljon (CLAS)
- 25 Bijzondere Medische Beoordelingen (CDC)

## MEI

---

- 16 Dienstencentrum Juridische Dienstverlening (CDC)
- 21 Hoofdkwartier Operationeel Ondersteuningscommando Land (CLAS)
- 23 11 Infanteriebataljon Air Assault Garderegiment Grenadiers en Jagers (CLAS)
- 28 Dienstencentrum Internationale Ondersteuning Defensie (CDC)
- 29 Opleiding Veiligheid & Vakmanschap op het Graafschap College
- 30 Facilitair Bedrijf Defensie (CDC)

## JUNI

---

- 04 Opleidings- en Trainingscentrum Rijden (CLAS)
- 06 District Landelijke en Buitenlandse Eenheden KMAR (KMAR)
- 25 45 Pantser Infanterie bataljon Regiment Oranje Gelderland (CLAS)

## JULI

---

- 11 Zr.Ms. De Ruyter (CZSK)
- 25 - 31 Buitenlandse missies (Zuid-Soedan, Indische Oceaan, Afghanistan en Turkije)

## AUGUSTUS

---

- 08 Vliegbasis Leeuwarden (CLSK)

## SEPTEMBER

---

- 09 Vliegbasis Papa, Hongarije (CLSK)
- 12 Militaire Geestelijke Gezondheidszorg (CDC)
- 19 Netherlands Maritime Special Operations Forces (CZSK)
- 20 Beroepspraktijkvorming Grondoptreden Niveau 2 & 3 Mariniers VeVa Opleiding (CZSK)
- 27 Opleidingen Koninklijke Marine (CZSK)

## OKTOBER

---

- 02 Militair Geneeskundig Logistiek Centrum (CDC)
- 03 Zr.Ms. Zeeland (CZSK)
- 08 Afdeling Geneeskundige en Personele Zorg (CZSK)
- 17 District Zuid (KMAR)
- 24 101 Geniebataljon (CLAS)
- 29 Zr.Ms. De Zeven Provinciën (CZSK)
- 30 Centraal Militair Hospitaal (CDC)

## NOVEMBER

---

- 05 Vuursteuncommando (CLAS)
- 07 Expertisecentrum Leidinggeven Defensie (CDC)
- 15 Defensie Coördinatiecentrum Veiligheid & Vakmanschap (CDC)
- 19 School voor Chemische, Biologische, Radiologische en Nucleaire Verdediging, Damage Control en Bedrijfsveiligheid (CZSK)
- 21 11 Bevoorradingscompagnie Air Assault (CLAS)
- 26 Defensie Munitiebedrijf (DMO)
- 28 Defensie Gezondheidszorgorganisatie (CDC)

## DECEMBER

---

- 03 Sea Training Command (CZSK)
- 04 Hoofdkwartier 13 Gemechaniseerde Brigade (CLAS)
- 05 Taskforce Cyber (CDC)
- 12 Vliegbasis Volkel (CLSK)
- 19 Informatiegestuurd Optreden en Profiling Targeting & Tasking Centre (KMAR)



Foto: E. Kljn

Aartie Binda | Leeftijd 30 jaar

Adviseur Personeel en Organisatie

Staf DMO, Den Haag

Defensie Materieelorganisatie

*Toen ik Personeel & Arbeid studeerde, had ik niet direct de aspiratie om bij Defensie te gaan werken. Een docent zei dat Defensie wel iets voor mij zou zijn en dacht dat ik daar misschien mijn afstudeerscriptie kon gaan doen. Ik ben me daarom in de organisatie gaan verdiepen. Ik heb voor mijn scriptie onderzoek gedaan naar het Flexibel Personeelssysteem en de functietoewijzing bij de Koninklijke Marechaussee. Toen ik in augustus 2008 bij Defensie ging werken met een tijdelijk contract, verwachtte ik natuurlijk wel dat ik tussen veel militairen zou komen te werken. Dat klinkt logisch, maar daarnaast werken ook veel burgers bij Defensie. Gaandeweg kwam ik er achter hoe Defensie werkt. Ik ervoer dat er veel saamhorigheid en solidariteit is tussen de collega's. Die kameraadschap en solidariteit was ik in mijn studietijd niet tegengekomen. Ik denk dat dat ook de reden is dat ik eigenlijk nog maar weinig contact heb met mijn medestudenten uit die tijd..*

*Ik merk nu ook in mijn werk als P&O-adviseur bij de Defensie Materieelorganisatie dat de collega's elkaar echt blijven steunen, ook in moeilijke tijden van reorganisatie. Als je hulp nodig hebt, dan komen ze ook echt naar je toe om je te helpen. We zijn met z'n allen verantwoordelijk voor goede resultaten. Vanaf het begin dat ik ben gaan werken bij Defensie heb ik al een groot netwerk van collega's bij Defensie gecreëerd.*

*Ik probeer lijnmanagers te voorzien van zo goed mogelijke adviezen op het gebied van personeelszaken. Met het meedenken met de lijnmanager voel ik me erg op mijn plek. Ik moet veel zaken zelf uitzoeken en dat vind ik een leuk aspect van mijn werk. In mijn werkzaamheden ben ik betrokken bij het wervings- en selectieproces, ik doe actief personeelsbeheer en ik adviseer over ziekteverzuim en beloningen. Wat ik minder leuk vind is de administratieve last die met alles gepaard gaat.*

*Het bevalt mij erg goed in de militaire organisatie. Kijkend naar de bedrijfscultuur binnen Defensie vind ik dat het eigenlijk een combinatie van twee verschillende culturen is, namelijk een familiecultuur en een hiërarchische cultuur. Defensie is immers een organisatie die zich richt op zorg voor het personeel, maar zich tegelijkertijd ook strak aan regels houdt.*

*Soms voel ik me een soort beleidsmedewerker voor de onderwerpen die met personeel en organisatie te maken hebben. Zo denk ik mee over het formuleren van de doelstellingen van de DMO, maar ook over de vraag wat voor soort organisatie we eigenlijk willen zijn en waar we heen willen. Als personeelsadviseur vertaal ik deze ideeën naar plannen voor de medewerkers. Wat mij daarbij aanspreekt, is dat ik op basis van mijn eigen analyse oplossingen kan bedenken en die in een vervolgstadium ook kan evalueren.*

*Ik wil graag nog heel lang bij Defensie blijven werken en daar zet ik me ook 100% voor in. In de toekomst zou ik graag meer op strategisch of beleidsniveau willen werken. Er zijn veel mogelijkheden bij Defensie om door te groeien, je verder te ontwikkelen en die kansen pak ik graag aan. Ik ga niet zomaar buiten Defensie kijken, want ik heb nu een vaste aanstelling waar ik veel waarde aan hecht.*

*In 2020 ben ik misschien beleidsadviseur, maar ik moet eerst maar eens ervaren hoe mijn volgende functie zal zijn.*

