



Ministerie van Defensie



**Jaarrapportage 2021  
Inspecteur-Generaal  
der Krijgsmacht**

**“Defensie blijft mensenwerk”**

# **Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht**

**“Defensie blijft mensenwerk”**

# Index

Voorwoord	4
01 Inleiding	8
02 Individuele bemiddelingen	10
03 HR-model	12
04 Vereenvoudiging van processen	16
05 Ruimte voor veiligheid	20
06 Uitvoerbaarheid van taken	24
07 Themapporten	28
08 Veteranen	34
09 Reservisten	38
10 Status eerder uitgebrachte adviezen	42
11 Conclusies en aanbevelingen	46
12 Bijlagen	50
Bijlage A   Overzicht werkbezoeken (74)	51
Bijlage B   Overzicht veteranenactiviteiten (56)	52
Bijlage C   Overzicht werkbezoeken themaonderzoek (30)	53
Bijlage D   Afkortingenlijst	54



Dit icoon geeft aan wanneer de IGK een advies uitbrengt.

# Voorwoord

Leestijd: 8 minuten



2021 was een kalenderjaar waarin volledig rekening moest worden gehouden met de coronapandemie. Het heeft mij en mijn staf niet verhinderd om het personeel op de werkvloer te bezoeken om hun belevingen op te halen. De vier thema's die ik in mijn vorige jaarrapportage heb geïdentificeerd zijn nog steeds dominant in mijn gesprekken met het personeel: het nieuwe HR-systeem, de behoefte om processen te vereenvoudigen, veiligheid en de uitvoerbaarheid van opgedragen taken. Het goede nieuws waarmee het jaar kon worden afgesloten, was duidelijkheid over het coalitieakkoord en vooral het vooruitzicht dat het defensiebudget stapsgewijs gaat groeien. Verheugend daarbij is dat ook middelen zijn toegewezen om de arbeidsvoorwaarden voor het personeel te verbeteren.

Een hoger budget klinkt mooi, maar gebaseerd op mijn bevindingen over 2021 zie ik dat er nog veel werk gedaan moet worden. Als Defensie het stijgende budget goed wil besteden aan het op orde brengen, de groei en de doorontwikkeling van de organisatie dan zullen op de eerste plaats de processen echt aangepakt moeten worden. De procedures die nu gevolgd moeten worden, remmen de besteding van beschikbaar budget af en daarmee het op orde krijgen van de organisatie. Dat wil niet zeggen dat het geld blind moet worden uitgegeven, maar de bureaucratie zal zeker tot het noodzakelijke moeten worden teruggebracht. Er moet meer bestuurlijke durf getoond worden om daadwerkelijk te realiseren en dat betekent parafenrondes tot een minimum beperken, de verantwoordelijkheid voor de realisatie van behoeftes dichterbij de werkvloer beleggen, maar ook niet te lang wikken en wegen, 100% garantie zoeken voordat een besluit wordt genomen of te lang discussiëren over bijvoorbeeld aanbestedingsprocedures.

Hetzelfde geldt voor de ambitie om een adaptieve krijgsmacht te worden. Het P&O domein is daar zeker nog niet gereed voor. Reservisten met een baan bij burgerbedrijven en beroepspersoneel dat daar gedetacheerd wordt om ervaringen op te doen en zich te ontwikkelen, moeten nog steeds een hindernisbaan vol teleurstellingen beslechten om te doen wat beoogd wordt met adaptiviteit. Als individu moet je echt gemotiveerd zijn om tijdelijk een stap buiten Defensie te zetten, want er kleven nog veel rechtspositionele risico's aan die niet bij iedereen bekend zijn. Visie en beleid op papier zetten is belangrijk, maar de volgende stap is de moeilijkste en dat is de uitvoering.

Versnellen kan alleen maar nadat een start is gemaakt en dat heeft Defensie nog niet voldoende gedaan ook al wordt dat wel gedacht of geuit.

De deelplannen voor het HR-model zien er goed uit en komen overeen met de behoeften die ik hoor onder het personeel, maar zullen tijdig moeten beginnen. Dat zal niet gaan zonder mislukkingen of knijplopers, maar er moet bereidheid zijn om dat risico te nemen. Meer budget voor Defensie geeft ook ruimte om het nieuwe loongebouw inhoud te geven en het personeelsbeleid te moderniseren. Het is in 2021 helaas niet gelukt om te komen tot een arbeidsvoorwaardenakkoord.





De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat het niet echt een overheersend onderwerp van gesprek is geweest tijdens mijn werkbezoeken. Mijn indruk is dat de mensen meer geïnteresseerd zijn in goede spullen om het werk te doen waar ze voor gekomen zijn. Pas op het moment dat de uitkomst van het arbeidsvoorwaardenoverleg bij de achterban werd neergelegd, kwamen er enige reacties. Het moge duidelijk zijn dat arbeidsvoorwaarden een complex onderwerp is en dat velen een beperkt zicht hebben op datgene wat werd voorgelegd. De stand van zaken zou neutraal worden neergelegd, maar in mijn beleving is de communicatie vanuit een aantal vakcentrales niet zo neutraal ontvangen als bedoeld. Daarnaast merk ik dat de focus vooral gericht was op de loonontwikkeling en niet op bijvoorbeeld de verbeteringen van de reiskostenregelingen en wat het totaal pakket brengt. Dat is iets om over na te denken bij de volgende gelegenheid wanneer een resultaat wordt voorgelegd aan de achterban.

In het verlengde van het thema HR-model, maar ook op het gebied van sociale veiligheid, ben ik geschrokken door de omgang tussen beroeps, reservisten, burgers en personeel dat terugkeert na een baan buiten Defensie. Hier ligt nog het nodige missiewerk om het “wij Defensie” gevoel te realiseren. Regelmatig ben ik geconfronteerd met situaties waarin medewerkers vooral denken vanuit hun eigen perspectief en het lastig vinden om de voordelen van maatwerk voor een ander te accepteren. Daar komt bij dat het belang van de organisatie op

de lange termijn niet altijd wordt gezien. Er wordt naar mijn mening nog te veel in ‘hokjes’ en ‘zuilen’ gedacht en gewerkt. Het leveren van maatwerk en verbeteringen in de rechtspositie zal nog tot veel discussie leiden, zowel in het systeem als persoonlijk. Duidelijk moet zijn dat Defensie geen tweede- of derde-rangs categorieën personeel kent. Dat kan Defensie zich niet permitteren bij het vullen van de arbeidsplaatsen en het vormen van een hecht team.

---

**"Er wordt naar mijn mening nog te veel in 'hokjes' en 'zuilen' gedacht en gewerkt."**

---

Voor de vulling van de organisatie is diversiteit & inclusiviteit (D&I) een belangrijk aandachtspunt. De beleving op de werkvloer is dat Defensie met de verkeerde voet is gestart. Door het reageren op de waan van de dag en wat de media brengen, is het onderwerp in de beeldvorming te veel gekoppeld aan de positie van vrouwen binnen de organisatie. Daarmee is de schijnwerper gericht op geslacht en dat doet het onderwerp geen recht. D&I is namelijk meer dan dat. Vindt Defensie D&I belangrijk omdat het team daarmee sterker wordt? Of omdat

hiermee de arbeidsmarkt beter wordt benut? Wat het antwoord ook is, het belangrijkste is om hier duidelijk over te communiceren zodat de intentie voor iedereen duidelijk is.

Het is nodig om Defensie op orde te brengen. De impact van beperkte budgetten laat nu eenmaal sporen na bij zowel mens als materiaal. Niet vergeten mag worden dat er ook sprake is van een kwalitatieve uitholling van de operationele gereedheid. De ambitie om weer een relevante speler te worden in hoofdtaak 1 vraagt om voldoende gevechtskracht en vooral voorraden. Tegelijkertijd is de personele vulling van de operationele eenheden onder de maat geweest en is het aantal representatieve oefeningen beperkt door o.a. de coronapandemie. Tel daarbij op dat de pandemie ook effect heeft gehad op de opleidingen en daarmee op het startniveau van instromend personeel bij de eenheden. Dit is een gegeven waar de komende jaren rekening mee moet worden gehouden. Continuïteit op functie zal een positieve bijdrage kunnen leveren maar dat moet dan wel voorzien worden in de P&O systematiek.

Het personeel en dan vooral de jongere militairen kijken uit naar een missie om te doen waar ze voor bij Defensie zijn gekomen. Zingeving is daarbij het kernwoord. Defensie heeft in de afgelopen jaren geen grote missies uitgevoerd. De ISAF-missie in Afghanistan beschouw ik als de laatste grote missie. De kennis en ervaring die daar is opgedaan, stroomt snel weg. Dat heb ik gemerkt tijdens mijn bezoeken aan Irak en Litouwen. Een van mijn zorgpunten is namelijk dat we ook voor deze relatief kleine missies een vredesbedrijfsvoering hebben opgezet die conform de procedures correct is, maar waar de mensen in het missiegebied weinig tot niets aan hebben.

Ten aanzien van veiligheid zie ik goede ontwikkelingen, maar tegelijkertijd wil ik waken voor meer regeldruk. Hier zie ik namelijk een tegenstrijdige beweging. Aan de ene kant is er behoefte aan minder regels, maar als een incident heeft plaatsgevonden bestaat de neiging om nog meer maatregelen te nemen. Maatregelen stapelen werkt eerder contraproductief voor de veiligheid van het personeel en de taken waar onze mensen voor staan. Het vak van de militair kent nu eenmaal inherente risico's. Het belangrijkste is dat die risico's worden herkend en erkend. In samenwerking met de Inspecteur Veiligheid Defensie ga ik de verdere verbetermaatregelen volgen en hierover rapporteren. Deze taak is tot op heden verricht door de visitatiecommissie onder leiding van mevrouw Verbeet.

In mijn rol als inspecteur der veteranen ging, los van bemiddelingen in 2021, vooral veel aandacht uit naar het onderzoeksprogramma 'Onafhankelijkheid, Dekolonisatie, Geweld en Oorlog in Indonesië 1945-1950'. De resultaten zullen in februari 2022 worden gepresenteerd en dat valt samen met het uitkomen van deze jaarrapportage. Ik zal dan ook in deze rapportage mijn belevingen en verwachtingen kort delen.

2022 wordt een belangrijk jaar om Defensie op orde te krijgen zodat er vanaf 2023 en verder één en ander daadwerkelijk kan worden geïmplementeerd. Dat vraagt om verandervermogen op meerdere niveaus. Zoals ik al aangaf kan pas versneld worden nadat een start is gemaakt. Communicatie is en blijft daarbij essentieel. Dat betekent een realistische berichtgeving met duidelijke intenties die niet door de organisatielagen heen kunnen worden afgezwakt. Het vraagt ook van het personeel om open te staan voor de informatie die wordt aangedragen. Mijn indruk is dat velen nog te selectief zijn in het lezen, kijken en luisteren. Ik kan begrijpen dat een deel van het personeel is afgehaakt vanwege de grote hoeveelheid aan informatie en omdat positief nieuws als te rooskleurig wordt beschouwd gegeven de situatie waarin men zichzelf bevindt, maar hier ligt nou juist de uitdaging voor het leiderschap.

*Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht  
F.V. van Sprang  
Luitenant-generaal der Mariniers*



# Inleiding

## 1.

Leestijd: 3 minuten



In deze jaarrapportage 2021 rapporteer ik mijn bevindingen als bemiddelaar voor actief dienend en gewezen defensiemedewerkers en hun familie, als onafhankelijk adviseur van de Minister, Inspecteur der Veteranen en Inspecteur der Reservisten.

Dit jaar heb ik mijn rapportage opgezet langs vier thema's die doorgaans in al mijn werkbezoeken en bemiddelingen aan bod komen te weten: de verwachtingen van het nieuwe HR-model, de behoefte aan vereenvoudiging van processen, het belang van ruimte voor veiligheid en de uitvoerbaarheid van taken. Daarnaast doe ik verslag van mijn bevindingen uit de bemiddelingen, maak ik de balans op van mijn eerder uitgegeven adviezen en rapporteer ik over de belangrijkste thema's die spelen bij veteranen en reservisten.

In 2021 heb ik 74 werkbezoeken afgelegd aan defensie onderdelen en civiele bedrijven waar reservisten werkzaam zijn, 56 veteranenactiviteiten bijgewoond en 30 bezoeken afgelegd in het kader van mijn themaonderzoeken.

In bijlage A treft u een overzicht aan van mijn werkbezoeken, in Bijlage B een overzicht van de bijgewoonde veteranenactiviteiten en in bijlage C staan de werkbezoeken vermeld die ik in het kader van mijn themaonderzoeken heb afgelegd. De verslagen daarvan heb ik met de defensieonderdelen en het Ministerie gedeeld.

Daarnaast heb ik mijn bevindingen en adviezen met de commandanten en directeurs van de bezochte defensieonderdelen besproken. Hun reacties daarop heb ik in deze rapportage verwerkt.

Afgelopen jaar hebben ruim 300 (ex)defensiemedewerkers en hun thuisfront mij benaderd met een bemiddelingsverzoek. Dat zijn er beduidend minder dan in voorgaande jaren. Het vele thuiswerk als gevolg van corona zal voor een groot deel de oorzaak zijn voor deze afname.

In 2021 heb ik vier thema's laten onderzoeken. Allereerst de Lokettenleidraad. Veel defensiemedewerkers kloppen bij mij aan met de vraag bij wie ze terecht kunnen met hun probleem of hulpvraag. De Lokettenleidraad leidt deze medewerkers naar het juiste loket. De lokettenleidraad is terug te vinden in Hoofdstuk 7.

Ten tweede heb ik onderzocht welke kansen corona ons heeft geboden op het gebied van bedrijfsvoering, communicatie, zingeving en leiderschap. Mijn bevindingen heb ik opgesomd in het rapport "Kansen door Corona". In mijn derde rapport doe ik aanbevelingen voor MBO opleiding Veiligheid en Vakmanschap (VeVa) die 21 regionale opleidingscentra samen met Defensie verzorgen. Tot slot heb ik onderzocht hoe we jonge veteranen meer kunnen betrekken bij de Nederlandse Veteranendag.



# Individuele bemiddelingen

# 2.

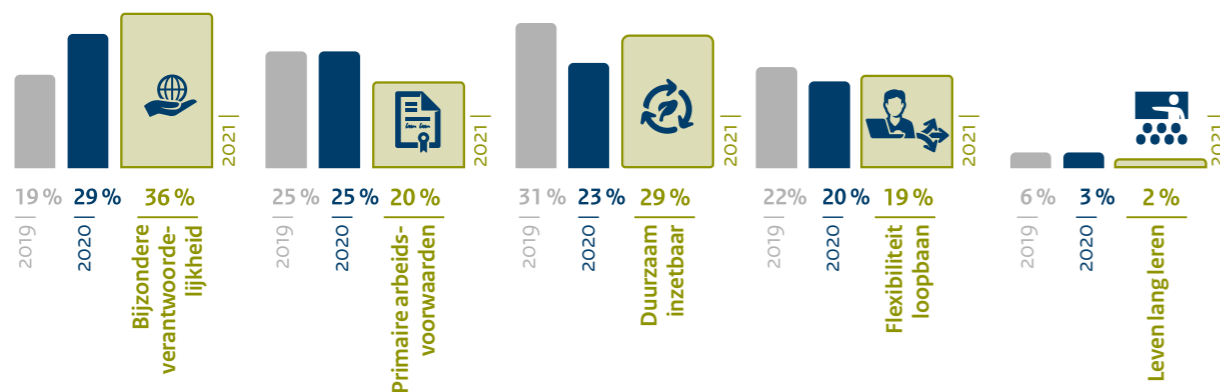
Leestijd: 4 minuten

De IGK bemiddelt op verzoek in individuele kwesties die betrekking hebben op Defensie of aan Defensie gerelateerde instanties. (Voormalige) defensiemedewerkers en hun relatie(s) kunnen een beroep doen op de IGK. De meeste verzoeken om bemiddeling gaan over zaken waarbij zij zijn vastgelopen in procedures of moeizame verhoudingen. Het doel van de bemiddeling is de kwestie met inspanning van betrokken partijen op te lossen, onder regie van één van de stafofficieren IGK.

In 2021 zijn 299 nieuwe verzoeken om bemiddeling ingediend. In 260 verzoeken is bemiddeld en in 58 zaken heb ik ondersteund door te adviseren, te verwijzen naar een andere instantie

of door een luisterend oor te bieden. Dit aantal is vergelijkbaar met vorig jaar maar beduidend minder dan in voorgaande jaren, wat zeer wel mogelijk gevolg is van het vele thuiswerken. Met

2019 | 2020 | 2021 | Onderwerpen van de verzoeken



figuur 1

het succesvol afronden van bemiddelingen draag ik bij aan goed werkgeverschap; het is immers van groot belang dat medewerkers tevreden en gemotiveerd hun werk kunnen uitvoeren. In het grootste deel van de verzoeken heb ik de medewerkers naar tevredenheid kunnen helpen, hoewel het uiteindelijke resultaat niet altijd geheel beantwoordt aan de vooraf uitgesproken wens. Ik concludeer dat de inspanningen van het instituut IGK zeker worden gewaardeerd.