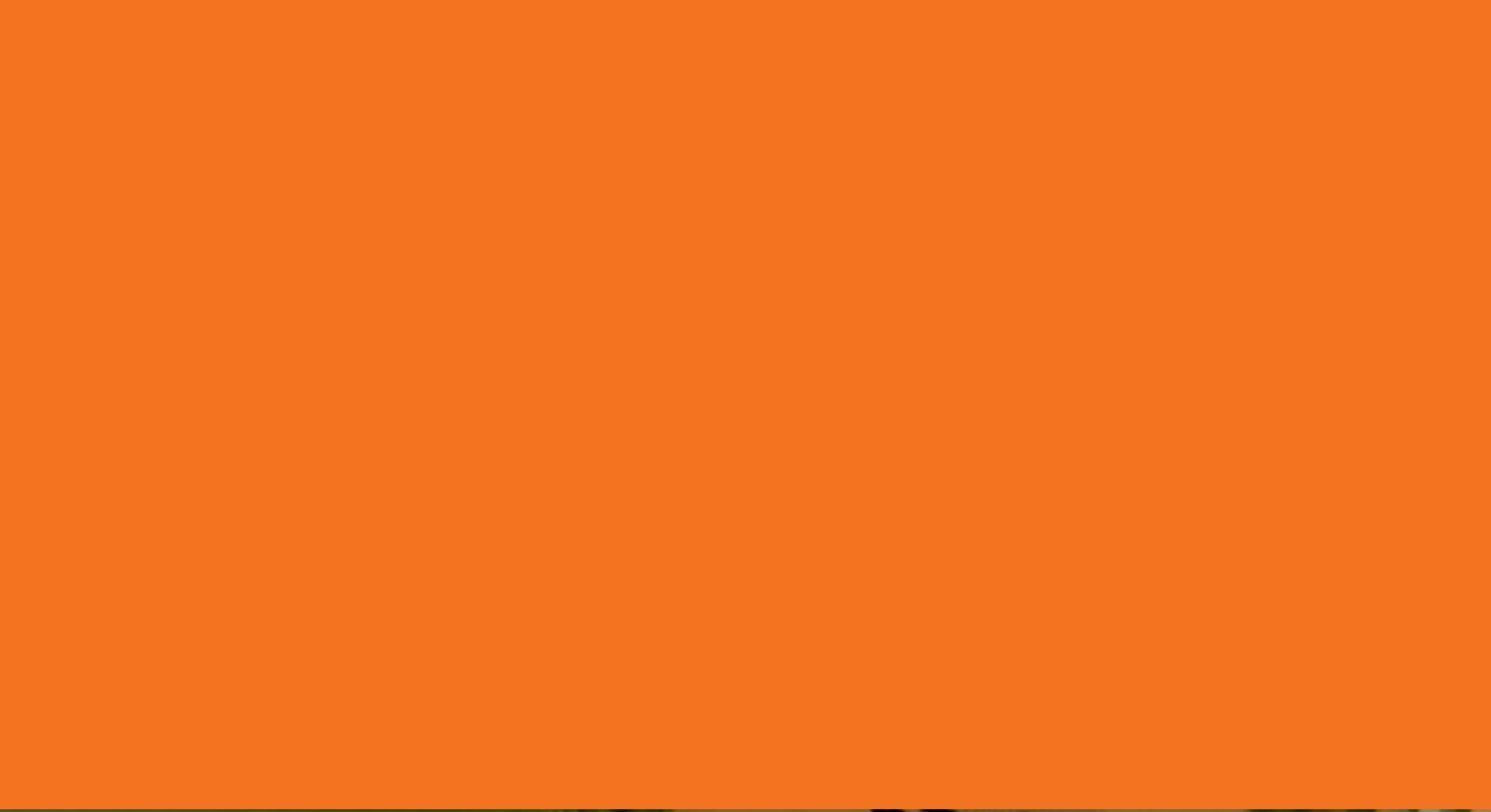


Foto: W. Morreau

# Bijlage 3a

## Overzicht van in 2013 ontvangen verzoeken voor individuele bemiddelingen

In 2013 zijn 467 verzoeken om bemiddeling ontvangen. In 2012 werden 462 verzoeken ontvangen.

In het overzicht is het onderwerp opgenomen zoals het bij administratieve verwerking van het verzoek om bemiddeling is geregistreerd. Vaststellen van het definitief onderwerp vindt plaats bij afsluiten van het dossier.

	2013	2012
<b>Categorie</b>		
militair personeel (inclusief reserve personeel)	252	236
burger personeel	91	82
burger/militair b.d. (post-actieven, veteranen)	124	144
<b>Defensieonderdeel</b>		
Bestuursstaf	4	3
Commando Zeestrijdkrachten	49	31
Commando Landstrijdkrachten	157	157
Commando Luchtstrijdkrachten	54	65
Koninklijke Marechaussee	23	20
Commando Dienstencentra	40	35
Defensie Materieelorganisatie	16	7
burger/militair b.d. (post-actieven, veteranen)	124	144
<b>Onderwerp</b>		
functietoewijzing en bevordering	72	60
goed werkgeverschap	99	79
integriteit	8	16
loopbaanontwikkeling	14	38
opleiding en training	22	20
salaris en toelage	52	34
schorsing en ontslag	20	33
uitzending en nazorg	22	22
verlof, werk- en rusttijden	4	0
veteranen aangelegenheden	47	40
werving, selectie en aanstelling	14	10
ziekte en re-integratie	31	33
overige rechtspositionele aangelegenheden	14	31
overige (niet in te delen bij ander onderwerp)	48	46



Ministerie van Defensie

# Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

## Informatiefolder voor individuele bemiddeling





# Bijlage 3b

## Overzicht van in 2013 afgesloten verzoeken voor individuele bemiddelingen

In 2013 zijn 482 verzoeken voor individuele bemiddeling afgesloten. Van deze verzoeken zijn er 266 ingediend in 2012 of eerder. In 2012 werden 341 verzoeken afgerond.

	2013	2012
<b>Categorie</b>		
militair personeel (inclusief reserve personeel)	212	198
burgerpersoneel	93	49
burger/militair buiten dienst (post-actieven, veteranen)	177	114
<b>Defensieonderdeel</b>		
Bestuursstaf	4	3
Commando Zeestrijdkrachten	36	32
Commando Landstrijdkrachten	123	112
Commando Luchtstrijdkrachten	67	58
Koninklijke Marechaussee	22	18
Commando Dienstencentra	29	11
Defensie Materieelorganisatie	24	7
burger/militair b.d. (post-actieven, veteranen)	177	114
<b>Onderwerp</b>		
functietoewijzing	66	61
goed werkgeverschap	119	48
integriteit	12	10
loopbaanontwikkeling	20	40
opleiding en training	22	9
salaris en toelage	51	35
schorsing en ontslag	27	25
uitzending en nazorg	17	12
verlof, werk- en rusttijden	2	1
veteranen aangelegenheden	45	26
werving, selectie en aanstelling	13	17
ziekte en re-integratie	30	21
overige rechtspositionele aangelegenheden	21	23
overige (niet in te delen bij ander onderwerp)	37	27
<b>Resultaat*</b>		
verzoeker accepteert uitkomst/ tevreden over procesverloop	374	286
verzoeker accepteert uitkomst niet/ tevreden over procesverloop	63	37
verzoeker accepteert uitkomst/ ontevreden over procesverloop	1	6
verzoeker accepteert uitkomst niet/ ontevreden procesverloop	11	12
op verzoek aanvrager bemiddeling tussentijds beëindigd	9	14
ter kennisname aangeboden aan IGK zonder bemiddeling	24	0

\* Verzoeker accepteert de uitkomst van de bemiddeling zoals deze is aangeboden door het bevoegd gezag wel of niet. Verzoeker is wel of niet tevreden over de wijze waarop de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht zijn verzoek om bemiddeling heeft behandeld.



Foto: S. Hilckmann

Sergeant der eerste klasse

Claus Haarsma | Leeftijd 39 jaar

Senior interceptor

102 Elektronische Oorlogvoeringscompagnie, 't Harde  
Commando Landstrijdkrachten

*Ik ben in oktober 1993 opgekomen als dienstplichtige en heb toen gekozen voor een opleiding bij het Centrum voor Vredesoperaties in Ossendrecht. Vervolgens werd ik uitgezonden naar voormalig Joegoslavië. De uitzending is me goed bevallen. Het werken in teamverband, de sfeer, de uitdaging waren voor mij redenen om na mijn terugkeer te kiezen voor een BBT-aanstelling bij de infanterie.*

*Na mijn opleiding ben ik geplaatst als schutter-lange-afstand (SLA) bij 13 Infanteriebataljon Luchtmobiel in Assen en in 1999 opnieuw uitgezonden naar voormalig Joegoslavië. Voor mijn uitzending was ik al geselecteerd om door te stromen naar de Koninklijke Militaire School om onderofficier te worden. Direct na mijn uitzending ben ik daar begonnen. Het was op dat moment de bedoeling dat ik groepscommandant zou worden van een SLA-groep. Tijdens de opleiding kreeg ik te horen dat dit niet doorging. Uit onvrede heb ik toen besloten om te kiezen voor een ander wapen of dienstvak. Dit werd de logistiek. In mijn eerste functie als groepscommandant klasse V (munitie) bij 11 Bevoorradingscompagnie Luchtmobiel ben ik uitgezonden naar Kabul en heb daar de redeployment van Camp Warehouse uitgevoerd.*

*Intussen ben ik om mij heen blijven kijken naar nieuwe uitdagingen. Bij de verbindingdienst werd het nieuwe systeem TITAAN ingevoerd. Op mijn rekest om over te mogen gaan werd positief gereageerd en na een opleiding ben ik als sergeant Verbindingdienst geplaatst als incident manager bij 12 Staf Antitankcompagnie Luchtmobiel. Na een kort uitstapje naar de opleiding voor onderofficier algemeen militair verpleegkundige ben ik teruggekeerd bij de verbindingdienst en in 2007 geplaatst bij 102 EOY-Compagnie.*

*Met teams van 102 EOY ben ik twee keer uitgezonden geweest naar Afghanistan. De eerste uitzending was met TFU-8 en de tweede met PTG-4. Door ons werk hebben we ISAF-troepen kunnen behoeden voor vele gevaren, wat het werk zeer bevredigend maakte. Mijn uitzending met PTG-4 heeft helaas maar kort geduurd. Na een paar weken kreeg ik last van mijn rechterbeen, een soort plaatselijke tijdelijke verlamming. De arts dacht aan multiple sclerose en heeft mij voor medisch onderzoek teruggestuurd naar Nederland. Ook de arts in het Centraal Militair Hospitaal dacht in eerste instantie aan MS. Mijn tijdelijk verblijf in Nederland werd omgezet in een definitieve repatriëring. Na verder onderzoek bleek dat ik geen MS had maar dat door slijtage een bekneling van een zenuwbaan in een nekzwervel optrad, waardoor mijn benen uitvielen. Een paar weken na de operatie in februari 2013 is een complicatie opgetreden waardoor ik volledig verlamd raakte. Ik ben opnieuw geopereerd en heb een aantal weken in het Centraal Militair Hospitaal gelegen, gevolgd door een opname in het Militair Revalidatiecentrum.*

*Na drie maanden in het revalidatiecentrum te hebben gewoond, mocht ik in de weekenden weer naar huis en kon ik beginnen met dagbehandeling. Het was mijn heilig voornemen om weer volledig dienstgeschikt te worden. Ik heb dan ook veel moeite gehad met het besluit om mij over te dragen aan het Dienstencentrum Re-integratie. Maar als ik er nu op terugkijk, begrijp het ik het wel. Ik heb nu helemaal geen klachten meer. Volgens mij ben ik fysiek weer volledig op mijn oude niveau en heb in de afgelopen maanden zelfs vier keer de Defensie conditieproef afgelegd. Onlangs ben ik gekeurd bij Bijzondere Medische Beoordelingen. Ik verwachtte volledig dienstgeschikt te worden verklaard, maar de keuringsarts heeft na overleg met de bedrijfsarts besloten om mij te laten testen bij de afdeling Trainingsgeneeskunde en Trainingsfysiologie. Ik zie dit met alle vertrouwen tegemoet.*

*Ik ben blij met de steun die ik de afgelopen periode vanuit mijn eenheid heb gehad. Daaruit blijkt dat de redenen waarvoor ik toen heb gekozen voor een loopbaan binnen Defensie nog steeds staan als een huis. Waar ik wel aandacht voor zou willen vragen is het persoonsgerichte aspect van ons bedrijf. Soms heb ik het gevoel dat meer vanuit het organisatiebelang wordt gedacht dan vanuit de medewerker; wij zijn geen nummer maar hebben een naam. Ik heb er wel vertrouwen in dat na een periode waarbij de aandacht lag bij de reorganisaties dit weer goed komt. Ik hoop dan ook weer inzicht te krijgen in mijn loopbaanmogelijkheden. Door de reorganisaties ben ik het overzicht een beetje kwijtgeraakt.*

*Ik heb een fase 3 aanstelling. Ondanks het feit dat ik nog geen definitieve uitspraak heb over mijn medische geschiktheid ga ik er vanuit dat ik in 2020 nog steeds als militair bij Defensie werkzaam ben, bij voorkeur binnen het werkveld militaire inlichtingen.*



Uitreiking DraagInsigne Gewonden (DIG)

# Bijlage 4

## Overzicht van activiteiten ten behoeve van veteranen in 2013

### JANUARI

---

- 08 Nieuwjaarsreceptie VOMI-afdeling Zuid-Holland
- 09 Gesprek met voorzitter LZV en C-MGGZ
- 10 Gezamenlijke nieuwjaarsreceptie FIM, BvW en VOMI
- 16 Bespreking Dir DPOD i.o. over ontwikkeling veteranenbeleid
- 16 Uitreiking DIG aan dhr. Timmerman en dhr. Thijsen op de Zwaluwenberg
- 19 Nieuwjaarsreceptie Stichting Veteranencentrum 'De Oude Stomp' te Alphen a/d Rijn
- 19 Libanon ontmoetingsdag in het VOC De Treffer te Eindhoven
- 21 Eerste steenlegging van de nieuwbouw van stichting De Basis te Doorn
- 23 Kennismaking nieuwe Stafofficieren IGK en HOT bij Veteraneninstituut en De Basis
- 24 Bijeenkomst GORK-KL te Arnhem
- 25 Presentatie nieuwe huisstijl Veteranen Instituut te Doorn
- 30 Burgemeestersbijeenkomst in het Veteranen Instituut te Doorn
- 31 Bijeenkomst veteranen te Wageningen