**"Opvallend dit jaar is dat 42% van het totaal aantal verzoekers van buiten Defensie komt."**

Waar vorig jaar nog 115 verzoekers in de leeftijdscategorie 55 jaar en ouder zat, is dat dit jaar gehalveerd. In de achtergrond van de verzoekers heeft ten opzicht van vorig jaar een verschuiving plaatsgevonden van de actief dienende militair (46% van het totale aantal verzoekers) naar de overige categorieën zoals reservisten (10%), burgermedewerkers (11%) en post-actieve veteranen (15%).

Opvallend dit jaar is dat 42% van het totaal aantal verzoekers van buiten Defensie komt. Dit zijn bijvoorbeeld (familie van) veteranen die een onderscheiding aanvragen, of vastlopen in het contact met uitkeringsinstanties. Dit zie ik als een opsteker voor mijn rol als Inspecteur der Veteranen, maar ook een bevestiging dat het instituut IGK benaderbaar en bereikbaar is voor (oud-)defensiemedewerkers en hun relaties. 24% van de verzoekers werkt bij CLAS, 10% werkt bij DOSCO en 24% is verdeeld over de overige vijf defensieonderdelen.

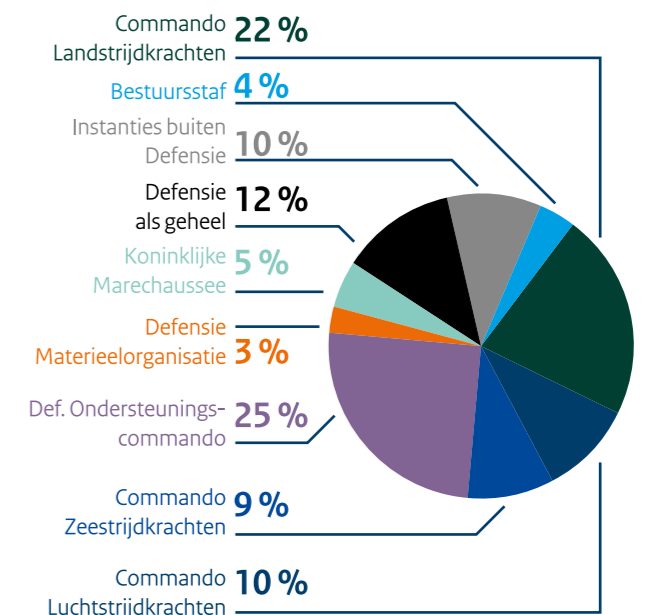
Bij meer dan een op de drie verzoeken is het onderwerp 'bijzondere verantwoordelijkheid' (zie figuur 1). Het gaat hier om waardering en erkenning. In een kwart van die verzoeken gaat het om decoraties. Veteranen (of hun familie) vragen, soms tientallen jaren nadat de militair de dienst verlaten heeft, mijn hulp bij het aanvragen van een medaille. Daarnaast vragen veteranen met PTSS (posttraumatische stressstoornis)-gerelateerde klachten regelmatig om hulp. Dikwijls is Defensie dan niet aan zet, maar breng ik de veteraan in contact met de juiste instantie(s). Waardering en erkenning is voor elke medewerker belangrijk maar zeker ook voor veteranen. Wanneer (familie van) veteranen zich tot mij wenden, heeft het in meer dan de helft van de gevallen hiermee te maken.

Verzoeken met onderwerp 'primaire arbeidsvoorwaarden' zijn heel divers. Het gaat bijvoorbeeld om kwesties over reorganisaties, sollicitatieprocedures of toelages. Het onderwerp 'duurzaam inzetbaar' heeft onder meer te maken met de fysieke – en sociale arbeidsomstandigheden. Het gaat hier bijvoorbeeld om mogelijk verstoorde verhoudingen op de werkplek of kwesties gerelateerd aan ziekte. 11% van de verzoeken hield dit jaar op enige manier verband met corona.

De aanleiding voor bemiddelingsverzoeken die bij mij worden ingediend, heeft voor bijna de helft van de verzoeken te maken met de betrouwbaarheid van de organisatie en haar procedures. Medewerkers dienen een verzoek bij mij in omdat ze in twijfel trekken of Defensie handelt volgens interne- en externe regelgevingen of de organisatie eerlijk en oprecht is en doet wat zij zegt. Soms vinden verzoekers dat Defensie geen goede belangenafweging heeft gemaakt of dat de uitkomst hiervan onredelijk is.

Een andere reden voor het indienen van een verzoek tot bemiddeling is 'communicatie'. Hieronder versta ik onder meer een goede informatieverstrekking. Soms vinden medewerkers dat zij geen of onjuiste informatie tot hun beschikking hebben. Daarnaast is 'transparantie' een punt van zorg. Het bevoegd gezag zou in haar handelen open en voorspelbaar moeten zijn, zodat het voor de medewerker duidelijk is waarom zij bepaalde besluiten neemt. In 25% van de verzoeken had de kwestie betrekking op DOSCO en in 22% op het CLAS. Als dienstencentrum spreekt het voor zich dat er kwesties spelen waar medewerkers, ook van buiten dit defensieonderdeel, niet tevreden over zijn en waar ze om mijn bemiddeling verzoeken (zie figuur 2).

Verzoek heeft betrekking op:



figuur 2

# HR-model

## 3.

Leestijd: 12 minuten



In de Defensienota 2018 is aangekondigd dat Defensie het oude Flexibel Personeelssysteem inruilt voor een nieuw HR-model. Defensie wil met dit nieuwe model een aantrekkelijke werkgever zijn, de kwaliteiten van medewerkers beter benutten en de gereedheid en inzetbaarheid van Defensie structureel verbeteren.

In dit hoofdstuk ga ik onder andere in op de kennis van de defensiemedewerkers over dit nieuwe model. Is het personeel inmiddels bekend met het HR-model? Weten de medewerkers welke effecten dit model voor hen heeft en zal dit model aansluiten bij hun behoeften? Ik sluit dit hoofdstuk af met enkele actuele HR-onderwerpen.

De communicatie is inmiddels gestart, maar ik constateer ook dit jaar dat de medewerkers nog niet weten wat het HR-model voor hen betekent. Tijdens mijn werkbezoeken vang ik veelvuldig op dat het model nog veel vragen oproept: 'Wat zijn de effecten op mijn salaris?', 'Moet ik langer werken?' 'Kan ik in deeltijd werken?' en 'Kan ik de laatste vijf jaar van mijn loopbaan op dezelfde kazerne blijven werken?' Enzovoorts. Een aantal antwoorden kan de medewerker zelf achterhalen bij de leidinggevende of de personeelsdienst, maar veel vragen blijven nu nog onbeantwoord. De brief aan de Tweede Kamer<sup>1</sup> waarin de HR-transitie wordt toegelicht is een goed voorbeeld van hoe in begrijpelijke taal hierover gecommuniceerd kan worden. De kracht zit vaak in de herhaling en dat geldt ook voor de communicatie over het HR-model.

Zoals het huidige Flexibel Personeelssysteem niet de oorzaak is van alle problemen, zo biedt het nieuwe HR-model ook niet voor alles de oplossing. Wees daarover open en eerlijk in de communicatie. Defensie kent circa 9.000 niet gevulde, of openstaande, functies. Onlangs meldde Defensie<sup>2</sup> dat dit 3.600 vacatures betrof en dat de resterende functies niet gevuld kunnen worden wegens tekort aan budget of omdat personeel tijdelijk een opleiding volgt of in een re-integratietraject zit. Of die functies nu niet kunnen worden gevuld en of er voor die functies nu wel of geen geld is, is voor de medewerker om het even. Hij of zij ziet alleen een onbezet bureau en lege plekken op de appèlplaats. Op de werkvloer blijft de gevoelstemperatuur dan ook steken op 9.000. De medewerkers ervaren dat de defensieleiding een ander beeld heeft van hoe Defensie ervoor staat dan dat zij hebben. Medewerkers hebben behoefte aan meer begrip voor de uitdagingen waarvoor zij staan.

**1** Luister naar het personeel op de werkvloer, informeer hen periodiek over de status van de HR transitie en communiceer open en eerlijk over de successen en de tegenslagen.



### Behoud het momentum in de transitie

Tijdens een grote transitie is het raadzaam vast te houden aan het oorspronkelijke plan en het tijdschema niet te vertragen bij de eerste hindernis. Volgens plan rondt Defensie de transitie naar het nieuwe HR-model in de gehele organisatie, inbegrepen de ICT-ondersteuning, in 2025 af. Wachten totdat alle zaken zijn geregeld leidt weliswaar tot een goed model, maar een model dat te laat wordt ingevoerd geeft ons niet de mogelijkheid snel in te grijpen in het huidige personeelssysteem. Daarom mijn advies om het momentum in de HR transitie te behouden.

### Behoud het momentum in de HR transitie.



Daarnaast pleit ik ervoor dat de normale HR-bedrijfsvoering doorgaat en dat er niet met de invoering van afgestemde maatregelen gewacht wordt totdat het gehele model gereed is. Met nieuwe premies, toelagen, aanstellings- en contractvormen en ontwikkelbudgetten kan niet gewacht worden tot 2025. Defensie zou, naast de huidige proeftuinen, nog meer kunnen experimenteren en implementeren als het werkbaar blijkt.



### Levensfasebewust personeelsbeleid

Defensiemedewerkers lopen vaak vast in een rigide personeelsbeleid dat niet voldoende is afgestemd op hun wensen en uitdagingen in de verschillende levensfasen. Het is goed te constateren dat Defensie levensfasebewust personeelsbeleid ontwikkelt in het nieuwe HR-model waarin de volgende onderwerpen worden opgenomen: leeftijdsgrens voor uitzendingen en nachtdiensten, zorgvoorzieningen, balans tussen werk en privé, uitwisseling van personeel tussen Defensie en andere organisaties, deeltijdwerken, ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, enzovoorts. Zorg ervoor dat hierin ook ouderenbeleid expliciet wordt opgenomen. Ik doel dan op faciliteiten om langer door te kunnen werken, meer maatwerk voor de invulling van de laatste functie(s) voor het leeftijdsontslag, stimuleringsmaatregelen waaronder opleidingen, om gemakkelijker over te kunnen stappen naar een andere organisatie en ook compensatiemogelijkheden voor de Partiele Arbeidsparticipatie Senioren (PAS). Defensieonderdelen als

<sup>1</sup> | Brief aan de Tweede Kamer, HR-transitie Defensie, 28 mei 2021, referentie: BS2021004329

<sup>2</sup> | Brief aan de Tweede Kamer, Beantwoording van de schriftelijke vragen van het lid Eppink (JA21) over het bericht dat Defensie 3600 vacatures heeft op [www.defensie.nl](http://www.defensie.nl), 10 december 2021, referentie: BS2021026442



DOSCO en DMO zien als gevolg van vergrijzing het aantal medewerkers dat gebruik maakt van deze PAS-regeling toenemen waarmee tegelijkertijd het aantal beschikbare posities afneemt. Bij DMO maken 397 mensen gebruik van de PAS-regeling. Dat is 33% van de totale populatie en betekende in 2021 een verlies aan arbeidspotentieel van 114 VTE's.



**Neem ouderenbeleid op als onderdeel van het nieuwe HR-model inclusief compensatie voor de PAS-regeling in het formatiebudget.**

### Loongebouw in de steigers

Het huidige loongebouw Defensie is sterk verouderd en past niet meer bij de wensen en behoeften van onze organisatie en medewerkers. Ik ben verheugd dat Defensie dit loongebouw vanaf de grond opnieuw opbouwt. De functiewaardering en de bijzondere positie van de militair vormen daarvoor de basis. Het geeft ook ruimte om de functies financieel te waarderen op inhoud zonder aanpassingen van de hiërarchische structuur oftewel de rang gekoppeld aan een functie. Verder vervangt een uniforme salaristabel de huidige verschillende beloningen tussen de krijgsmacht delen en worden de laagste lonen verhoogd. Tegelijkertijd vragen commandanten meer ruimte om te kunnen differentiëren in beloningen om excellerende medewerkers een financiële waardering te kunnen geven en ze daarmee te binden aan de organisatie. Helaas kon het loongebouw wegens onvoldoende financiële middelen niet volgens plan medio 2020 worden ingevoerd. Ik spreek de hoop uit dat het door het nieuwe Kabinet gereserveerde budget voor arbeidsvoorwaarden het overleg een nieuwe impuls geeft.

**"De instroom van nieuw personeel neemt gelukkig toe. Echter is het aantal startende militairen en beschikbare startfuncties niet in balans."**

### Voorzieningsstelsel Buitenland Defensiepersoneel

In mijn jaarrapportage over 2020 meldde ik dat met betrekking tot modernisering van het Voorzieningsstelsel Buitenland Defensiepersoneel (VBD) alleen nog besloten moest worden binnen welke financiële ruimte de verbeteringen doorgevoerd konden worden. Vanwege budgettaire tekorten is nog geen besluit genomen over de voorgenomen verbeteringen. Ik blijf de ontwikkelingen volgen. Dat is ook nodig gezien de verhoogde dynamiek bij het werken en wonen in het buitenland. Ontwikkelingen zoals de coronapandemie en BREXIT, hebben nu eenmaal effect op de financiële situatie van defensiepersoneel in het buitenland.

### Aanstellings- en contractvormen

Aanstellings- en contractvormen zijn nog niet op orde. Het nieuwe HR-model zal hierin gaan voorzien. Net zoals in het voorgaande jaar constateer ik dat de aanstellings- en contractvormen en de rechtspositie van reservisten nog niet in lijn zijn met die van hun beroepscollega's. Nog steeds kan Defensie een voltijdscontract van een reservist zonder opzegtermijn beëindigen en heeft een reservist geen volledig recht op militaire medische verzorging. Dat heeft tot veel commotie geleid bij een aantal onderdelen en zeker bij de Groep Luchtmacht Reserve (GLR).

**Hef de verschillen tussen beroeps- en reservepersoneel ten aanzien van aanstellings- en contractvormen en rechtspositie in overleg met de vakcentrales tijdig op en wacht niet de definitieve implementatie van het volledige HR-model af.**

### Actuele HR-thema's Bedrijfsartsen

Defensie kent een groot tekort aan bedrijfsartsen. Daarom heeft de commandant van de Defensie Gezondheidsorganisatie (C-DGO) besloten de aanwezige bedrijfsartsen alleen nog de wettelijke taken te laten verrichten. Participatie van bedrijfsartsen in het Sociaal Medisch Team (SMT), waarin ook bedrijfsmaatschappelijk werkers, geestelijke verzorgers en leidinggevenden zitting kunnen hebben, komt hiermee voorlopig te vervallen. Leidinggevenden hebben mij laten weten zich hierover zorgen te maken omdat zij hiermee in het SMT geen medisch advies meer ontvangen. Ik begrijp het besluit van C-DGO, maar het is illustratief voor het tekort aan bedrijfsartsen en andere medisch specialisten maar ook voor wat het teweeg brengt bij de mensen als niet voorzien kan worden in een behoefte.



### Rapper reorganiseren

Een terugkerende vraag van commandanten en medezeggenschapscommissies is waarom reorganisaties bij Defensie veelal langer dan een jaar duren. Ook als het een organisatie-uitbreiding betreft of wanneer er slechts een klein aantal medewerkers bij betrokken is. Ik ben ervan overtuigd dat een aantal organisatiedelen nooit uitgereorganiseerd zullen zijn omdat de dynamiek van veranderingen zal blijven.

Ik merk op dat vakcentrales, leidinggevend en MC's elkaar verwijten maken zoals: starre opstelling, onervarenheid en procedurele fouten. Deze partijen zullen dit toch samen moeten oppakken. In het komende jaar wil ik hier een bijdrage aan gaan leveren met als basis het thema rapport IGK uit 2018 "van reorganiseren naar organiseren bij Defensie"<sup>3</sup>. Ik kom hier in hoofdstuk 4 nader nog terug.



**Hier ligt voor alle betrokkenen een opdracht om gezamenlijk af te stemmen waarmee tot snellere procedures voor reorganisatie gekomen kan worden zonder de zorgvuldigheid van het proces te verliezen.**

### Medezeggenschap

Ook in 2021 constateer ik dat de relatie tussen medezeggenschapscommissies en de hoofden dienst eenheid bij het merendeel van de organisatie goed is. Dankzij trainingen en goede afstemming per defensieonderdeel neemt de kwaliteit van medezeggenschap toe. Wel vragen medezeggenschapscommissies aandacht voor het tijdig betrekken van de medezeggenschap bij een reorganisatie of aanpassing van de bedrijfsvoering, zodat zij leidinggevend effectief kunnen adviseren. Dat betekent ook dat goed gekeken moet worden op welk niveau de zeggenschap is belegd, of de samenstelling qua rang en leeftijd representatief is voor het onderdeel en of de medezeggenschap voldoende ruimte krijgt om invulling te geven aan hun functie.