### FEBRUARI

---

- 01 Bijeenkomst over 'Nuldelijnsondersteuning'
- 06 Gesprek met de Stichting 'Dutch Marines'
- 07 Gesprekken met directeur Veteraneninstituut, bestuurder De Basis, voorzitter BNMO en Projectofficier 'Versterking professionele weerbaarheid politie' te Doorn
- 07 Bezoek bijeenkomst Veteranensociëteit Utrecht
- 14 Bespreking bestuur stichting Veteranen Actief
- 18 Bespreking bestuur stichting Veteranen met een Hart
- 19 Bezoek Wegwijsbeurs te Utrecht; overdracht Veteranenhulphond
- 19 Viering 150 jaar bestaan KTOMM Bronbeek te Arnhem
- 20 Bezoek voorstelling 'AF.. Terug naar Screbrenica' van Cees Geel in het Pit Pro Rege - ECHO-home te Ermelo
- 21 Crematie RMWO-4e Klasse G.N. Hakkenberg te Utrecht
- 27 Bezoek aan de Veteranen Intensieve Behandel Unit (VIBU) te Venray
- 28 Commando-overdracht KTOMM Bronbeek te Arnhem

## MAART

---

- 05 Overleg met bestuur van de Oorlogsgraven Stichting
- 06 Expertmeeting Veteranenbeleid op de Zwaluwenberg te Hilversum
- 07 Vergadering GORK-KL te Bronbeek Arnhem
- 12 Bespreking met bestuur Vereniging Jonge Veteranen te Nieuwegein
- 13 Vergadering Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranenzaken Defensie Onderdelen (DAVDO)
- 14 Contactraad Uitvoering Veteranenbeleid bij het Veteraneninstituut te Doorn
- 14 Overleg Comité Herdenking Capitulatie Wageningen over de 5 mei viering te Wageningen
- 15 Herdenking bataljon 5 – 5e Regiment Infanterie (Nederlands Indië) te Harskamp
- 21 Algemene Bestuursvergadering Veteranen Platform te Den Haag
- 22 Vereniging Veteranen en Oud-militairen Korps Militaire Administratie te Breda
- 23 2e Military History Day te Leiden (Tribute to our Liberators)
- 25 Overleg Comité Nederlandse Veteranen Dag te Hilversum
- 28 Individuele Deelnemers Expeditionaire Missies (IDEM)-dag C-LSK te Doorn

## APRIL

---

- 03 Bezoek Veteranen Ontmoetingscentrum De Molenhoeve te Veendam
- 05 Bezoek en overleg Veteranenlandgoed Vrijland te Arnhem
- 08 Comité Nederlandse Veteranendag: project 'Beste Veteraneninitiatief' te Den Haag
- 09 'Veteranen, toen en nu...' archiefoverdracht van BNMO en SFMO aan Nationaal Archief op locatie Nieuwspoor te Den Haag
- 10 Boekpresentatie 'Kazematten op de Afsluitdijk' Stichting Menno van Coehoorn te Kornwerderzand
- 11 Veteranenlezing (georganiseerd door CNVD en VI) te Den Haag
- 13 Bezoek 5e Drentse Veteranendag te Assen
- 13 Veteranendag te Zwijndrecht
- 17 Uitreiking van Dapperheidonderscheidingen te Breda
- 18 Bijeenkomst Vereniging Draggers Militaire Dapperheidonderscheidingen op locatie KTOMM Bronbeek te Arnhem
- 19 Herdenking Kamp Amersfoort
- 22 Bespreking met voorzitter en directeur Veteraneninstituut en Hoofd DPOD/Afdeling VRD te Hilversum
- 22 Bespreking met Veteraneninstituut en Stichting 'Weerbaarheid en Erkenning Politie' over evenement Freedom Trail
- 26 Reünie Vereniging Nederlands Nieuw Guinea Militairen te 't Harde

## MEI

---

- 04 Dodenherdenking Ereveld te Loenen
- 04 Herdenking bij het Vliegersmonument te Dronten
- 04 Herdenking 'Gevallenen ter zee' te Den Helder
- 04 Herdenking bij het Monument van de Militaire Luchtvaart te Soesterberg
- 04 Dodenherdenking Militair Ereveld Grebbeberg te Rhenen
- 04 Nationale herdenking op de Dam te Amsterdam
- 04 Dodenherdenking Hilversum
- 05 Herdenkingsbijeenkomst capitulaties en bevrijdingsdefilé te Wageningen
- 05 Concert ter afsluiting Nationale Viering van de Bevrijding te Amsterdam
- 08 Bijeenkomst Koninklijke Vereniging RMWO te Hilversum
- 10 Herdenking 'Ypenburg 10 mei 1940'
- 10 Slag om de Residentie Concert te Den Haag
- 10 Regionale Veteranendag 'Bridgehead' te Crailo
- 11 Herdenking 14 Regiment Artillerie te Dubbeldam
- 13 Bezoek Minister aan Veteraneninstituut te Doorn
- 13 Comité Nederlandse Veteranendag te Doorn
- 17 Overleg bestuur Stichting Veteranen Motorrijders te Hilversum
- 22 Première 'Les combattants de l'ombre' op uitnodiging Franse Ambassade te Den Haag
- 22 Expertmeeting RZO te Hilversum
- 23 Herdenking gevallen Verbindingsdienst te Amersfoort
- 23 - 27 Militaire Lourdes Bedevaart 2013
- 25 Herdenking gevallen Nederlands-Indië en Nederlands Nieuw Guinea te Tilburg
- 27 Bijeenkomst met geïnterviewde veteranen voor Jaarverslag IGK 2012
- 29 Herdenking Stichting Monument gesneuvelde Indië-militairen 1942-1945 te Emmen
- 30 Herdenking CLAS van in actieve dienst overleden militairen en burgermedewerkers te Arnhem
- 30 Herdenking CZSK van in actieve dienst overleden militairen en burgermedewerkers te Den Helder
- 30 Bespreking met bestuur Vereniging 'De Gewonde Soldaat' te Hilversum

## JUNI

---

- 01 Bezoek aan Miles4Justice-evenement te Medemblik
- 01 Reünie VOSKNBPI en Vereniging Veteranen Vredesmissies Garde Fuseliers Prinses Irene te Oirschot
- 04 Bespreking met bestuur Vereniging 'Wounded Warriors Netherlands'
- 05 CNVD Prijsuitreiking 'Beste Veteraneninitiatief 2013' te Zwolle
- 06 Algemeen Bestuurvergadering Veteranen Platform te Den Haag
- 06 Boekpresentatie 'de Tachtigjarige Oorlog' door het Nederlands Instituut Militaire Historie te Den Haag
- 07 Opening Veteranen Inloophuis Duin & Bollenstreek te Sassenheim
- 08 Provinciale Zeeuwse Veteranendag te Middelburg
- 09 Gesprek met voorzitter Genootschap Engelandvaarders
- 11 VOKS: Herdenking inzet en gevallen Korea te Schaarsbergen
- 12 Herdenking en reünie Koninklijk Nederlands-Indisch Leger te Schaarsbergen
- 14 Veteranendag Apeldoorn - Epe - Voorst 2013
- 14 Luchtmachtdagen 2013 Vliegbasis Volkel
- 14 Bespreking met bestuursvertegenwoordiging VAFAMIL
- 15 Provinciale Veteranendag Friesland te Leeuwarden
- 15 Ontmoetingsdag veteranen missies Voormalig Joegoslavië te Doorn
- 19 Ontvangst Vereniging Draggers Militaire Dapperheidonderscheidingen te Hilversum
- 20 Veteranendag Kon. Marine, Saamhorigheidsdag CZSK en Sail Den Helder 2013
- 20 Bezoek Veteranensociëteit te Huizen
- 22 9e Limburgse Veteranendag te Roermond
- 22 Onthulling Veteranenmonument Gemeente Hoorn
- 24 Uitreiking onderscheidingen aan vijf veteranen WO II, Nederlands-Indië en Nederlands-Nieuw-Guinea op de Zwaluwenberg te Hilversum
- 25 Veteranenconcert Veenendaal
- 25 Bezoek Veteranensociëteit Gouda
- 26 Voortgezet overleg met bestuur Vereniging De Gewonde Soldaat
- 27 Rotterdamse Veteranendag in de Van Ghentkazerne te Rotterdam
- 27 Bezoek opbouw Malieveld t.b.v. Veteranendag 2013
- 29 Veteranendag 2013 te Den Haag



## JULI

---

- 01 Viering 100 jaar Militaire Luchtvaart, 60e verjaardag KLu en herdenking in actieve dienst overleden militaire en burgermedewerkers CLSK te Soesterberg
- 06 8e Regionale Veteranendag Noordwest Veluwe te Harderwijk
- 06 Amsterdamse Veteranendag
- 16 Bespreking met C-KMAR en bestuur Stichting Veteranen Motorrijders te Den Haag
- 16 Bezoek aan Veteranenontmoetingscentrum 'de Oude Stomp' Alphen a/d Rijn
- 30 Bespreking met voorzitter BNMO

## AUGUSTUS

---

- 14 Herdenking van de gevallen en slachtoffers van de WO II te Amstelveen
- 14 Overleg oprichting Engelandvaardersmuseum
- 15 Herdenking Indiëmonument te Den Haag
- 15 Herdenking Indië- en Nieuw-Guineamonument te Zwolle
- 17 Herdenking slachtoffers Birma-Siam en Pakan Baroe Spoorwegen te Bronbeek
- 28 Herdenking Indië-monument Friesland te Leeuwarden

## SEPTEMBER

---

- 05 Veteranendag Koninklijke Luchtmacht te Eindhoven
- 05 Bond van Wapenbroeders 'Opening van het seizoen'
- 07 Herdenking Nationaal Indiëmonument 1945-1962 te Roermond
- 11 Comité Nederlandse Veteranendag en Vrijwilligersbijeenkomst te Hilversum
- 14 Veteranendag Oost Gelre
- 14 Herdenking slachtoffers Japanse Zeetransporten
- 14 Fundraising bijeenkomst Stichting Dutch Marines
- 16 Bijeenkomst Comité Nederlandse Veteranendag
- 20 Airborne Taptoe Ede
- 21 50PlusBeurs met Veteranenconcert CNLVD
- 25 Reüniegenootschap Engelandvaarders op de Zwaluwenberg
- 25 Stichting Initiatief Jonge Veteranen te Den Haag met film '1940 - geen schot gelost'
- 26 Nationale Taptoe - Veteranenvoorstelling Rotterdam
- 26 Symposium 'Veteran authors and research on Military Memoirs' bij het Veteraneninstituut te Doorn
- 27 Symposium 'Veteranenauteurs en veteranenboeken', Vi te Doorn
- 27 Bezoek bij motorclub MC Veterans Netherlands te St Agatha (gemeente Cuijk)

## OKTOBER

---

- 01 Herdenking en reünie Korps Militaire Administratie te Soesterberg
- 01 Bijeenkomst vrijwilligers Nationaal Comité Herdenking Capitulaties 1945 op de Zwaluwenberg
- 02 Herdenking en reünie Regiment Technische Troepen te Soesterberg
- 03 Herdenking en reünie Regiment Bevoorradings- en Transporttroepen te Soesterberg
- 04 Veteranendag Koninklijke Marechaussee
- 09 Bijeenkomst DAVDO te Doorn
- 09 5e Veteranendag Purmerend
- 10 Grebbeberg Masters, sportevenement voor de Gewonde Soldaat
- 10 Jubileumviering 25 jaar Federatie Verenigingen Indië-militairen te Arnhem
- 12 'Snertrit' Stichting Veteranen Motorrijders met ontvangst op de Zwaluwenberg
- 13 68e herdenking gesneuvelde Stoottroepers te Beneden-Leeuwen
- 15 Overleg met bestuur Stichting Veteranenlandgoed Vrijland
- 16 Overleg met nieuwe voorzitter Veteranenplatform
- 16 Bezoek VOC 'de Veldpost' te Amsterdam
- 17 Reünie Stichting OVW-ers Engeland-Schotland
- 18 Uitreiking Koninklijke onderscheiding te Oud-Loosdrecht
- 21 - 22 International Conference of Ombuds Institutions for Armed Forces te Oslo, o.a. over het thema 'Veteranen'
- 23 Gesprek met voorzitter Nederlandse UNIFIL-vereniging
- 25 Herdenking en jaarvergadering VOKS en overhandiging Koreaanse orde Teaguk te Schaarsbergen
- 25 Herdenking monument Vredesoperaties te Roermond
- 29 Overleg met voorzitters verenigingen Gewonde Soldaat en Wounded Warriors

## NOVEMBER

---

- 01 Bezoek veteranenontmoetingscentrum MDKL te Nuth
- 01 Bezoek veteranenontmoetingscentrum 'Het Elders Hoes' te Hoensbroek-Heerlen
- 02 Nationaal Katholiek Thuisfront en Dienst RK GV
- 05 Opening nieuwbouw De Basis te Doorn
- 08 Staten-Generaal ontvangst invalide veteranen, 1e bijeenkomst
- 09 Staten-Generaal ontvangst invalide veteranen, 2e en 3e bijeenkomst
- 12 Scholenproject 2e Wereldoorlog 'Veteraan voor de klas' ter gelegenheid van herdenking Leudal
- 13 Overleg Comité NLD Veteranendag
- 14 Bespreking Bestuur Nationaal Indiëmonument te Roermond
- 14 Herdenking Monument voor Verdraagzaamheid te Heythuysen-Leudal
- 14 Vergadering van de Contactraad Uitvoering Veteranenbeleid te Doorn
- 22 Overhandiging postuum toegekend Mobilisatie-Oorlogskruis te Drachten
- 28 Vergadering van het GORK-KL te Arnhem
- 29 Bezoek VOC Stichting Activiteitencentrum 'De Oude Stomp', Alphen a/d Rijn