**"Ik merk op dat vakcentrales, leidinggevend en MC's elkaar verwijten maken zoals: starre opstelling, onervarenheid en procedurele fouten."**

### Waardering voor de instructeur

Er is een structureel tekort aan instructeurs. De instructeur vormt het fundament onder de training en vorming van onze jonge militairen. De instructeursfunctie blijft in onze operationele wereld echter een 'ondergeschoven kindje' en is moeilijk te vullen. De oorzaak is tweeledig. Allereerst verliest een militair bij de overstap naar een instructeursfunctie de oefentoelagen die hij of zij in de operationele wereld ontving. Ten tweede verliest de instructeur de laatste ontwikkelingen op het gebied van tactieken en materieel vanuit de operationele omgeving oftewel; de operationele currency, waardoor hij of zij minder kans maakt op een terugkeer in het operationele vakgebied. Defensie heeft aangegeven de beloning van instructeurs te willen verbeteren en daarnaast loopbaanpaden te ontwikkelen voor militairen die langer in dit vakgebied werkzaam willen blijven. Ik ondersteun de initiatieven om de beloning van instructeurs te verbeteren en loopbaanpaden te ontwikkelen voor het vakgebied instructie en blijf de uitwerking ervan ook in 2022 volgen.

### Beleid Buitenlandplaatsing

Bij het CZSK, CLAS en CLSK heb ik vernomen dat in het buitenland geplaatst personeel in beginsel geen vervolgfunctie in het buitenland krijgt toegewezen. Het vullen van sommige posities in het buitenland blijft erg lastig als gevolg van een verouderd toeslagenstelsel en de binding aan Nederland omdat partners vaak een vaste baan hebben en het loslaten van een woning gezien de huidige markt een risico is. Het loslaten van het beleid om in het buitenland geplaatst personeel na een functievervulling standaard terug te halen naar Nederland en de invoering van internationale loopbaanpaden zijn mogelijke oplossingen.



### Personeelsdoorstroom onder druk

Een korte functieduur van militairen staat een goede ervaringsopbouw en vorming in de weg. De instroom van nieuw personeel neemt gelukkig toe. Op dit moment is het aantal startende militairen en beschikbare startfuncties echter niet in balans. Er zijn eenvoudigweg te weinig vrije startfuncties. Startende militairen stromen vaak al na een jaar door naar een vervolgfunctie. Deze snelle doorstroom kent een aantal nadelen. Allereerst staat een korte functieduur de opbouw van kennis en ervaring in de weg. Daarnaast missen starters de nodige vorming binnen de groep en krijgen ze in hun vervolgfunctie te snel meer verantwoordelijkheden die ze nog niet altijd aankunnen. Het effect hiervan wordt nog eens versterkt door de beperkte wijze waarop functies gedurende de coronapandemie konden worden vervuld. De organisatie mist door de snelle wisseling van personeel de nodige continuïteit en voor de langere termijn leidt dit tot de situatie dat personeel met beperkte ervaring doorstroomt naar hogere posities.

**Beheers de snelheid van doorstroom personeel bij een toenemende instroom teneinde de juiste kennis- en ervaringsopbouw te borgen.**

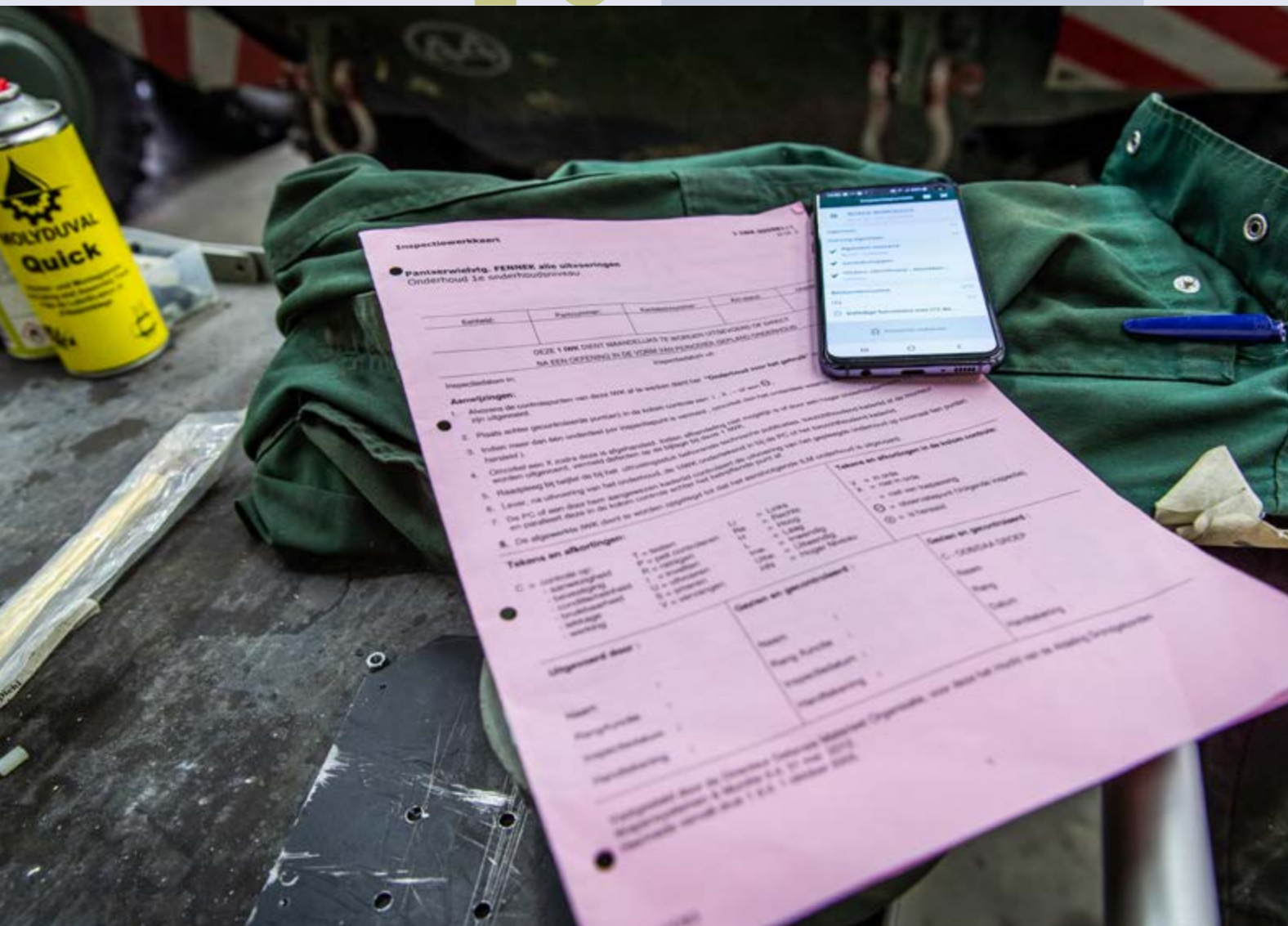


3 | IGK Themarapport "Van reorganiseren naar organiseren" 3 april 2018

# Vereenvoudiging van processen

## 4.

Leestijd: 11 minuten



Ook in 2021 werd in de gesprekken tijdens mijn werkbezoeken, maar ook bij individuele bemiddelingen, veel aandacht gevraagd voor de complexiteit van processen, het gemis aan centrale regie en het ontbreken van de juiste mandaten en bevoegdheden bij de leidinggevenden. Ik licht deze aspecten in dit hoofdstuk nader toe.

### Verwerving

Medewerkers ervaren dit proces als 'stroperig en moeizaam'. Ik constateer dit jaar enkele zichtbare verbeteringen voor de werkvloer, maar ik zie ook nog veel teleurstelling en onbegrip op dit gebied. De inkopers geven aan dat er structureel sprake is van vier controlemomenten in de verwerving. Deze leiden tot veel vertraging. Ik hoor vanaf de werkvloer dezelfde geluiden. De grote mate van controle komt de kwaliteit van het product niet altijd ten goede en heeft in een aantal gevallen zelfs consequenties voor de veiligheid. Gebruikers zien dat zij na een lang en traag verwervingstraject vaak een product geleverd krijgen dat niet voldoet aan hun eisen ook al is men in het voortraject van het behoeftestellingsproces betrokken. Zo heeft het Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid (CEAG) nieuwe audiomatenuoertuigtrailers ontvangen, noodzakelijk voor het afnemen van gehoortesten. Deze nieuwe trailers zijn een hoogwaardig product maar kunnen niet ingezet worden omdat een essentieel onderdeel ontbreekt namelijk de audiomaat zelf. De verwerving is over zo veel schijven gegaan dat de uiteindelijke beslisser geen inzicht meer had in het gevraagde product waardoor er uiteindelijk een ongewenst product is geleverd.

**Vereenvoudig het verwervingsproces door het aantal controlemomenten terug te brengen maar ook door de betrokken functionarissen al aan het begin van het proces bij elkaar te brengen in plaats van achter elkaar volgens de parafenronde.**



### Raamcontracten

Het verwervingsproces voor een aantal beleidsarme behoeften kan door raamcontracten versneld en vereenvoudigd worden. Dit leidt voor middelen en diensten echter niet altijd tot een verbetering. Het tussentijds aanpassen van een raamcontract kost tijd en leidt vaak tot een hogere prijs. Een eenvoudig voorbeeld is de verwerving van welzijnsartikelen, zoals eenheidsshirts en -schildjes. Het kostte zes maanden voordat het gewenste artikel was toegevoegd aan het raamcontract met de leverancier. De prijs bleek vervolgens erg hoog en leidde tot ongewenste uitputting van het budget. Hierdoor verliest het raamcontract haar efficiency.

Een andere ervaring met raamcontracten betreft de vernieuwing van een aflopend contract. Defensie bouwt bij raamcontracten een goede relatie op met de leverancier of dienstverlener. Het inwerken van een nieuwe relatie kost een inspanning die niet financieel zichtbaar is bij de besparing. De bereikte kostenbesparing weegt niet altijd op tegen het verlies van een jarenlange, goede samenwerking met een bedrijf.

Ook het afsluiten van een raamcontract neemt veel tijd in beslag. Zo is het raamcontract voor decoraties (medailles) na zes jaar nog niet afgesloten. Hierdoor dienen de medewerkers van de afdeling Decoraties momenteel nog afzonderlijk Aanvragen tot Behoeftevervulling (ATB'n) in voor de aanschaf van onderscheidingen. Dit is arbeidsintensief en de levering van onderscheidingen loopt daarmee vertraging op wat weer effect heeft op het gevoel van erkenning en waardering van het personeel.

**"Aanvragen tot Behoeftevervulling (ATB'n) is arbeidsintensief en leveringen lopen daarmee vertraging op."**

### Ontwikkelen van opleidingen

Een tijdrovend en complex proces zie ik bij de opleidingsontwikkeling bij bijvoorbeeld het CLAS. De instructeur voor de klas moet snel in kunnen spelen op onderkende onderwijsbehoeftes. Daarvoor moet eerst een opleidingsontwikkelaar van het betreffende opleidingscentrum een Learning Support Package (LSP) opstellen. Vervolgens dient dit LSP goedgekeurd te worden door de afdeling Kennis en Innovatie voor Opleiden en Trainen (KIOT) van het Land Warfare center (LWC). Dit proces neemt te veel tijd in beslag. Aansluitend moet de instructeur met een goedgekeurd LSP de norm en leerdoelen opstellen om vervolgens met een lesplan instructie te geven. Ik verneem dat instructeurs dit ontwikkelproces als 'te dwingend' en tijdrovend ervaren. Er is in hun beleving geen ruimte voor flexibiliteit in de planning en uitvoering van instructie.

### Afspraken en regelgeving bij internationale samenwerking

Een ander veel gehoord onderwerp over complexe procedures zie ik bij eenheden die binationaal dan wel internationaal samenwerken, zoals bijvoorbeeld 1 German Netherlands Corps (1GNC) te Münster (BRD) of het Communication & Information Systems Battalion in Eibergen. Nederland en Duitsland hebben in de oprichtingsperiode hun afspraken over de samenwerking vastgelegd in diverse documenten. Sindsdien zijn er veel ontwikkelingen geweest in nationale en Europese wetgeving en ook in militair optreden, waardoor deze documenten veelal verouderd zijn. Daarnaast hoor ik bij Panzer Bataillon 414 (PzBtl 414) dat het (nog) niet mogelijk is gebleken om met Duitsland sluitende afspraken te maken over erkenning van Nederlandse opleidingen. Het uitvoeren van onderhoud aan elkaars materieel, het besturen van elkaars voertuigen, het gebruik van elkaars schietbanen en het verzorgen van cursussen en documentatie in de Engelse taal zijn hierdoor momenteel problematisch of soms zelfs onmogelijk. Nederlandse militairen bij PzBtl 414 moeten hierdoor bijvoorbeeld diverse reeds in Nederland gevolgde opleidingen in Duitsland opnieuw volgen.

**Actualiseer de overeenkomsten met buitenlandse partners met een hogere periodieke frequentie.**





## Centrale regie

Meerdere defensie brede organisatieonderdelen hebben een verantwoordelijkheid op een bepaald gebied, zoals infrastructuur en grote materieelprojecten, maar geen passend mandaat. Versnippering van bevoegdheid, verantwoordelijkheid en mandaat leidt tot inefficiëntie, bureaucratie en onduidelijkheid. Verantwoordelijkheden en mandaten moeten per product en proces duidelijker worden belegd en dichter bij de plek waar het effect uiteindelijk wordt gevoeld.

Medewerkers geven aan dat zij bij projecten regelmatig de centrale regie missen. Zo is bij het Vuursteuncommando onduidelijk wie op basis van welke overwegingen de aankoop en verdeling van de munitiesoorten 155 mm en 120 mm organiseert. Maar ook de Defensiebrede Vervanging van Operationele Wielvoertuigen (DVOW) is een voorbeeld van een groot project waarbij de vraag speelt wie het integrale overzicht nog heeft zodat ook de nodige randvoorwaarden worden ingevuld en gedacht wordt aan tweede en derde orde effecten?

### "Medewerkers missen bij projecten regelmatig de centrale regie."

Opmerkelijk is dat de nieuwe gevechtshelm voor 11 Infanteriebataljon Air Assault in Assen niet was voorzien van een bevestiging voor de nachtzichtapparatuur. Navraag wijst uit dat dit euvel met de nieuwe nachtzichtmiddelen is opgelost maar het personeel heeft deze informatie niet. Hetzelfde geldt voor de gehoorbescherming (Peltors) bij search-werkzaamheden door Genie-eenheden in combinatie met deze nieuwe helm. Het snel op- en afzetten van de Peltors is niet mogelijk zonder daarbij ook de helm af te zetten. Wellicht had het vroegtijdig betrekken van de gebruiker en het verstrekken van duidelijke informatie dit kunnen voorkomen. Overigens hoor ik ook positieve geluiden waarbij de werkvloer actief betrokken wordt en de kans krijgt om mee te werken aan evaluaties en beproevingen van bijvoorbeeld Persoonsgebonden Uitrusting (PGU), zoals schervesten, operatievesten en rugzakken. Medewerkers waarderen dat er op dat gebied goed naar hen wordt geluisterd, dat ze terugkoppeling ontvangen en dat er daadwerkelijk aanpassingen mogelijk zijn en worden aangebracht. Op deze wijze blijft men gemotiveerd om aan dergelijke zaken mee te werken. Het betrekken van de kennis en ervaring van de medewerkers op de werkvloer bij nieuwe projecten blijft cruciaal en creëert draagvlak.

### "Het betrekken van de kennis en ervaring van de medewerkers op de werkvloer bij nieuwe projecten blijft cruciaal."

Medewerkers van Dienstencentrum Personele Zorg (DC PZ) zien een gebrek aan regie, coördinatie en regulering in de (psycho)sociale zorg. Nieuwe vormen van zorg krijgen budget toegekend, terwijl de geaccrediteerde basiszorg onvoldoende capaciteit heeft. Daar komt bij dat externe organisaties betrokken zijn bij de zorg van (oud)defensiepersoneel. Het gemis aan overzicht in aangeboden zorg was voor mij reden om een lokettenleidraad<sup>4</sup> op te stellen om alle zorg en de verbanden daartussen in kaart te brengen. Ik kom hier in hoofdstuk 6 op terug.