## DECEMBER

---

- 06 Herdenking en reünie '7 December Divisie' te Schaarsbergen
- 09 Thema-avond Stichting Nationaal Erfgoed Hotel de Wereld te Wageningen
- 11 Bespreking met Stichting Platform Market Garden te Hilversum
- 11 Bezoek aan 'De Basis' voor kerstgroet bewoners zorgwoningen
- 13 Overhandiging vijf veteranen-hulphonden te Schaarsbergen
- 13 Eindejaarsbijeenkomst Veteranenplatform, onthulling borstbeeld Luitenant-generaal titulair b.d. T. Meines en afscheidsreceptie oud-voorzitter Veteranenplatform Generaal-majoor b.d. L. Noordzij
- 14 Eerste landelijke terugkomdag nuldelijnshelpers te Doorn
- 16 Vergadering Comité Nederlandse Veteranendag
- 17 Overleg met de directeur Nederlands Instituut voor Militaire Historie te Den Haag
- 18 Bezoek VOC Duin- en Bollenstreek te Sassenheim



Foto: S. Hilckmann

Sabine de Jager | Leeftijd 26 jaar

Rijkstrainee

Internationale Militaire Samenwerking, Den Haag

Bestuursstaf

Aan de Universiteit van Amsterdam heb ik mijn master Conflict Resolution and Governance behaald. Daarna heb ik een master in ontwikkelingseconomie aan de Universiteit van Wageningen behaald. Ik ben sinds 1 oktober 2013 als rijks-trainee werkzaam bij Defensie. In juli van dit jaar word ik waarschijnlijk voor een aantal maanden gedetacheerd bij het Ministerie van Economische zaken. Mijn eindopdracht maak ik vervolgens weer bij Defensie. In het voortraject van het traineeprogramma kun je niet zo goed sturen op de keuze van het moederdepartement. Ik ben blij met mijn plaatsing bij Defensie: ik voel me hier op mijn plek. Daarnaast heb ik affiniteit met de thema's vanuit mijn achtergrond van het analyseren van conflictsituaties in een politiek-economische context. Het spreekt mij aan dat Defensie een uitvoeringsorganisatie is. Je ziet meteen wat er met het beleid gebeurt en als je wilt, kun je in die uitvoering ook nog actief zijn.

Ik ben als enige burger geplaatst bij de afdeling Bilaterale Militaire Samenwerking van IMS, waar ik heel hartelijk ben ontvangen. De afdeling houdt zich bezig met de uitvoering van beleid, het aansturen en bedienen van de defensieattachés en het onderhouden van contact met de buitenlandse attachés die geaccrediteerd zijn voor Nederland. Ik vind het een intellectuele uitdaging om zodanig te sturen in het beleid, dat van hoger af komt, dat het ook uitvoerbaar wordt. In het begin van mijn tewerkstelling had ik met name te maken met praktische en organisatorische aspecten van het beheren van het militair attaché bestand. Ik heb op een gegeven moment aangegeven dat ik meer uitdaging zocht in mijn werk. Daar is snel gehoor aan gegeven: ik werk nu ook mee aan het project dat zich richt op het intensiveren van de internationale samenwerking.

De kracht van Defensie vind ik de cultuur van het 'doorpakken'. De vergaderingen zijn effectief, er worden beslissingen genomen en de gegeven opdrachten worden uitgevoerd. De ervaring bij andere ministeries is op dat punt toch wel anders. Het nadeel van snel doorpakken is trouwens dat je dan misschien nog draagvlak mist. Zo had ik bijvoorbeeld een bepaald voorstel gedaan. Ik kreeg van hogerhand meteen groen licht om mijn voorstel door te voeren. Zelf had ik de behoefte om het voorstel eerst 'in de groep te gooien'. Dat hoefde niet, want het was een goed idee, dus 'gewoon doen'. Ik weet nog niet hoe het zal uitpakken, maar kennelijk heeft men er vertrouwen in! Toch zouden we soms eerst een pas op de plaats kunnen maken. Je creëert dan meer begrip en daarmee een effectieve implementatie.

De medewerkers bij Defensie zijn verder ook open en direct in hun communicatie. Bovendien is er ruimte voor kritiek. Ik vind dat heel prettig. Wat ik ook goed vind, is de balans tussen privé en werk. Op sommige andere departementen is het gebruikelijk tot tien uur 's avonds te werken. Aanvankelijk moest ik wennen aan het vroege tijdstip, waarop de werkdag begint. Hoe kon ik om 08.30 uur nou de laatste zijn? Maar er wordt hard en gestructureerd gewerkt en men gaat weer op tijd naar huis. Er is dan ook niet zo'n hoog uitvalpercentage als bij sommige andere departementen.

Voor mijn derde periode van het traineeprogramma hoop ik op een plaatsing bij de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst, zodat ik met analyses van conflictgebieden aan de slag kan. Alhoewel, ik zie steeds meer interessante mogelijkheden bij andere afdelingen en eenheden. Loopbaanbeleid voor burgerpersoneel is overigens wel iets wat mist bij Defensie. Militairen kunnen over het algemeen hun loopbaan goed uitstippelen. Ik vind het op zich goed dat je zelf verantwoordelijk bent voor je loopbaan en voorlopig heb ik nog een traineecoördinator. Voor mij is het dus niet actueel, maar het zou goed zijn om een aanspreekpunt te hebben en een beter overzicht van de mogelijkheden. Zo zou ik me bijvoorbeeld graag willen oriënteren op een internationale werkomgeving, maar ik weet niet wat er mogelijk is voor burgerpersoneel. Jong Defensie heeft over dit onderwerp een denktank georganiseerd en ik hoop dat daar verbeteringen uit voortkomen.

Van mijn collega-trainees bij andere departementen hoor ik dat je nooit meer weg komt bij Defensie als je er eenmaal zit. Ik begrijp nog niet helemaal waar dat beeld op is gebaseerd. Mogelijk is Defensie teveel een eiland omdat het rijksbreed minder goed in de verbindingen zit. Wat dat betreft is het goed dat Defensie steeds meer contact zoekt. Zo laat de SG een aantal jonge defensieambtenaren, waaronder ik zelf, deelnemen aan de Big Improvement Day. Dit is een conferentie, waarbij overheid en bedrijfsleven elkaar ontmoeten en je aan een 'challenge' van de ander werkt.

In 2020 werk ik nog bij Defensie, bij de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst of elders. Wie weet? Mogelijkheden genoeg in ieder geval!