### "Kennis van en ervaring met de operationele inzet van honden bij CLSK en KMar defensie breed wordt niet gedeeld."

Ik zie regelmatig dat bij het stellen van een nieuwe behoefte of het opbouwen van een capaciteit, vergeten wordt om eerst te inventariseren of die capaciteit al beschikbaar is binnen de organisatie. Een voorbeeld daarvan is de operationele inzet van honden. De kennis en ervaring die aanwezig is bij CLSK en KMar wordt niet voldoende gebruikt. Dat leidt tot onduidelijkheden op het gebied van de benodigde infra, trainingsfaciliteiten voor honden maar ook voorzieningen voor de hondenbegeleiders zelf.

Het Facilitair Bedrijf Defensie (FBD) heeft bij de operationele commando's een versnipperd en diffuus netwerk. Hierdoor is het aanbod van facilitaire diensten niet in elke regio eenduidig belegd en kan ook op inhoud verschillend zijn. Zo stemt het FBD af met bijvoorbeeld het Base Commando (BaseCo) bij het CLAS, Maritieme Ondersteuning (MarOst) bij CZSK, de Eerst Aanwezende Commandant (EAC) bij het CLSK en organisaties vanuit de Publieke Private Samenwerking (PPS). Dit leidt tot onduidelijkheid en onbegrip bij de klanten van het FBD.

De noodzakelijke invulling van de randvoorwaarden bij grote (materieel)projecten ontbreekt nog regelmatig. Aanpassingen aan infra of de invoer van nieuwe gereedschapssets lopen niet altijd synchroon met de realisatie van een project of zijn helemaal niet meegenomen als integraal onderdeel van het project. De randvoorwaarden staan meestal wel omschreven in het projectplan maar worden bij de invoering van het materieel niet altijd meegenomen. Het is cruciaal om tijdig zorg te dragen voor de realisatie van de randvoorwaarden bij nieuwe projecten en als dat niet gebeurt hier duidelijk over te communiceren wat de reden daarvoor is.

## Mandaten en bevoegdheden

Het geven van verantwoordelijkheid kan niet zonder de bijbehorende bevoegdheden. Nog te vaak hoor ik van commandanten: "Ik moet een hoop, maar mag een beetje". Deze commandanten hebben behoefte aan meer bevoegdheden voor bijvoorbeeld kleine infrastructurele aanpassingen en verwerving van materieel met een hoge doorloopnelheid of op korte termijn benodigd. Commandanten zoeken zelf de grenzen

op om dit soort zaken toch voor elkaar te krijgen. Zij ondervinden hierbij weliswaar steun van hun eigen commandant maar kunnen wel persoonlijk hierop worden aangesproken vanuit stafdirecties.



**Geef commandanten bevoegdheden en mandaten die bij hun verantwoordelijkheden passen en accepteer ook "echt" fouten in de uitvoering.**

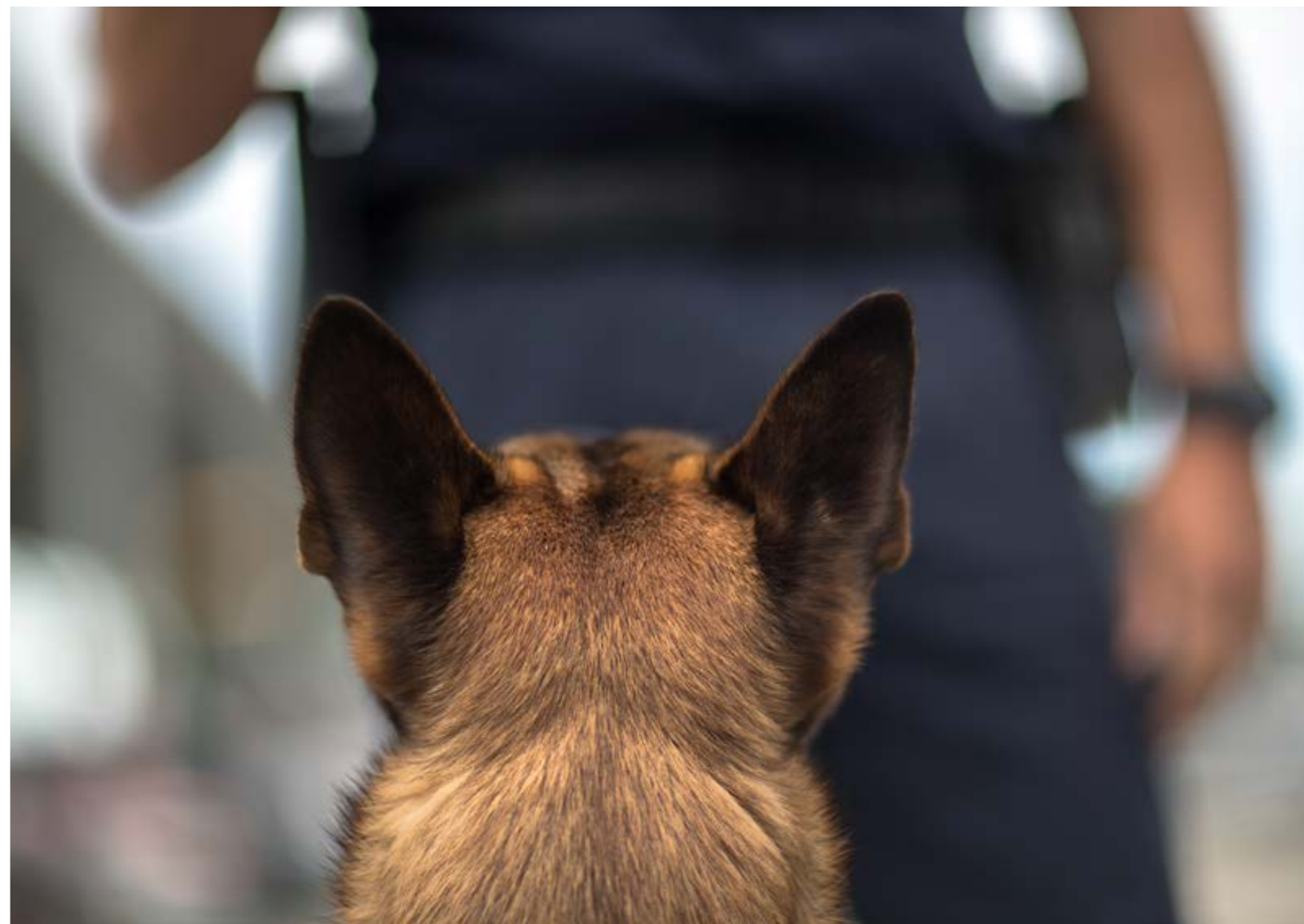
Een voorbeeld hierbij is dat Maritime Special Operations Forces (MARSOF) een effectiever optreden ervaart als het financieel eigenaarschap bij de eenheid wordt neergelegd. Voor een beperkt gedeelte werd dit opgelost door de zogenaamde ZKA-regeling (Zelfstandige Kleine Aanschaf) maar met het oprichten van de Groepscommandant Operationele Eenheden Mariniers (GC-OEM) beleeft MARSOF dit niveau als een dempende, vertragende factor in het proces. Het idee waarmee de CDS de ZKA regeling heeft opgezet wordt hierdoor teniet gedaan en het is ook niet de bedoeling van GC-OEM om de vertragende factor te zijn. Ik merk hierbij op dat MARSOF deel heeft uitgemaakt van het project "wendbaarheid" en eigenlijk de toen behaalde resultaten niet structureel terugziet in de procedures die daarna geïmplementeerd zijn.

In het verlengde van bovenstaand voorbeeld zie ik dat bij specialistische eenheden van CZSK en CLAS vaak sprake is van

kleinschalige aanschaf die een commandant zelf kan verrichten, waardoor de verwerving snel kan verlopen. Budget is hierbij niet altijd meer het knelpunt. Het verwervingsproces echter wel, omdat de verwerfer of te raadplegen experts als een kenniscentrum de behoefte aan deze specialistische middelen vaak ook wil toetsen bij andere eenheden om schaalvoordeel te behalen. Ook is er vaak sprake van een uitgebreid instandhoudingsproces, dat in deze gevallen niet altijd rendabel is omdat nieuwe aanschaf veelal goedkoper is dan zelf repareren. Als voorbeeld noem ik de aanschaf van 'airdroppable' grondverzetmachines van 11 Gncie AASLT. De verwerving van kleinschalige materieelbehoefte kan en moet worden vereenvoudigd.

## Reorganisaties

Als er een proces binnen Defensie is waar veel over gesproken wordt tijdens mijn werkbezoeken dan is dat het URD-traject. Zoals ik al in het vorige hoofdstuk aangaf, constateer ik dat een aantal organisatiedelen nooit uitgereorganiseerd zullen zijn als het huidige proces gehandhaafd blijft. Een specifiek voorbeeld is het Landelijk Tactisch Commando (LTC) van de KMar waar met hoge regelmaat nieuwe opdrachten worden neergelegd met bijbehorend budget. Budget is belangrijk maar het betekent ook een herschikking van de beschikbare capaciteit, aanpassingen van de bedrijfsvoering en al vrij snel een reorganisatie omdat het meer dan 4 arbeidsplaatsen betreft. Ik ga in 2022 hierover in gesprek met de vakcentrales om van gedachten te wisselen over het onderwerp "van reorganiseren naar organiseren".





# Ruimte voor veiligheid

## 5.

Leestijd: 7 minuten



**Defensie heeft het afgelopen jaar veel geïnvesteerd in sociale en fysieke veiligheid. In dit hoofdstuk zet ik uiteen wat de veiligheidsbeleving van de defensie medewerkers is en waar Defensie nog verder in kan investeren.**

### Eindrapport van de Visitatiecommissie

De Visitatiecommissie (VC) onder leiding van mevrouw Verbeet heeft sinds 2018 de voortgang getoetst van de afgekondigde verbetermaatregelen voor veiligheid binnen Defensie.

In juni 2021 verscheen het eindrapport van de VC onder de titel "Ruimte voor veiligheid". Zij concludeert "dat er een begin is om veiligheid te verbeteren, maar dat Defensie nog niet aan het einde van dat begin is en er nog niet genoeg reden is om tevreden te zijn".

---

**"Ik zal vanaf 2022 de rol van de visitatiecommissie overnemen."**

---

In samenwerking met de Inspecteur Veiligheid Defensie (IVD) zal ik vanaf 2022 de rol van de VC overnemen. In de overdracht van de werkzaamheden van de VC richt de IVD zich op de uitvoering en het effect van de te nemen maatregelen. Ik onderzoek hoe de werknemers deze maatregelen beleven.

Het belangrijkste punt voor mij blijft dat er geen verantwoordelijkheid zal zijn zonder de juiste bevoegdheden. Als commandanten verantwoordelijk worden gehouden dan moeten zij ook in staat worden gesteld om daar invulling aan te geven. Dat vraagt om veiligheidsmiddelen maar ook personele capaciteit om de commandanten op de diverse niveaus bij te staan met raad en daad. Ik constateer dat de defensieonderdelen – voortlopend op het beschikbaar komen van formatiebudget – al diverse functionarissen hebben aangesteld om zo dicht mogelijk bij de werkvloer de veiligheid te borgen. Het is nu van belang om deze functies structureel te maken en financieel te borgen.

### Ontwikkelingen

Sinds 2018 worden maatregelen uitgevoerd om het werken bij Defensie veiliger te maken. Organisatorische maatregelen zijn snel genomen, zoals de oprichting van een Directie Veiligheid en een Inspectie Veiligheid Defensie. Maar maatregelen, die zichtbaar en voelbaar de veiligheid op de werkvloer verbeteren, hebben vaak meer tijd nodig. Een gedragen resultaat vraagt onder meer om een verandering die gebaseerd is op waarden en *bottom-up* tot stand komt.

Gelukkig zie ik de eerste signalen van een verandering in de gewenste richting. In 2021 nodigde Defensie de "Commissie Giebels" (schrijvers van het rapport over sociale veiligheid in 2018) uit om de voortgang te bespreken. De commissie toonde zich blij verrast over de wijze waarop Defensie uitvoering gaf aan haar rapport en over de gemaakte vorderingen.

Een ander positief signaal is dat commandanten nu zelf het gesprek over sociale veiligheid voeren. In de dagelijkse praktijk wordt het onderwerp steeds meer serieus genomen. Dit is nu veelal op eigen initiatief. Het zou goed zijn als alle leidinggevendenden dit oppakken.

Afgelopen jaar heb ik mij nadrukkelijker gefocust op integriteit en sociale veiligheid. Naast de publicatie van de Lokettenleiraad<sup>2</sup> ben ik in 2021 aangesloten bij het Defensie Integriteitsoverleg (DIO) en ben ik begonnen met een periodiek overleg met de Coördinatoren Vertrouwenspersonen (CVP'n) van de Defensieonderdelen. Verder lever ik een bijdrage aan de herziening van de SG Aanwijzing 984 (Integriteit) en van het Defensie Integriteitsstelsel en participeer ik in het overleg tussen Defensie en de Nationale Ombudsman over klachtbehandeling. Tot slot ondersteun ik het programma "Defensie Openheid op Orde" dat advies opstelt voor een betere informatiehuishouding en transparantie binnen Defensie met meer oog voor de "menselijke maat".





## Veilig werken in de praktijk

Tijdens mijn werkbezoeken zie ik dat het veiligheidsbewustzijn en de aandacht voor veiligheid in alle lagen van de organisatie toenemen. Defensiemedewerkers verrichten werk met inherente risico's. Om een veilige werkplek te realiseren moeten risico's worden 'gesignaleerd en geagendeerd'. Veiligheid staat niet op zichzelf, maar moet nog meer dan voorheen een integraal onderdeel worden van opleiding en het dagelijkse denken en werken.

**"We moeten risico's signaleren, agenderen en erover blijven communiceren om een veilige werkplek te realiseren."**

Medewerkers maken zich zorgen over hoe de veiligheid op de werkvloer daadwerkelijk is georganiseerd. Op staven zijn veiligheidsfunctionarissen aangesteld, maar op de werkvloer is veiligheid vaak als 'neventaak' belegd. Aangezien de primaire functie qua werkinhoud niet verandert is er voor de veiligheidstaak beperkte tijd beschikbaar. Daar komt bij dat veiligheidsfunctionarissen op het operationele niveau belast worden met vragen en acties vanaf het bestuurlijke niveau. Dat verlaagt hun beschikbaarheid om bij te dragen aan de verbetering van de veiligheid op de werkvloer.

Operationele commandanten hebben baat bij een veiligheidsfunctionaris die niet controleert, maar vooral adviseert. Het is dan aan de commandant om deze adviezen in te vullen en aan Defensie om daar voldoende budget en tijd voor te reserveren. Geef de commandanten daarom de bevoegdheden en de middelen om een veilige organisatie te creëren. Tot slot zou veiligheid van iedere medewerker een eerste of tweede natuur moeten worden.



## Fysieke veiligheid

CLSK beschikt weliswaar zelf over personeel dat is opgeleid voor Aeromedical Evacuation (AE) maar niet meer over de juiste middelen voor strategisch gewondenluchttransport. Ondanks dat hier met het EATC afspraken over zijn gemaakt, behoud ik mijn zorg over beschikbaarheid en capaciteit van deze AE, zeker voor de 1<sup>ste</sup> en 2<sup>de</sup> hoofdtak. Dit raakt de medische veiligheid van onze mensen.

Soms leiden budgettaire beperkingen maar vooral behoefte-testellingsprocedures onbedoeld tot onveilige situaties. Zo werd initieel een verouderd camerasysteem van de KMar op Schiphol niet tijdig vervangen waardoor de medewerkers onvoldoende toezicht konden houden op de verblijfruimtes van uit te zetten vreemdelingen. Bij de verdeling van budgetten voor infrastructuur en middelen zou nog meer voorrang gegeven moeten worden aan veiligheid. Ik ben verheugd te constateren dat dit signaal snel is opgepakt en de camera's inmiddels zijn vervangen zodat de veiligheid van zowel vreemdelingen als personeel beter geborgd kan worden.

Door een defecte remmentestbank en het maandenlang uitblijven van de reparatie hiervan is een CLAS eenheid in Havelte lange tijd afhankelijk geweest van de testbank in 't Harde. Hierdoor was men genoodzaakt om met herstelde, maar nog niet geteste, voertuigen over de openbare weg naar 't Harde te rijden. Dit toont natuurlijk de vindingrijkheid van de betrokken militairen, maar is tegelijkertijd geen toonbeeld van veilig werken.

## Sociale veiligheid

Ik constateer dat op basis van het in mei 2019 uitgegeven Plan van aanpak Sociale Veiligheid effectieve initiatieven zijn ontplooid en ook op de werkvloer de resultaten daarvan te zien zijn. Zo ontmoeten diverse hulpverlenende instanties als bedrijfsmaatschappelijk werk en geestelijke verzorging elkaar om inzichten te delen en leggen medewerkers sociale veiligheid de focus op de positieve effecten van een sociaal veilige werkomgeving.