Ministerie van Defensie

# Jaarverslag 2012

INSPECTEUR-GENERAAL  
DER KRIJGSMACHT



# Bijlage 5

## Voortgang bevindingen uit het IGK-Jaarverslag 2012

### Hoofdstuk 1: Organisatie in de steigers

- |  |  |
|--|--|
| <p>1.1 <i>Het functietoewijzingsproces is niet-transparant en er bestaat weinig vertrouwen in een eerlijk sollicitatie- en selectieproces.</i></p>   | <p>Met betrekking tot het selectieproces is een aantal verbetermaatregelen doorgevoerd. Een belangrijk aspect is de vacaturestelling in de vacaturebank. De Defensieonderdelen zijn zich bewust van het belang van duidelijke en actuele informatie in de vacaturebank en investeren hierin.</p> |
| <p>1.2 <i>De kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit van de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie is onvoldoende.</i></p>  | <p>Defensie heeft USG Restart als externe bemiddelingspartner in de arm genomen. Zie verder hoofdstuk 2 en 8.</p>  |
| <p>1.3 <i>Overdragen van elementaire taken die te maken hebben met de veiligheid van het personeel, zoals bedrijfshulpverlening en elementaire brandbestrijding.</i></p>   | <p>Een inventarisatie heeft plaatsgevonden. Op basis daarvan zijn afspraken gemaakt. Waar nodig vindt nog afstemming plaats.</p>   |
| <p>1.4 <i>Toekomstige spreiding van het geneeskundig zorgsysteem en de consequenties daarvan voor het personeel en de bedrijfsvoering.</i></p>   | <p>Over de spreiding van het geneeskundig zorgsysteem is nog geen besluit genomen. De consequenties daarvan voor het personeel en de bedrijfsvoering worden op dit moment zorgvuldig in kaart gebracht en worden meegenomen in de besluitvorming. Zie ook hoofdstuk 2.</p>                       |
| <p>1.5 <i>Behoud van kennis en kunde in de knel door toepassing van de numerus fixus.</i></p>  | <p>Dit zal aan de orde komen tijdens de evaluatie van de diverse reorganisaties. Zie ook hoofdstuk 2 en 3.</p>   |
| <p>1.6 <i>Specialistisch personeel mist loopbaanpatronen binnen hun specialisme.</i></p>   | <p>Is nog actueel. Geldt ook voor loopbaanmogelijkheden van burgerpersoneel. Het belang van behoud van kennis en ervaring en schaars personeel wordt nader beschreven in hoofdstuk 2 en 3.</p>   |
| <p>1.7 <i>Behoefte aan een actiever personeelsbeheer en meer sturing in de uitvoering.</i></p>   | <p>Is nog actueel. Zie ook hoofdstuk 2.</p>  |
| <p>1.8 <i>Twijfels over het realiseren van de aanstellingsopdracht vanuit de instroomopleiding Veiligheid en Vakmanschap (VeVa).</i></p>   | <p>De resultaten van werving en aanstelling zijn in 2013 aanmerkelijk beter dan in 2012. Zie ook hoofdstuk 2 en 3.</p>   |
| <p>1.9 <i>Opleidingen als gevolg van de instroom via VeVa en het terugdringen van leerlingarbeidsplaatsen verder onder druk. De verwachting is dat de werkdruk van de instructeurs zal stijgen en de opleidingsdoelstelling in het gedrang komt.</i></p> | <p>Dit zal in 2014 nader worden onderzocht in mijn themaonderzoek 'Opleiden op de werkvloer'. Zie ook hoofdstuk 3.</p>   |
| <p>1.10 <i>De vraag naar zicht op toekomstperspectief en invulling van de rol als aantrekkelijke werkgever is groot.</i></p>   | <p>Zie Voorwoord en hoofdstuk 2.</p>   |

## Hoofdstuk 2: Personeel

- 2.1 *Bij het gebruik van de vacaturebank kwam een aantal (technische) onvolkomenheden naar voren. Momenteel is een verbetering zichtbaar, maar het vertrouwen van het personeel is nog niet volledig hersteld.* De technische onvolkomenheden die vorig jaar werden geconstateerd bij het gebruik van de vacaturebank zijn hersteld.
- 2.2. *(Tijdelijke) maatregel 'maximaal drie jaar op functie'. Veel commandanten en medewerkers vinden dat dit het behoud van kennis en ervaring, continuïteit in de bedrijfsvoering en een goede kwalitatieve uitvoering van de taak in de weg staat.* Zie hoofdstuk 2.
- 2.3. *Generieke karakter van de maatregel 'maximaal drie jaar op functie'. Het Commando Landstrijdkrachten onderzoekt momenteel of het functietoewijzingsproces voor de manschappen kan worden aangepast.* Het Commando Landstrijdkrachten heeft het functietoewijzingsproces voor de manschappen inmiddels bij de eenheidscommandant belegd. Dit is niet alleen een vereenvoudiging van procedures, maar geeft de commandant ook betere mogelijkheden om te zorgen dat de juiste man of vrouw op de juiste plaats komt. Voor het herstel van vertrouwen is dit een gunstige ontwikkeling. Zie ook hoofdstuk 2.
- 2.3 *Het grote aantal reorganisaties en de daaruit voortkomende projecten veroorzaken een verzwaring van de werklast.* Dit is een onmiskenbaar neveneffect van de reorganisaties. De uitdaging is na de reorganisatie een nieuwe balans te vinden. Die moet door middel van een evaluatie worden vastgesteld.
- 2.4 *Het niet tijdig aanmelden van personeel bij Dienstencentrum Re-integratie leidt tot vertraging in de re-integratie en een mogelijke verlenging van het traject.* Deze problematiek is onderkend door de Bestuursstaf en de Defensieonderdelen; een verbeterprogramma is in ontwikkeling. Zie verder hoofdstuk 2.
- 2.5 *Het personeel vreest voor verlies van kwaliteit in opleidingen en begeleiding.* Is nog actueel. Dit element zal worden betrokken bij het nieuwe themaonderzoek in 2014 'Opleiden op de werkvloer'. Zie verder hoofdstuk 2 en 3.
- 2.6 *De wens van burgerpersoneel aan een op hen toegespitst loopbaanbeleid.* Is nog actueel. Inmiddels is wel een defensiebreed MD-selectieproces in gang gezet onder leiding van de PSG. De Hoofddirecteur Beleid ontwikkelt loopbaanbeleid voor het burgerpersoneel.
- 2.7 *Het oudere beveiligingspersoneel bracht de hoge werkdruk en werkbelasting ter sprake.* Inmiddels is extra capaciteit gerealiseerd, waardoor het oudere personeel kan worden ontlast.
- 2.8 *Onderlinge toegang tot de opleidingen van de operationele commando's is nog een obstakel.* Op het gebied van het volgen van opleidingen bij een ander dan het eigen Operationeel Commando is vooruitgang geboekt. Het onderling overleg is verbeterd, waardoor een betere afstemming kan worden bereikt.
- 2.9 *Communicatie met betrekking tot het vernieuwen van de 'Verklaring van Geen Bezwaar' door de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst* In november is de beleidsregel Veiligheidsonderzoeken aangepast. Een belangrijke toevoeging is dat de zienswijze van de commandant wordt betrokken bij de vraag of een 'Verklaring van Geen Bezwaar' al dan niet moet worden verlengd. De communicatie over de procesgang kan nog worden verbeterd. Zie ook hoofdstuk 2 en 5.