Tijdens werkbezoeken hoor ik hoe binnen eenheden met veel inzet gewerkt wordt om de ontwikkeling van subculturen terug te dringen. Een commandant vertelt dat met een luisterend oor en overleg de groepscohesie en de goede werksfeer snel kunnen terugkeren. Het is daarom belangrijk dat medewerkers binnen een team met elkaar in overleg blijven, elkaar leren begrijpen en respect tonen voor verschillen. Leidinggevendenden moeten nog meer de steun en ruimte krijgen om de werk- en leefomstandigheden binnen de eenheid te optimaliseren. In mijn overleg met vertrouwenspersonen verneem ik dat het aantal arbeidsconflicten en problemen in de privésfeer van medewerkers toeneemt, terwijl zij nog niet exact de vinger op de zere plek kunnen leggen. Wel zien ze dat er bij leidinggevendenden nog niet overal voldoende capaciteit en ervaring is om dergelijke problemen effectief aan te pakken.

## Diversiteit en inclusiviteit

In de media is een aantal publicaties verschenen die de aandacht voor D&I hebben aangewakkerd. Dat is op zich terecht maar Defensie moet er voor waken dat de aandacht op een verkeerde manier wordt gegeven. Ik bedoel daarmee dat er niet te snel etiketten geplakt moeten worden of beoogde doelgroepen te veel in de schijnwerper worden gezet. Ik ben door vrouwelijke medewerkers aangesproken over het feit dat zij separaat werden toegesproken over hun positie binnen Defensie. Hun oproep is om hen juist niet apart te nemen maar het onderwerp in organiek verband van de eenheid, afdeling of directie bespreekbaar te maken. Een groep apart behandelen zorgt juist voor de kans op isolatie en een averechts effect. Ik ben ook van mening dat de problematiek terug gaat naar de basis van het gedrag. Het gedrag wat in de maatschappij helaas normaal blijkt te zijn en dat samenkomt met de cultuur van Defensie. Die cultuur is in de basis niet verkeerd maar kan het ongewenste gedrag wat in de maatschappij gangbaar is geworden versterken.

**"Defensie wil een goede afspiegeling zijn van de maatschappij. Dat maakt onze organisatie sterker."**

Defensie wil een goede afspiegeling zijn van de maatschappij. Het is belangrijk dat Defensie helder uitdraagt dat D&I de organisatie sterker maakt en de arbeidsmarkt beter wordt benut.

Denk goed na over reacties op incidenten en benadruk de kracht en mogelijkheden van D&I voor het team Defensie.

10

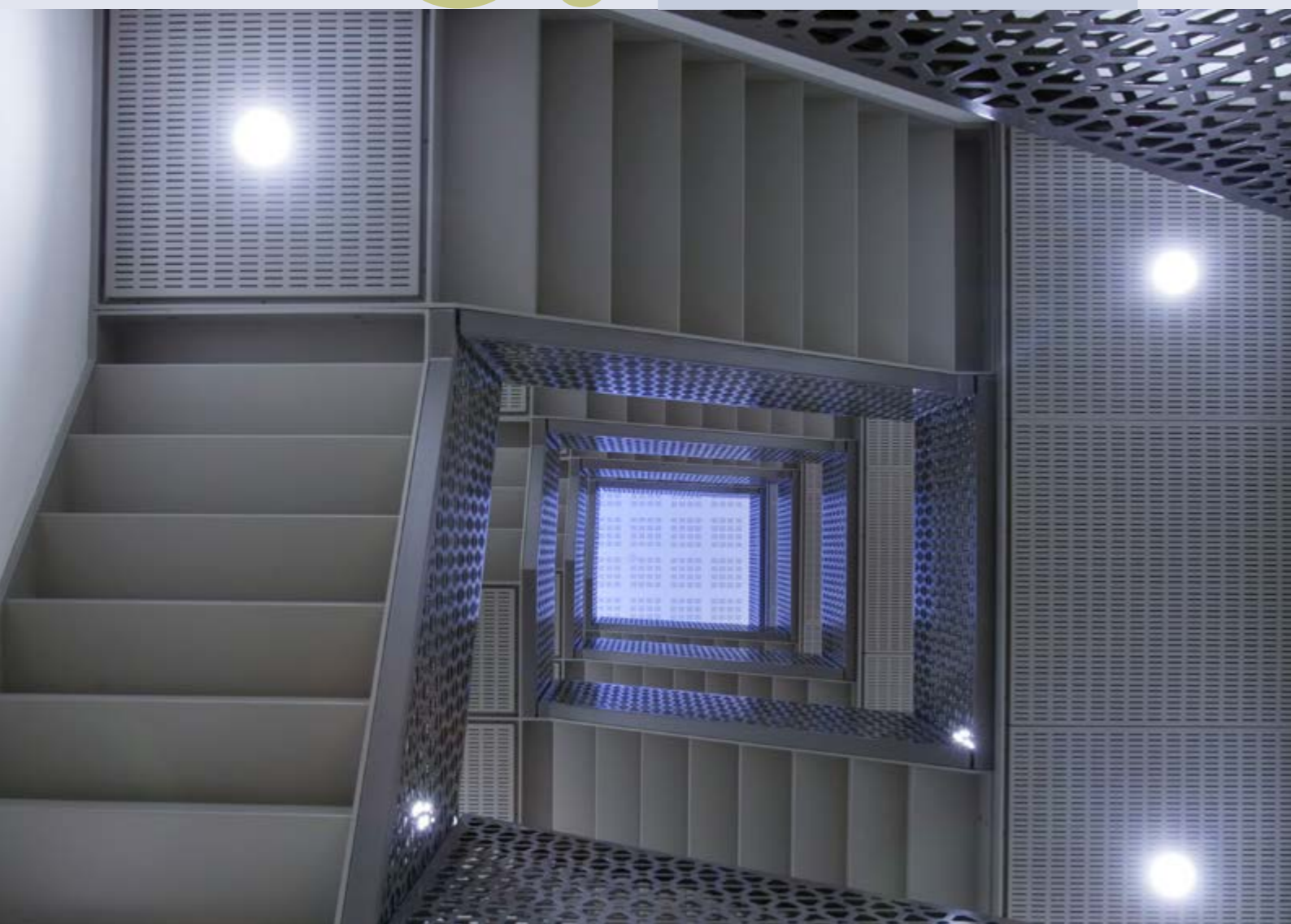




# Uitvoerbaarheid van taken

## 6.

Leestijd: 12 minuten



**In dit hoofdstuk breng ik knelpunten, zorgen en ontwikkelingen onder de aandacht die mij tijdens de werkbezoeken zijn opgevallen met betrekking tot ambities en middelen, materieel, infrastructuur, onderhoud, innovatie en vacatures.**

### Begroting Defensie

Vorig jaar heb ik de verwachting uitgesproken dat ik tijdens de werkbezoeken in 2021 vaker geluiden zou horen over beperkte budgetten. Gaandeweg het jaar werden deze geluiden inderdaad steeds sterker. Vanuit het CZSK is een duidelijk signaal afgegeven door het aan de kant houden van schepen, zodat andere schepen beter bemand naar zee kunnen. De beperking van budgetten en capaciteiten wordt op de werkvloer steeds meer gevoeld. Bij het CLAS zie ik een andere aanpak waarbij de beschikbare middelen worden uitgesmeerd over de eenheden die wel aan blijven staan. Welke oplossing ook gekozen wordt, het doet iets met de mensen als het gaat om de geloofwaardigheid van de ambities van Defensie en de middelen die daar tegenover staan.

### Onbalans tussen ambities en middelen

Veel medewerkers ervaren een onbalans tussen ambities en beschikbare middelen. Hierbij zijn de vulling van de eenheid, werkdruk, budgetten en de ervaring van het personeel van cruciaal belang. Ik krijg veel signalen over de onjuiste balans tussen de manoeuvre capaciteit en de daarvoor benodigde logistiek. Zo is 11 Hrscie AASLT niet in staat om met de beschikbare organisatie de opgedragen taken onder alle omstandigheden en voor elke inzetoptie van 11 Luchtmobiele Brigade uit te voeren. Ook het Opleidings- en Trainingscentrum (OTC Log) bevestigt deze onbalans en ziet onvoldoende aandacht voor de Combat Service Support (CSS). De onbalans in de organisatie tussen de manoeuvre en de ondersteuning wordt zo ook beleefd bij de vuursteun.

Tijdens mijn werkbezoek aan Staf CKMar kwam ook de onbalans tussen ambitie, middelen en werkdruk ter sprake. Het gaat om de hoge ambities vanuit andere departementen dan Defensie die niet in balans zijn met de beschikbare capaciteit van Staf CKMar. Tijdens de elkaar opvolgende bezuinigingen zijn staven extra geraakt met reducties terwijl aan de andere kant taakuitbreiding juist leidde tot een behoefte aan extra stafcapaciteit.

Er zijn veel goede ideeën om de organisatie en de bedrijfsvoering te verbeteren. Het ontbreekt echter vaak aan capaciteit om de ideeën om te zetten in maatregelen. De dienst der hydrografie geeft bijvoorbeeld aan dat zij input moet leveren voor V&M audits, beveiligings- en noodplannen, RI&E methodiek, het vaker rapporteren van incidenten, enz. De formatie van de dienst is echter ingericht op de kernprocessen en niet op de toegenomen vraag naar bestuurlijke ondersteuning. Ik constateer dan ook dat uitbreiding van stafcapaciteit op het hogere dek leidt tot meer werkdruk voor de lagere niveaus die in de basis zijn toegerust voor de uitvoering.

Bij 711 Squadron van CLSK – verantwoordelijk voor een vlotte en veilige begeleiding van militair en civiel luchtverkeer - bestaat de behoefte om ervaren FLO-ers (functioneel leeftijdsontslag) onder contract te houden, maar de financiën ontbreken

hiervoor. Kennis en expertise zal op de langere termijn naar verwachting tegen hogere kosten moeten worden gecompenseerd. Een ander voorbeeld waar ik tijdens mijn werkbezoek mee ben geconfronteerd is dat bij de afdeling MARIT (Maritieme IT) door een beperking op het vullingsplafond een onbalans is ontstaan tussen de ambities en uitvoeringsmogelijkheden.

### Internationale samenwerking en de realiteit

Tijdens mijn gesprekken met in Duitsland geplaatste defensie-medewerkers merk ik dat zij worden aangesproken op de verbintenissen die Nederland is aangegaan maar niet of niet volledig nakomt. Dat gaat niet alleen over 2% BNP maar ook over datgene wat is afgesproken in de memoranda of understanding. Zo leidde het afhaken van Nederland bij de oprichting van een Binational Command Element tot onbegrip bij de Duitse partner. Het onlangs gestarte binationale periodieke overleg tussen de Nederlandse en Duitse Landmachtstaven zal zeker helpen bij een betere onderlinge afstemming en tot meer wederzijds begrip.

### Modernisering materieel

In 2021 is een Investering Quote van 24,9% behaald. Er wordt dus goed gerealiseerd maar voor de werkvloer is de onderlinge samenhang van grote projecten niet overzichtelijk. De integrale afstemming van grote projecten blijft dan ook een uitdaging en vraagt voortdurend om aandacht zoals bij de ontwikkelingstrategieën voor nieuwe schepen, vervanging Klein Kaliber Wapens (KKW), Defensiebrede Vervanging Operationele Wielvoertuigen (DVOW) en *Midlife Update* (MLU) contracten van voertuigtypes.

De medewerkers op de werkvloer vragen al langer om meer digitalisering, niet alleen bij de dagelijkse operationele taken maar ook in het kader van *e-learning*. Ik denk hierbij bijvoorbeeld aan handboeken, technische handleidingen en werkinstructies. Met digitalisering bedoel ik niet gescande pdf-bestanden maar apps die monteurs interactief ondersteunen bij hun werk of bijvoorbeeld het gebruik van GPAL-instructievideo's (*Gamified Peer-to-peer Adaptive Learning*).

---

**"De medewerkers op de werkvloer vragen al langer om meer digitalisering."**

---

### Verouderde infra en staat van onderhoud

De staat van onze infrastructuur baart mij steeds meer zorgen. Ik zie een aantal nieuwe gebouwen verrijzen en grondige renovaties uitgevoerd worden waaronder de verbetering van legering. Maar tegelijkertijd zijn er nog veel sterk verouderde gebouwen waar het personeel op aangewezen is. Naast verouderde infra merk ik ook dat veel infra in de loop van de jaren een nieuwe bestemming heeft gekregen zonder aanpassing van het bestemmingsplan. Daardoor beschikken veel locaties niet over faciliteiten zoals sanitair en klimaatbeheersing. Dergelijke aanpassingen aan infra zullen door het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) wellicht niet de juiste prioriteit krijgen zolang een herbesteding niet formeel is doorgevoerd. Daarnaast



staan diverse gebouwen op de slooplijst maar zijn nog steeds in gebruik. Om die reden worden deze gebouwen niet meer onderhouden en vindt bijvoorbeeld geen dieptereiniging meer plaats. Dit is een defensiebreed probleem. Kleine incidentele successen worden geboekt door het beschikbaar stellen van schoonmaakmiddelen en het laten uitvoeren van klein onderhoud zoals door CLAS wordt ondersteund. Het is echter tijd om structurele verbeteringen te laten zien.

Veel ondersteunende diensten zoals Bedrijfsmaatschappelijk Werk (BMW) en Diensten Geestelijke Verzorging (DGV) ervaren problemen met de ruimtes waarin hun medewerkers geaccommodeerd worden. Vanwege het gebrek aan (deugdelijke) infra eisen diverse eenheden de ruimtes op waar ondersteuners werken. De alternatieve werklocaties voldoen vaak niet aan de eisen die een medewerker mag stellen aan een veilige werkomgeving. Hierbij valt te denken aan lekkages, schimmel en ongedierte. De gebouwen waar de medewerkers van deze ondersteunende diensten geacht worden hun werk te doen, staan veelal ook op de slooplijst.

Het is mij bekend dat een gebrek aan budget deels ten grondslag ligt aan het niet kunnen oplossen van deze problemen in één keer. De medewerkers hebben behoefte aan duidelijke informatieverstrekking over de stand van zaken via de lijn en meer oplossingsgericht handelen vanuit het Rijksvastgoedbedrijf.

## "De Directie Communicatie organiseert Defensiedialogen over o.a. huisvesting en vastgoed."



## Communicatie

Volledige communicatie over het voornemen om infra af te stoten ontbreekt en leidt tot veel onduidelijkheid en onrust onder het personeel. Tijdens mijn werkbezoeken word ik regelmatig aangesproken over het voornemen dat Defensie 40% van de bestaande infrastructuur wil afstoten. Het personeel weet niet exact waar de afstoting betrekking op heeft. Gaat het over een reductie in geld, aantal gebouwen of vierkante meters? Dit vraagt om een duidelijke en juiste communicatie. Ik ben dan ook verheugd dat de Directie Communicatie Defensiedialogen organiseert over o.a. huisvesting en vastgoed.

Met betrekking tot de staat van onderhoud zijn drie specifieke punten naar voren gekomen:

- gebouwen worden niet gereinigd terwijl deze nog wel in gebruik zijn;
- achterstallig onderhoud kan leiden tot gevaarlijke en onhygiënische situaties en
- aan sommige infra worden geen aanpassingen gedaan omdat ze op de slooplijst staat.

Ik ben bekend met de uitdagingen die het infradossier met zich meebrengt en pleit voor het vinden van spoedige oplossingen om gebouwen te vervangen die al jaren in onacceptabele staat verkeren. Een voorbeeld hiervan is het probleem met de infra ter verbetering en vervanging van slaapaccommodatie en opslagloodsen voor MARSOF in Den Helder en de realisatie van een Maritime Forward Operating Base (FOB). Ondanks het vooruitzicht van een nieuwe marinierskazerne in Nieuw Milligen blijven er noodzakelijke verbeterpunten en onderhoudsactiviteiten voor de infra in Doorn. Medewerkers ervaren een zekere starheid van het RVB die het helaas noodzakelijk maakt om te escaleren tot op het niveau van P-CZSK. Dit draagt niet bij aan een adequate aanpak en vertraagt het verbeteringsproces.

Bij CLSK staat de Koninklijke Militaire School Luchtmacht (KMSL) al langere tijd hoog op de prioriteitenlijst van het strategisch vastgoedplan. De eerder gegeven verwachtingen voor wat betreft beschikbare verbonden financiële middelen lijken binnen Defensie echter anders besteed, met als gevolg dat de hard benodigde aanpassingen wederom uitgesteld worden. Ook noem ik hier de infrastructurele aanpassingen aan legeringsgebouwen, kantoren en bijvoorbeeld het recreatiegebouw van de Nederlandse National Support Unit op de NAVO Air Base in Geilenkirchen (BRD).