- 2.10 *De buitenlandtoelage voor bijvoorbeeld personeel in de Verenigde Staten wordt algemeen te laag gevonden.*
- Het overleg tussen Defensie en de bonden is nog gaande. Naar aanleiding van deze problematiek heb ik in januari 2014 een werkbezoek gebracht aan Nederlands personeel in de VS. De bevindingen heb ik inmiddels besproken. Deze zullen terugkomen in het Jaarverslag 2014.
- 2.11 *Het solliciteren op afstand verloopt soms moeizaam.*
- Dit punt is ook in 2013 herhaaldelijk onder de aandacht gebracht. Maatregelen voor verbetering zijn getroffen. Zie ook hoofdstuk 1 en 2.
- 2.12 *Mogelijkheden voor vrouwelijk personeel om in deeltijd te werken.*
- Is nog actueel. Zie hoofdstuk 2.

#### Hoofdstuk 4: Opleiding en training

- 4.1 *De opleidingen binnen Defensie staan onder druk om te worden ingekort; delen van de opleidingen worden geschrapt of overgeheveld naar de operationele eenheden.*
- Wordt geadresseerd in het themaonderzoek 2014 'Opleiden op de werkvloer'. Zie ook hoofdstuk 3.
- 4.2 *Er zijn veel vragen en twijfels over de opleiding Veiligheid en Vakmanschap. Deze hebben onder meer betrekking op de haalbaarheid van de aanstellingsopdracht, onderlinge verschillen tussen de ROCa, rolverdeling tussen ROCa en opleidingscentra van Defensie, begeleiding van instructeurs en logistieke ondersteuning.*
- Zie hoofdstuk 3. Hier wordt uitvoerig ingegaan op de opleiding VeVa.
- 4.3 *Commandanten van operationele eenheden merken op dat het aanvangsniveau van startende groeps- en pelotonscommandanten terugloopt als gevolg van het verschuiven van delen van de opleidingsinhoud van opleidingscentra naar de operationele eenheid.*
- Wordt geadresseerd in het themaonderzoek 2014 'Opleiden op de werkvloer'. Zie ook hoofdstuk 3.
- 4.4 *Wanneer personeel langdurige en veelal specialistisch opleidingen moet volgen van een reguliere functie, betekent dit dat (sleutel)functionarissen lange tijd niet voor de eenheid beschikbaar zijn. Dit speelt vooral bij kleinere eenheden met weinig of geen redundantie in het functiebestand.*
- Is nog actueel. Zie ook hoofdstuk 3.
- 4.5 *Een tekort aan reservedelen bij het Defensie Helikoptercommando heeft consequenties voor de opleidingen. Het gebrek aan beschikbare vliegers leidt tot grote vertragingen in de vliegeropleidingen en onvoldoende mogelijkheden zijn beschikbaar om de getraindheid van de bemanningen op niveau te krijgen of te houden.*
- Is nog actueel. Zie ook hoofdstuk 4.
- 4.6 *Bij materieelprojecten worden geen onderwijsleermiddelen opgenomen.*
- Dit is onderkend. Onderwijsleermiddelen worden betrokken in het besluitvormingsproces over materieelprojecten. Gezien de beperkingen van het verwervingsbudget moeten keuzes worden gemaakt. Daarbij moeten opleidingsinstituten soms gebruik maken van middelen van operationele eenheden.

4.7 *Bij diverse eenheden van het Commando Landstrijdkrachten wordt opgemerkt dat men een stagnatie in de doorstroom naar de Koninklijke Militaire School ervaart.*

Vanaf 2014 zal de Koninklijke Militaire School 450 structurele opleidingsplaatsen bieden. Daarvan zal de ruimte voor doorstromers van de huidige 100 plaatsen toenemen naar 125. Voor VeVa zijn 250 plaatsen gereserveerd. De rest wordt gevuld door externe sollicitanten, vaak met een specifieke achtergrond. Zie ook hoofdstuk 3.

4.8 *Het onderhoudspersoneel uit twijfels over de haalbaarheid van het voldoende inzetbaar houden van de CV90, en daarmee aan het behalen van de operationele gereedheidstatus van 44 Pantserinfanteriebataljon in de eerste helft van 2013.*

Inmiddels zijn maatregelen genomen om de inzetbaarheid van de CV90 te verbeteren. Zie verder hoofdstuk 4.

## Hoofdstuk 5: Materieel en infrastructuur

5.1 *De defensieorganisatie is in 2012 geconfronteerd met een tekort aan middelen en achterstallig onderhoud. Dit is veroorzaakt door de voorheen geldende aanbestedingsstop en generiek genomen maatregelen op het gebied van materieel en infrastructuur.*

Is nog actueel. De effecten van jarenlange taakstellingen en de beleidsbrief van 2011 lieten zich ook in 2013 nog gelden. In dit licht is het goed dat de Minister van Defensie een extra budget van M€ 50 heeft vrijgemaakt voor de materiele exploitatie. Zie ook hoofdstuk 4.

5.2 *Bij de Dienst Vastgoed Defensie zijn zorgpunten naar voren gekomen die variëren van onzekerheid over het behoud van werk, tot sourcing en op langere termijn de kansen op samenvoeging met het Rijksvastgoedbedrijf.*

Inmiddels is een keuze gemaakt voor het samengaan met het Rijksvastgoedbedrijf. Zie ook hoofdstuk 4.

5.3 *In 2012 is voortgang geboekt met de implementatie van SAP. Na de aanvankelijke terughoudendheid bij de gebruikers, is men bij de bezochte eenheden inmiddels positiever over het werken met dit systeem, ook bij oefeningen in een relatief statische situatie. Het personeel is echter bezorgd over de mogelijkheden van SAP in het mobiele domein, bij landoptreden en op zee.*

Dit beeld heeft zich in 2013 doorgezet. Zie ook hoofdstuk 4.

5.4 *Bij veel werkbezoeken wordt de automatisering ter sprake gebracht. De kritiek loopt uiteen van een uiterst trage werking van het MULAN-systeem, zoals werd genoemd door personeel op het Plein Kalvermarktcomplex, tot verouderde programmatuur en systemen.*

De problematiek heeft zich ook in 2013 gemanifesteerd. Inmiddels is een plan van aanpak opgesteld dat moet leiden tot verbetering. Zie ook hoofdstuk 4.

## Hoofdstuk 6: Medezeggenschap

6.1 *Belasting van commissieleden, de borging van kennis en ervaring met betrekking tot medezeggenschap, de kwaliteit van het overleg, moeizame aanwas van nieuwe leden.*

De belasting is in deze periode van reorganisatie nog steeds een aandachtspunt. Dat geldt ook voor de aanwas van nieuwe leden. Desondanks functioneert de medezeggenschap bij Defensie steeds beter. Zie ook hoofdstuk 2.

## Hoofdstuk 7: Individuele bemiddeling

7.1 *Toename in verzoeken die te maken hebben met re-integratie en keuring door Bijzondere Medische Beoordelingen.*

De ontwikkelingen met betrekking tot het onderwerp re-integratie komen aan de orde in hoofdstuk 2.

7.2 *Veteranen met een uitkering gebaseerd op het Militaire Invaliditeitspensioen zijn opnieuw gekeurd. Als gevolg hiervan is voor velen de uitkering Militaire Invaliditeitspensioen verlaagd. Zij hebben moeite met de procesgang.*

Is nog actueel. Zie ook hoofdstuk 5 en 6.

Het is niet moeilijk het goede te herkennen,  
maar wel het in daden om te zetten.

(Confucius, 551 – 479 v. Chr.)