Sommige gebouwen bij het Logistiek Centrum Woensdrecht (LCW) werden al drie keer van de slooplijst gehaald en zijn nog steeds in gebruik. In Oirschot staan diverse gebouwen al 8 jaar op de slooplijst, waardoor in de gebouwen geen dieptereiniging en geen onderhoud meer plaatsvindt. Toch wordt een aantal van deze gebouwen nog gebruikt of wordt een gebouw verbouwd tot grote wapenkamer. Wat mij in Assen in het bijzonder trof, zijn de onveilige situaties die worden gemeld, zoals vallende plafonddelen en lekkages die tot kortsluiting hebben geleid.

Het bedrijfsrestaurant Meeuwennest in Den Helder heeft landelijke bekendheid gekregen in de media. Tijdelijke maatregelen zijn genomen maar er is nog steeds geen zicht op een structurele oplossing. De voortgang wordt ook afgeremd omdat er diverse grotere programma's overheen komen waarover eerst besloten moet worden.

**Geef meer ruimte aan lokale commandanten om op korte termijn essentiële verbeteringen aan infrastructuur te realiseren. Tegelijkertijd moet op OPCO niveau gewerkt worden aan structurele oplossingen en daarbij moeten harde keuzes niet worden vermeden. Beter een nieuwe locatie die in stand kan worden gehouden dan een oude traditionele locatie behouden die alleen maar meer geld gaat kosten op de lange termijn.**



## Uitbesteding en samenwerking bij onderhoud van materieel

Regelmatig bestaat onduidelijkheid over het uitbesteden van onderhoud bij grote materieelprojecten, wat voor onrust zorgt bij met name de defensiemonteurs. Een goede communicatie hierover is cruciaal. Dat betekent uitleg over de gekozen samenwerkingsvariant en welke effecten deze vorm van uitbesteding heeft voor de defensiemonteur. Voor de monteurs is veelal niet bekend dat door deze samenwerking specifieke kennis en ervaring wordt opgedaan om in een operationele setting zelf het onderhoud te kunnen uitvoeren. Bovendien biedt deze samenwerkingsvorm mogelijkheden voor gezamenlijk werkgeverschap en voor het personeel om een reguliere uitstap te maken naar een baan buiten Defensie met mogelijkheden tot terugkeer.

## Onhaalbaarheid IV/ICT projecten

Uit de gesprekken maak ik op dat Informatievoorziening (IV) niet voldoende adaptief aansluit op de operatie en op het belang om te innoveren. Een voorbeeld hiervan is Grenade 29<sup>6</sup> waarin de IV-behoefte voor de KMar voor de komende jaren is vastgelegd. De toewijzing voor Grenade 29 is dermate beperkt dat het ambitieniveau financieel niet haalbaar blijkt. Het is goed te constateren dat Defensie inmiddels een aanzienlijk bedrag heeft gereserveerd om de IT op orde te brengen.

Verschillende bezochte eenheden hebben een grote behoefte aan extra ICT ondersteuning. Dit geldt bijvoorbeeld voor staf DGO, CEAG, Paresto en NIMH. Op gebied van innovatie onderzoekt DGO onder meer de inzet van *smart fibres* die het voor medisch personeel mogelijk maakt om lichaamsfuncties uit te kunnen lezen om zodoende een patiënt goed en snel te kunnen helpen. Zo heeft Paresto behoefte aan een eigen app, heeft CEAG behoefte aan een bedrijfsgeneeskundig registratiesysteem en heeft het NIMH behoefte aan een goede server om digitale informatie te kunnen behouden voor de toekomst.

Ook op onderwijsgebied is een grote rol weggelegd voor de ondersteuning met IV. Snel inspringen op nieuwe ontwikkelingen is niet altijd mogelijk door het huidige proces op het gebied van vernieuwing van automatisering. Het doet mij daarom goed

dat uit werkbezoeken naar voren is gekomen dat door corona de ontwikkeling van *e-learning* modules bij diverse opleidingseenheden versneld is doorgevoerd. Helaas zijn de devices voor *e-learning/afstandonderwijs*, maar ook voor MS Teams, niet in voldoende mate beschikbaar. Leerlingen op de Koninklijke Militaire School (KMS) zaten bijvoorbeeld met een smartphone in MS Teams, en dat vele uren per dag omdat er geen tablets beschikbaar waren.

**Creëer meer vrije ruimte voor innoverende ontwikkelingen op het gebied van IT.**



## Hoge werklast door aanhoudende vacatures

Ook in 2021 leiden de 9.000 vacante functies in combinatie met het groeiend aantal (operationele) taken en verantwoordelijkheden bij veel defensiemedewerkers tot een structureel hoge werklast. Dit is inmiddels dagelijkse praktijk, is ingeburgerd in de bedrijfsvoering en leidt steeds meer tot verlies aan motivatie, uitval en soms zelfs tot vertrek van personeel. Het hoge aantal vacatures heeft gevolgen voor de operationele inzetbaarheid van de eenheden en de logistieke ondersteuning tijdens operationele inzet, maar ook voor de vredesbedrijfsvoering. Een logistieke ondersteuningseenheid heeft tijdens mijn werkbezoek aangegeven voor een enorme uitdaging te staan om met het huidige tekort aan personeel en de corona-beperkingen op de werkvloer de volledige ondersteuning vanuit de vredesbedrijfsvoering te kunnen blijven leveren.

## Vulling en plaatsing

Het uitblijven van vulling van speciaal gecreëerde functies van het munitieplan OBELIX<sup>7</sup> baart mij zorgen. Veel aandacht is gegeven om dit beheer op orde te krijgen, maar vullen van deze functies is essentieel.

De vacatureproblematiek heeft ook effect op het opleidingsdomein, omdat vulling van de instructiecapaciteit achterblijft. Hierover kom ik in het hoofdstuk status eerder uitgebrachte adviezen op terug.



<sup>6</sup> | GRENADE-29 is de geïntegreerde operationele IT-voorziening die bestaat uit een basisplatform en systemen voor registratie, analyse en sturing.

<sup>7</sup> | OBELIX was een samenwerkingsverband tussen de Defensie Materieel Organisatie (DMO) en de Hoofd Directie Bedrijfsvoering (HDBV) van de Bestuursstaf in Den Haag. OBELIX focuste zich vanaf 2018 zo'n drie jaar defensiebreed op structurele issues binnen het munitiedomein.



# Themarapporten

## 7.

Leestijd: 7 minuten



In 2021 heb ik vier thema's laten onderzoeken. De Lokettenleidraad heb ik ontwikkeld omdat veel medewerkers bij mij aankloppen met de vraag bij welk loket ze moeten zijn met hun probleem, vraag of zorgbehoefte. Daarnaast heb ik het onderzoek 'Kansen door Corona' afgerond. Hierin belicht ik de positieve effecten die tijdens de coronapandemie zijn doorgevoerd in de bedrijfsvoering. Tijdens mijn werkbezoeken aan Defensie scholen werd ik geattendeerd op de huidige opzet van de VeVa-opleiding (Veiligheid en Vakmanschap) en het slechte imago van de opleiding. Met het oog op het vernieuwde convenant in 2023 heb ik aanbevelingen tot verbetering gedaan. Als Inspecteur der Veteranen heb ik tot slot jonge en actieve veteranen gevraagd naar hun mening over de Nederlandse Veteranendag (NLVD) met het doel deze groep meer te betrekken bij deze dag van erkenning en waardering vanuit de maatschappij.

### Lokettenleidraad

De Lokettenleidraad werkt vraaggestuurd en leidt de medewerker naar een (of meerdere) loketten (zie pagina 30-31). Voor elke (hulp-)vraag, klacht of probleem is binnen Defensie een loket dat helpt met zoeken naar een oplossing. Het punt is dat een medewerker soms niet weet dat hij of zij bij een bepaald loket terecht kan. Of waar dit loket dan te vinden is. Een medewerker met een hulpvraag kan in eerste instantie altijd naar zijn leidinggevende gaan. Als de medewerker dit niet wil is het mogelijk om, eventueel met ondersteuning van een vertrouwenspersoon of geestelijk verzorger, een loket te benaderen. Komend jaar wordt bezien wie de Lokettenleidraad gaat beheren. In oktober 2022 evalueer ik de Lokettenleidraad met alle betrokken loketten. Bij het samenstellen van de Lokettenleidraad is het mij al wel duidelijk geworden dat de medewerker gebaat zou zijn bij een centraal punt, dat de medewerker helpt bij het vinden van het juiste loket en als *custodian* kan functioneren.



13 Richt een centrale organisatie element in voor de loketfunctie dat tevens als *custodian* van de Lokettenleidraad kan functioneren.

### Kansen door Corona

Uit mijn onderzoek blijkt dat de medewerkers ook positieve effecten van de coronapandemie hebben ondervonden. Het hybride werken: de combinatie van thuis, op een defensielocatie of elders werken, is ook bij Defensie niet meer weg te denken. De balans in werk en privé is voor een deel van het personeel beter geworden, ook al is de combinatie van thuiswerken en kleine kinderen niet altijd ideaal. Afhankelijk van functie-inhoud, werken met gerubriceerde documenten en beschikbare ICT-middelen kunnen medewerkers van Defensie meer thuiswerken dan traditioneel werd gedacht.

**"Ingevoerde hygiëne-maatregelen heeft de manier van werken (nog) veiliger gemaakt."**

Leidinggevend en medewerkers hebben ervaren dat sturen op output en daarbij het vertrouwen te geven belangrijk is bij het op afstand leidinggeven en leiding ontvangen. Het krijgen van vertrouwen heeft ook een motiverend effect gehad voor het personeel dat belast is met de uitvoering. De ontwikkeling van afstandsonderwijs en e-learningmodules heeft een goede impuls gekregen. Ook heeft de *onboarding* van nieuwe medewerkers weer aandacht gekregen. Juist onder deze omstandigheden is het namelijk van belang om deze groep goed op te vangen in een organisatie die nog onbekend is.

Defensie is in de bestrijding van corona goed zichtbaar geweest in de maatschappij. De animo onder defensiemedewerkers om een steentje bij te dragen was groter dan de vraag en gaf een gevoel van frustratie. Tot slot hebben de, vanwege corona, ingevoerde hygiëne-maatregelen de manier van werken (nog) veiliger gemaakt. Laat onverlet dat hierover wel discussies hebben plaatsgevonden op de werkvloer. Dat geldt zeker voor het operationele- en opleidingsdomein.

De berichtgeving over en tijdens de coronapandemie is volgens de geëquipeerden duidelijk, actueel en voldoende frequent geweest, met goed gebruik van vlogs, intranet en nieuwsbrieven.

Natuurlijk zijn ook de nadelen aan bod gekomen. Ik noem twee voorbeelden. Ten eerste maken de medewerkers zich zorgen over de onderbroken ervaringsopbouw door de door corona geringe opgedane praktijkervaring. Ten tweede heeft voor de startende militair een deel van de essentiële vorming niet plaatsgevonden en schuiven onervaren medewerkers door naar leidinggevende- en/of instructiefuncties.







### Nota VeVa

Tijdens een aantal werkbezoeken aan Defensiescholen die betrokken zijn bij de opleiding Veiligheid & Vakmanschap (VeVa), constateerde ik kritiek op de wijze waarop dit traject is ingericht. Dat leidt in algemene zin tot de veelgehoorde vraag of er wel voldoende rendement wordt behaald met VeVa. Een eerste conclusie was dat er in de loop der jaren verschillende werkwijzen zijn ontstaan intern Defensie. Daar kunnen goede redenen aan ten grondslag liggen maar aangezien er in 2023 een nieuw convenant wordt afgesloten, leek het mij verstandig om een breder beeld te verkrijgen. Vooral om in kaart te brengen waar mogelijkheden tot verbeteringen liggen en wat de defensie-onderdelen van elkaar kunnen leren. Ik constateer dat er meer doorstroom vanuit VeVa plaatsvindt dan velen denken en dat er wel degelijk sprake is van progressie. Dat beeld moet dan ook beter worden gepresenteerd want VeVa blijft anders een negatieve reputatie behouden. Het personeel moet ook beseffen dat Defensie dit traject niet alleen voor de eigen organisatie doet. Het gaat hier om een breder belang voor de opleiding van de jeugd maar ook voor het draagvlak van Defensie in de maatschappij. Hier ligt de mogelijkheid om een basis te vormen voor het idee van "school of the nation".

---

**"Voor de VeVa-opleiding dienen beleid en kaders op centraal niveau bepaald te worden."**

---

Voor de VeVa-opleiding dienen beleid en kaders op centraal niveau bepaald te worden. De regionale uitvoering kan vervolgens belegd worden bij de Defensie-eenheden in samenwerking met de Regionale Opleidingscentra (ROC'a). Het Dienstencentrum Personeelslogistiek (DCPL) is en blijft het centrale aanspreekpunt voor de algehele coördinatie en houdt toezicht. Uit de gesprekken die ik met medewerkers van de beroepspraktijkvorming (BPV) en van de ROC'a heb gevoerd, maak ik op dat Defensie en ROC'a beter met elkaar moeten communiceren en afstemmen. Met als doel dat de op het ROC gegeven theorie en de praktijk bij Defensie beter op elkaar aansluiten. De inhoud van het programma moet meer mogelijkheden bieden voor beroepsoriëntatie want daar is de jeugd naar op zoek. Verder is voortdurend een actueel en vooral correct beeld van het rendement van de VeVa-opleiding nodig zodat Defensie en ROC'a tijdig de BPV en opleiding kunnen bijsturen. Op welk moment stromen leerlingen uit? Wat zijn de redenen om te vertrekken? En hoeveel leerlingen komen later alsnog bij Defensie werken?

### Enquête jonge veteranen

58% van de respondenten voelt zich nog geen veteraan en daarom bezochten zij nooit de Nederlandse Veteranendag (NLVD) ook al zijn zij van mening dat de dag invulling geeft aan erkenning en waardering. Jonge veteranen zijn bij evenementen al jaren flink ondervertegenwoordigd. Dit was aanleiding om de actief dienende veteraan onder de 36 jaar met een enquête te benaderen. Overwegingen om de NLVD in de toekomst wel te bezoeken, zijn bijvoorbeeld: "op latere leeftijd als ik wat meer tijd heb" of "als ik een echte gevechtmissie heb gedraaid". Uit de Veteranenmonitor van 2021 blijkt dat de uitgezonden militair zich pas echt veteraan is gaan voelen op het moment dat hij of zij de dienst uitging of direct na een missie. Hieruit concludeer ik dat het programma van de NLVD op zich goed is, maar helaas jongere, actief dienende militairen nog onvoldoende interesseert. Een aangepast programma zou deze doelgroep meer kunnen trekken. Op basis van de resultaten van de enquête heb ik een advies uitgebracht bij het NLVD.





# LOKETTENLEIDRAAD

## HULPVRAAG

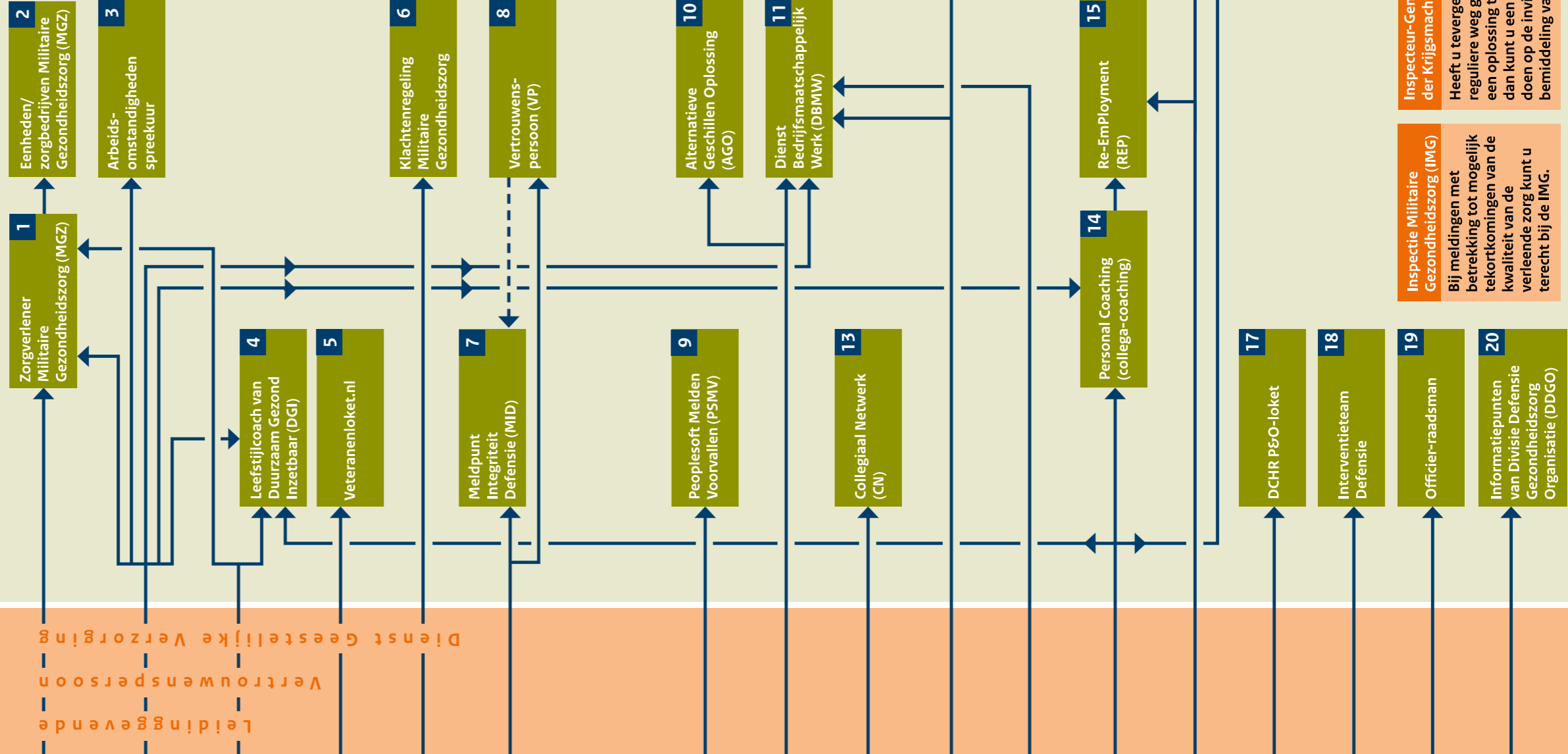
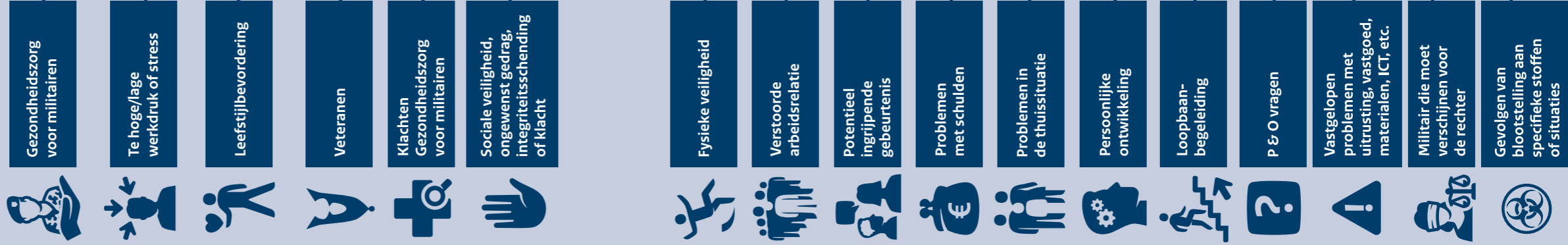
Een door de medewerker zelf of door zijn of haar omgeving geuit probleem, zorgbehoefte of klacht.

## STAP 1

Neem, indien mogelijk, eerst contact op met één van onderstaande personen/instanties.

## STAP 2 LOKETTEN

Wanneer u er niet uit komt na stap 1, kunt u contact opnemen met één van onderstaande loketten.



**LEGENDA**  
 ————— = direct contact  
 - - - - - = ondersteuning

**Inspectie Militaire Gezondheidszorg (IMG)**  
 Bij meldingen met betrekking tot mogelijk tekortkomingen van de kwaliteit van de verleende zorg kunt u terecht bij de IMG.

**Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK)**  
 Heeft u tevergeefs via de reguliere weg getracht tot een oplossing te komen dan kunt u een beroep doen op de individuele bemiddeling van de IGK.

Voor vragen of opmerkingen over deze Lokettenleidraad kunt u e-mailen naar: [IGK@mindef.nl](mailto:IGK@mindef.nl)



# Veteranen

# 8.

Leestijd: 7 minuten



## Nederlandse Veteranendag

De NLVD is dit jaar in afgeslankte vorm uitgevoerd. Het is inmiddels het tweede jaar zonder reguliere Veteranendag terwijl deze dag een uitgesproken kans biedt kameraadschap en verbinding te beleven en erkenning en waardering te ontvangen en te geven. Ook vele andere veteranenactiviteiten konden vanwege de coronabeperkingen niet doorgaan. Al deze activiteiten werden door de veteranen sterk gemist.



Ik constateer dat het moment van de NLVD door diverse organisaties en individuen is aangegrepen om een boodschap uit te zenden. Dat betreft vooral de staat van de Krijgsmacht met daarbij de vraag of het wel gepast is om Veteranendag te vieren. Het zet de dag die georganiseerd wordt voor de veteranen in een verkeerd daglicht. Deze dag is er om vanuit de maatschappij respect en waardering te tonen voor onze veteranen en moet in mijn ogen vrij blijven van politiek getinte agenda's.

## Noodopvang veteranen

De Veteranenombudsman meldt dat de door het veteranenloket geboden acute noodopvang voor veteranen tekortschiet. Acute nood betekent dat de veteraan op dat moment geen eigen verblijfplaats heeft en op basis van de veteranenstatus een beroep doet op de veteranenzorg. De resultaten van het door de Veteranenombudsman uitgevoerde onderzoek zullen begin 2022 verschijnen. Ik zal na dit rapport de opvolging van de voorgestelde adviezen nauwlettend volgen in samenwerking met de Veteranenombudsman.

## Juridische ondersteuning veteranen bij onderzoek strafbare feiten

Een zorgpunt voor mij is de ondersteuning aan veteranen die naar aanleiding van hun inzet gedurende een operatie, betrokken raken bij een onderzoek naar vermeende strafbare feiten. Ik heb een aantal voorbeelden gezien waarbij militairen worden benaderd voor een onderzoek maar niet (kunnen) worden ondersteund vanuit de lijn. De oorzaak hiervan is dat de betrokken militair soms direct wordt benaderd zonder dat de lijnmanager op de hoogte is gesteld. Daarnaast is de betrokken militair veelal niet op de hoogte van de procesgang en de mogelijk persoonlijke consequenties van een dergelijk onderzoek. De militair weet ook vaak niet waar (juridische) ondersteuning aangevraagd kan worden.

**Stel - in goed overleg met de KMar – een procedure op voor de benadering van een militair ten behoeve van een onderzoek om de lijnmanagers - binnen de juridische mogelijkheden - zoveel mogelijk te betrekken.**



## Meerjarig onderzoek Nederlands-Indië

De première van de film "De Oost" en het uitkomen van het educatief pakket voor het onderwijs heeft gezorgd voor onrust onder de Indië-veteranen en hun relaties. De reacties variëren van boosheid tot "goed dat dit verhaal verteld wordt". Veel reacties - vooral op sociale media - zijn gebaseerd op indirecte en vaak onvolledige indrukken door trailers en geruchten. Laat onverlet dat de impact van persoonlijke herinneringen aan deze periode groot is. Ik heb de betrokken veteranenorganisaties zoveel als mogelijk geïnformeerd over de inhoud van de film en de relatie met het educatief pakket zodat men zelf een gedegen oordeel kon vormen.

In februari 2022 verschijnt het rapport van het meerjarig onderzoek "Onafhankelijkheid, Dekolonisatie, Geweld en Oorlog in Indonesië 1945-1950". In aanloop naar dat moment zie ik de onrust toenemen. Niet alleen onder de veteranen en hun naasten maar ook binnen de Indische en Molukse gemeenschap in Nederland. Deze periode heeft een grote impact gehad op het leven van de mensen en dat vraagt om aandacht. Het grote zorgpunt is hoe deze periode verwoord gaat worden in de geschiedenisboeken voor de volgende generaties.



Ik onderhoud contact met de betrokken veteranenorganisaties over de communicatie met de veteranen en hun relaties. Zo ook met de drie betrokken ministeries (BuZa, Defensie en VWS) over de beleidsreactie en de lijn van woordvoering richting de veteranen.

**"Inzet van militaire middelen is een politiek besluit en dat is een grote verantwoordelijkheid."**

Het onderwerp raakt aan mijn algehele zorg dat als er tijdens de inzet van militairen zaken mis gaan, zoals nevenschade of burgerslachtoffers dat het negatieve stof in de media neerdaalt op de veteranen. Ik zie dat niet alleen naar aanleiding van de geschiedenis in toenmalig Nederlands-Indië maar ook bij de beëindiging van de treinkaping in 1977, de val van Srebrenica,



het bombardement op Hawija in Irak en de slag om Chora in Afghanistan. Inzet van militaire middelen is een politiek besluit en dat is een grote verantwoordelijkheid.

### Molukse gemeenschap

Ten aanzien van het dossier Nederlands-Indië speelt ook de kwestie van de KNIL-veteranen (Koninklijk Nederlandsch-Indisch Leger) en specifiek de Molukse gemeenschap. De stichting Nederlands veteraneninstituut heeft actie ondernomen om de reikwijdte van de veteranenwet en de daaraan gekoppelde zorgsysteem onder de aandacht te brengen van de Molukse KNIL-veteranen.

Dit jaar werd ook stilgestaan bij "70 jaar Molukkers in Nederland". Er is een documentaireserie hierover op televisie uitgezonden. Daarnaast is een rondreizende tentoonstelling over dit onderwerp het land ingegaan. Het 'Nationaal fonds voor Vrede, Vrijheid en Veteranenzorg' (V-fonds) heeft hiervoor budget beschikbaar gesteld en heeft hierover advies bij de IGK gevraagd. Deze stap is mede gebaseerd op de ervaringen met eerdere projecten zoals het educatief programma 'de wereld van de Oost'. De gevoeligheid binnen de Molukse gemeenschap over de wijze waarop men naar Nederland is gekomen en daar is opgevangen, is nog eens duidelijk geworden toen de herdenking in Rotterdam werd aangekondigd. Daarom is besloten om deze te verplaatsen naar maart 2022 om zo meer ruimte te geven voor het verwerken van de reacties die zijn losgekomen richting de organisatie en de dialoog aan te gaan met diverse belangenorganisaties.

### Veteranentenue

Dit jaar is de verstrekking van het veteranentenue defensie-breed gestart. Een mooi initiatief dat oorspronkelijk bij het CLSK is gestart om veteranen met een maatpak extra te waarderen. Eind 2021 zijn er meer dan 3.500 aanvragen ingediend. De declaraties hebben in het begin vertraging opgelopen, maar worden nu zo spoedig mogelijk afgehandeld. Bijzonder is wel om te constateren dat tussen de krijgsmachtsdelen verschillende wijzen van declareren en vergoeden zijn afgesproken.

**"Eind 2021 zijn er meer dan 3.500 aanvragen ingediend m.b.t. het veteranentenue."**



### Woonoord Doorn

In november bereikten mij berichten over onrust bij de bewoners van het woon- en zorgcentrum, Woonoord, in Doorn vanwege de geplande verhuizing. Woonoord biedt momenteel aan 28 leden van de Bond van Nederlandse Militaire Oorlogs- en Dienstsachtoffers (BNMO) met een langdurige zorgindicatie onderdak en zorg. Binnenkort start de nieuwbouw van 100 zorgwoningen. Voor een deel van de 28 bewoners zal het nieuwe Woonoord niet meer de vereiste zorg kunnen verlenen waardoor de angst bestaat dat zij elders een woning moeten zoeken waar wel de juiste zorg verleend kan worden. Het NLVI kijkt in overleg met onder meer de gemeente naar mogelijkheden voor deze bewoners. Ik zal de ontwikkelingen blijven volgen.



### Transitiezorg

Naar aanleiding van gesprekken met veteranen die Defensie verlaten met een Militair InvaliditeitsPensioen (MIP) is mij duidelijk geworden dat het risico bestaat dat deze groep tussen wal en schip van de bureaucratie valt. Een oorzaak hiervoor is onder andere de automatisering waardoor het individu van de ene op de andere dag geen achtervang meer heeft en zeker niet in de vorm van persoonlijke aandacht. Zeker bij veteranen met PTSS kan dit hard aankomen en heeft het grote invloed op hun functioneren in het dagelijks leven. Het NLVI heeft in brede zin aandacht voor de transitie van actief dienende veteranen naar de maatschappij. Met tevredenheid zie ik dat het Landelijk Zorgsysteem Veteranen (LZV) in overleg met het Veteranen Platform en de Veteranen Ombudsman, de zogenaamde transitiezorg op de agenda heeft gezet. Ik zal de verdere uitwerking blijven volgen en ondersteunen.





# Reservisten

## 9.

Leestijd: 5 minuten



Tijdens mijn werkbezoeken ontmoet ik over het algemeen enthousiaste reservisten die ook dit jaar op grote schaal zijn ingezet, zoals bij diverse bewakingsopdrachten voor militair materiaal dat door Nederland wordt getransporteerd, de noodhulp bij hoog water in Zuid-Nederland en tijdens de coronapandemie. Verder nam een Natres eenheid deel aan de Capacity Building Mission Iraq. In 2021 heb ik ook een aantal civiele bedrijven bezocht waar reservisten werkzaam zijn. Naar mijn mening is er nog het nodige werk om de reservist structureel onderdeel te maken van een adaptieve Krijgsmacht. In dit hoofdstuk vermeld ik mijn bevindingen over de reservisten aan de hand van de volgende vijf aandachtspunten die prioriteit moeten krijgen:

- 1 Aanstellings- en contractvormen
- 2 Rechtspositie
- 3 Middelen
- 4 Opleiding & Training
- 5 Administratieve ondersteuning

Daarna ga ik in op de samenwerking tussen Defensie en civiele bedrijven en op de integratie van reservisten in de strategische personeelsplanning.

### Aanstellings- en contractvormen

Reservisten lopen nog steeds het risico van een onverwachte contractbeëindiging door bijvoorbeeld tekort aan budget. Hierdoor staan ze per direct op straat waarmee Defensie zich niet toont als een goede werkgever. Het direct opnemen van reservisten in de personele exploitatie van een eenheid, zoals bij beroepsmilitairen het geval is, geeft inkomenszekerheid voor de reservisten. Binnen het CZSK is hiervoor in 2021 een eerste aanzet gedaan. Zoals ik in hoofdstuk 2 al aangeef is het goed te vernemen dat Defensie deze zekerheid wil bieden door in het HR-model nieuwe aanstellings- en contractvormen in te voeren. Het is echter voorzien dat dit model pas in 2025 wordt ingevoerd. Dat is naar mijn mening te laat.

### Rechtspositie

De rechtspositie van militair beroepspersoneel en reservisten is niet in balans. Zo heeft de reservist geen gelijke rechten op militaire medische verzorging en in sommige gevallen ook niet op verlof. Daarnaast start de werkdag van de reservist zodra hij of zij van huis vertrekt terwijl die van de beroepscollega pas op de werkvloer start. De beroepsmilitair ontvangt een maandelijks vergoeding voor woon- werkverkeer terwijl de reservist alle reizen naar en van de werklocatie kan declareren. Dat zorgt voor scheve gezichten over en weer. Verder zijn er historische regels voor reservisten die niet meer passen bij de huidige wijze van inzet. Deze leiden tot onbedoelde problemen rond de uitbetaling van gewerkte uren. Als voorbeeld noem ik de regel waarbij de maximale betaalde inzet per maand 165 uur is. Deze gaat voorbij aan de werkbare dagen per maand en opgedragen inzet van reservisten. Effectief betekent het dat meer dan 165 uur ingezette uren niet automatisch worden uitbetaald. Het administratief corrigeren leidt, naast de nodige frustraties, tot onjuiste registraties.

### Middelen

Ook in 2021 is de gedateerdheid van de middelen zoals: voertuigen, verbindingsmiddelen, wapensystemen, nachtzicht apparatuur, waarmee de reservisten hun werk moeten doen, aan de orde gesteld. Wel worden reservisten beter meegenomen in de verstrekkingen van persoonlijke uitrusting. Zo is het ook goed om te constateren dat specifieke bewakingsmiddelen zoals sensoren in samenspraak met de Nationale Reserve (NATRES) worden beproefd. Er valt echter nog winst te behalen als bruikbaar materiaal bij de operationele eenheden vrijvalt, wordt aangeboden aan reservisteneenheden in plaats van zonder enige overweging wordt afgestoten.





### Opleiding en training

Een positieve ontwikkeling dit jaar is de ontwikkeling van nieuwe online opleidingen voor en door reservisten met ook nog eens een hoge toegankelijkheid. Verder zijn er meer specifieke opleidingen ontwikkeld, zoals vaktechnische opleidingen ten behoeve van politietaken en bewaken en beveiligen, om de reservist snel na instroom functiebekwaam te maken. Dit jaar is het echter wederom voorgekomen dat reservisten, die vrij hebben genomen van hun civiele werk om een opleiding bij defensie te volgen, op het laatste moment te horen kregen dat de opleiding niet door ging. Ik merk daarbij wel op dat de toegang van reservisten tot een opleiding duidelijk beter is dan in voorgaande jaren.

### Administratieve ondersteuning

Het project 'digitale appellijst' is in 2021 nog niet met een werkende oplossing gekomen. Dit is uitgesteld naar 2022. Daarom moeten reservisten en hun commandanten de inzeturen nog steeds "handmatig" verwerken in individuele- en groeps-opkomstlijsten. Dat is een tijdrovend proces met een grote kans op fouten en frustraties.

### Externe contacten en samenwerking met civiele bedrijven

Ik constateer dat op het gebied van samenwerking tussen Defensie en civiele bedrijven voortgang is geboekt. Deze samenwerking heeft echter wel behoefte aan verdieping. Dit jaar is bijvoorbeeld voor het eerst een reservistenregeling met een MKB+ bedrijf (Midden- en Kleinbedrijf) gesloten, zoals dat eerder met grote bedrijven en overheden is gedaan. Dit verdient in 2022 een vervolg naar andere MKB/MKB+ bedrijven. Daar werken immers veel reservisten en gedeeld werkgeverschap vraagt bij kleine organisaties een andere aanpak. Als een reservist het grootste deel van zijn tijd voor defensie werkt, is geregeld contact tussen beide werkgevers en betrokkene belangrijk en voorkomt dat de reservist de band met zijn civiele werkgever verliest. Hetzelfde geldt voor een militair die "tijdelijk" bij een civiel bedrijf werkt of gedetacheerd is als onderdeel van de samenwerking. Verder constateer ik dat er vanuit de Bestuursstaf en binnen de defensieonderdelen diverse initiatieven zijn om de samenwerking tussen bedrijven en defensie verder inhoud te geven, waarbij de status van reservist vaak de sleutel is.

### Bestandsopbouw reservisten

De inzet en omvang van het reservistenbestand vragen om een integratie in de strategische personeelsplanning. Reservisten maken onderdeel uit van de basiscapaciteit en de operationele gereedheid van Defensie. Zij moeten daarom ook deel uitmaken van de aanstellings- en opleidingsopdracht, maar ook van de verdere door- en uitstroom modellen binnen de defensieonderdelen. Op die manier kan ook een betere afstemming in het formatiebudget plaatsvinden.

---

**"Reservisten maken onderdeel uit van de basis capaciteit en de operationele gereedheid van defensie."**

---

### Samengevat

Ik stel vast dat ten aanzien van de top vijf aandachtspunten voor reservisten verbeteringen te melden zijn. Ik vraag wel aandacht voor een snellere invoering van genomen maatregelen. Daarnaast zie ik dat er centraal beperkte regie en overzicht is op het grote aantal projecten dat loopt binnen Defensie als het gaat over reservisten. Dit is een van de oorzaken waardoor er onderlinge verschillen zijn ontstaan tussen de krijgsmacht delen op het gebied van reservisten beleid - en beheer. Ieder Krijgsmachtdeel heeft een eigen karakter maar het is niet wenselijk om grote verschillen te hebben in beleid en beheer.

**Start een centraal programma om de prioriteiten rond reservisten te managen en centraal te voorzien van een plan voor de komende jaren. Breng tevens de lopende projecten in beeld en realiseer aansluiting op het nieuwe HR-model op basis van een brede afstemming intern Defensie.**

14





# Status eerder uitgebrachte adviezen

# 10.

Leestijd: 6 minuten

Voor deze jaarrapportage richt ik mij op de stand van zaken en de ontwikkelingen over loopbaanperspectief, de positie van de instructeur, het drugsbeleid en de doorstroom van opleidingen. Dat wil niet zeggen dat ik de onderwerpen die in voorgaande rapportages heb vermeld uit het oog heb verloren. Een deel daarvan is onderdeel geworden van de vier hoofdthema's die ik heb vermeld. Dat geldt zeker voor onderwerpen die gerelateerd zijn aan het nieuwe HR-model. Het is mijn voornemen om in 2022 strakker in te zetten op de opvolging van uitgebrachte adviezen in het algemeen.

## Loopbaanperspectief

Uit het themarapport 'Carrière op de korrel' blijkt dat het gebrek aan loopbaanmogelijkheden voor defensiemedewerkers één van de belangrijkste redenen is om Defensie te verlaten. Ik heb de wensen van medewerkers en het bevoegd gezag geïnventariseerd en deze vertaald in aanbevelingen die meegenomen kunnen worden in het nieuwe HR-model zoals door Hoofddirectie Personeel (HDP) wordt ontwikkeld. Nu, een jaar later, kan ik melden dat door de HDP is aangegeven dat veel aanbevelingen uit het themarapport onderdeel worden van het nieuwe HR-model. Zo onderschrijft de HDP het belang van een goede focus op behoud van personeel. Deze focus begint al bij initiële opleidingen door uitval van toekomstige collega's tijdens de opleidingen verder terug te dringen. Ook is Defensie al geruime tijd in overleg met de vakcentrales om gezamenlijk goede invulling te geven aan het verlengen van de maximale looptijd in rang.

Het volgen van een loopbaan binnen één specialisme zou mogelijk moeten worden gemaakt. In het functietoewijzingsproces is veel ruimte ingebouwd om in een gesprek met de medewerker te bepalen wat diens wensen zijn, bijvoorbeeld ten aanzien van werklocatie en duur van de functie. De oproep voor een langere functieduur ontving ik ook van commandanten, managementteams en de medewerkers zelf. Een langere functieduur kan ook rust en duidelijkheid brengen in de balans werk-privé. Zeker voor gezinnen in de huidige woning- en arbeidsmarkt en met schoolgaande kinderen, kunnen frequente verplaatsingen te grote spanningen met zich meebrengen. Bij specialistische functies en langdurige opleidingstrajecten brengt het daarnaast meer rendement.

## Positie instructeur

De functie van instructeur blijft moeilijk te vullen. De financiële- en loopbaanconsequenties weerhouden geschikte kandidaten ervan om de stap naar het vak van instructeur te zetten. Maar we moeten ook de hoge werklast voor de instructeur niet negeren.

Duidelijkheid over de rol, de werkzaamheden, de verwachtingen die de organisatie heeft van de medewerker en de zekerheid over functieduur, werkbelasting en werklocatie kan kandidaten makkelijker over de streep trekken. De Hoofddirectie Personeel begrijpt en onderkent deze wensen en streeft ernaar om hier invulling aan te geven. Ik begrijp uit terugkoppelingen van commandanten dat hier al aan wordt gewerkt. Bovendien







wordt het vak van instructeur aantrekkelijk(er) gemaakt door de mogelijkheid te bieden om door middel van een verkort opleidingstraject een erkend Middelbaar Beroepsonderwijs niveau 4 (MBO-4) diploma voor MBO Instructeur te behalen. Defensie wil instructeurs de mogelijkheid bieden om in aanmerking te laten komen voor een bindingspremie. Het gaat niet alleen om (financiële) waardering, maar ook om kansen voor een loopbaanperspectief als instructeur of de behoefte aan een terugkeergarantie naar de operationele eenheid na vervulling van een instructiefunctie.

De positie van de instructeur wordt mede bepaald door ervaringsopbouw. Bij ervaringsopbouw dient zorg te worden gedragen dat de startende instructeur de juiste kwalificaties bezit voorafgaande aan zijn functievervulling. Vanuit de Directie Aansturen Operationele Gereedheid (DAOG) heb ik vernomen dat de kwalificaties voor instructeurs nader worden gezien en dat al onderscheid is gemaakt in verschillende niveaus van opleiders, waardoor overkwalificatie wordt voorkomen. Uit het Beroepsgericht Opleiden (BGO) is gebleken dat het behalen van bepaalde niveaus van kwalificaties voorafgaande aan het functioneren moeilijk te realiseren is, maar niet per se nodig. Om toch op een verantwoorde manier invulling te geven aan de kwalificaties wordt de benodigde begeleidingsstructuur op de werkplek verder ingeregeld. Dit blijkt afdoende te zijn. Ik wil nog verwijzen naar een stuurgroep waarin HDP en DAOG gezamenlijk optrekken om onder meer richting te geven aan en regie te voeren over het militaire opleidingsdomein.

### Drugsbeleid

Regelmatig wordt door verschillende commandanten, leidinggevenden en medewerkers mijn aandacht gevraagd voor het drugsbeleid, onder meer vanwege de onbalans met het huidige alcoholbeleid. Het huidige drugsbeleid, dat stamt uit 1997 (ref. SG A/925), is sindsdien onveranderd: drugsgebruik is nog steeds ontoelaatbaar en er geldt een 'zero tolerance' beleid. Dit betekent dat (hard)drugsgebruik tot onmiddellijk ontslag kan leiden. Bovenmatig alcoholgebruik is echter veelal geen reden tot ontslag. Daarnaast is de vraag waar een militair op een veilige manier hulp kan vragen. Voor wat betreft de herziening van het drugsbeleid binnen defensie zie ik ontwikkelingen. Op 26 november is het huidige drugsbeleid besproken in de bestuursraad. Ook heeft de Minister onlangs de wens uitgesproken tot het invoeren van drugstesten, al is nog niet bekend op welke termijn deze maatregel ingaat. Een verdere uitwerking van het dossier zal vanuit de HDP in samenwerking met de defensieonderdelen plaatsvinden en afstemming met de vakcentrales is daarbij benodigd. De HDP heeft aangegeven prioriteit te geven aan het drugsdossier. Ik blijf de ontwikkelingen op de voet volgen en zal gevraagd en ongevraagd advies geven op basis van mijn waarnemingen tijdens werkbezoeken en de verzoeken tot bemiddeling die ik ontvang.

---

**" Drugsgebruik is nog steeds ontoelaatbaar en er geldt een 'zero tolerance' beleid."**

---

### Doorstroom opleidingen

CLAS soldaten en korporaals zien op tegen de lange, en vaak onduidelijke, weg die zij op de Koninklijke Militaire School (KMS) moeten bewandelen om door te kunnen stromen naar de categorie onderofficier. Zij moeten immers na een vereiste vooropleiding de volledige KMS-opleiding volgen en van de erkenning van eerder verworven competenties (EVC) lijkt nog geen sprake. Daarnaast wijzigden in het verleden de aanstellingseisen regelmatig. CLAS schept inmiddels duidelijkheid over de geldende aanstellingseisen door deze jaarlijks te publiceren. Deze eisen garanderen dat de startende onderofficier de juiste basis heeft om, na de KMS opleiding, het geleerde in de praktijk toe te kunnen passen. In de verdere loopbaan bouwt de onderofficier dit verder uit met door de jaren heen opgedane ervaring, functieopleidingen en loopbaanopleidingen. Daarnaast informeert CLAS in nauw overleg met de lokale commandanten aspirant onderofficieren over de beschikbare ruimte om door te stromen naar het onderofficierscorps. Uiteraard worden eerdere beloftes ten aanzien van vooropleidingen gerespecteerd zodat militairen die voor de start van de KMS bijvoorbeeld nog zes maanden deelnemen aan een missie na de uitzending niet geconfronteerd worden met nieuwe aanstellingseisen.

---

**" Ik vraag nu ook aandacht voor het behoud van ervaring van korporaals op de werkvloer."**

---

CLAS heeft de doorstroom uit het vaste bestand van manschappen en korporaals naar de KMS, via onder andere operatie INFUUS, uitgebreid met militairen van de logistiek en special operations. Ik vraag echter ook aandacht voor het behoud van ervaring van manschappen en korporaals op de werkvloer. Uiteindelijk zijn zij door hun kennis en ervaring essentieel bij de start van nieuwe onderofficieren.

Binnen het CLAS brengen de brigade-adjudanten inmiddels advies uit over de waarde van EVC van manschappen en korporaals die onderofficier willen worden. Als de aspirant onderofficier niet over de juiste aanstellingseisen voldoet kan hij of zij daarnaast via capaciteitstesten aantonen over de vereiste competenties te beschikken. Een goed voorbeeld van maatwerk. De HDP en ik ondersteunen deze gedachte. De HDP onderschrijft het belang van een goede focus op behoud van personeel en geeft aan dat de focus al begint bij de initiële opleidingen om de uitval verder terug te dringen.



# Conclusies en aanbevelingen

## 11.



### Adviezen 2021 | HR-model

1 Advies: Luister naar het personeel op de werkvloer, informeer hen periodiek over de status van de HR transitie en communiceer open en eerlijk over de successen en de tegenslagen.

2 Advies: Behoud het momentum in de HR transitie.

3 Advies: Neem ouderenbeleid op als onderdeel van het nieuwe HR-model inclusief compensatie voor de PAS-regeling in het formatiebudget.

4 Advies: Hef de verschillen tussen beroeps- en reservepersoneel ten aanzien van aanstellings- en contractvormen en rechtspositie in overleg met de vakcentrales tijdig op en wacht niet de definitieve implementatie van het volledige HR-model af.

5 Advies: Hier ligt voor alle betrokkenen een opdracht om gezamenlijk af te stemmen waarmee tot snellere procedures voor reorganisatie gekomen kan worden zonder de zorgvuldigheid van het proces te verliezen.

6 Advies: Beheers de snelheid van doorstroom personeel bij een toenemende instroom teneinde de juiste kennis- en ervaringsopbouw te borgen.

### Adviezen 2021 | Vereenvoudiging van processen

7 Advies: Vereenvoudig het verwervingsproces door het aantal controlemomenten terug te brengen maar ook door de betrokken functionarissen al aan het begin van het proces bij elkaar te brengen in plaats van achter elkaar volgens de parafieronde.

8 Advies: Actualiseer de overeenkomsten met buitenlandse partners met een hogere periodieke frequentie.

9 Advies: Geef commandanten bevoegdheden en mandaten die bij hun verantwoordelijkheden passen en accepteer ook "echt" fouten in de uitvoering.

### Adviezen 2021 | Ruimte voor veiligheid

10 Advies: Denk goed na over reacties op incidenten en benadruk de kracht en mogelijkheden van D&I voor het team Defensie.

### Adviezen 2021 | Uitvoerbaarheid van taken

11 Advies: Geef meer ruimte aan lokale commandanten om op korte termijn essentiële verbeteringen aan infrastructuur te realiseren. Tegelijkertijd moet op OPCO niveau gewerkt worden aan structurele oplossingen en daarbij moeten harde keuzes niet worden vermeden. Beter een nieuwe locatie die in stand kan worden gehouden dan een oude traditionele locatie behouden die alleen maar meer geld gaat kosten op de lange termijn.

12 Advies: Creëer meer vrije ruimte voor innoverende ontwikkelingen op het gebied van IT.





### Adviezen 2021 | Themarapporten



13

Advies: Richt een centrale organisatie element in voor de loketfunctie dat tevens als custodian van de Lokettenleidraad kan functioneren.

### Adviezen 2021 | VETERANEN



14

Advies: Stel - in goed overleg met de KMar - een procedure op voor de benadering van een militair ten behoeve van een onderzoek om de lijnmanagers - binnen de juridische mogelijkheden - zoveel mogelijk te betrekken.

### Adviezen 2021 | RESERVISTEN

15

Advies: Start een centraal programma om de prioriteiten rond reservisten te managen en centraal te voorzien van een plan voor de komende jaren. Breng tevens de lopende projecten in beeld en realiseer aansluiting op het nieuwe HR-model op basis van een brede afstemming intern Defensie.





# Bijlagen 12.



## Bijlage A | Overzicht werkbezoeken (74)

In mijn hoedanigheid als IGK en Inspecteur der Reservisten heb ik aan de hieronder vermelde werkbezoeken en gerelateerde activiteiten deelgenomen of heb ik mij laten vertegenwoordigen door een officier van mijn staf.





## Bijlage B | Overzicht veteranenactiviteiten (56)

In mijn hoedanigheid als Inspecteur der Veteranen heb ik aan de hieronder vermelde veteranenactiviteiten en gerelateerde evenementen deelgenomen of heb ik mij laten vertegenwoordigen door een officier van mijn staf. Tevens zijn de ontvangsten voor veteranen opgenomen waarbij ik als gastheer heb opgetreden.



## Bijlage C | Overzicht werkbezoeken themaonderzoek (30)





## Bijlage D | Afkortingenlijst

<b>AE.....</b> <b>Aeromedical Evacuation</b>	<b>ICT.....</b> <b>Informatie- en Communicatie Technologie</b>	<b>Paresto....</b> <b>Paarse Restauratieve Organisatie</b>
AGDEF ..... Aanwijzing Gereedstelling Defensie	IGK..... Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht	PAS ..... Partiele Arbeidsparticipatie Senioren
AWACS..... Airborne Warning and Control System	IMOS..... Interallied Military Organisation Sphinx	PTSS..... Posttraumatische Stresstoornis
<b>BNMO ....</b> <b>Bond van Nederlandse Militaire Oorlogs- en Dienst-slachtoffers</b>	ISZ De Brug Interkerkelijke Stichting Zorgvoorzieningen De Brug	<b>RI&amp;E.....</b> <b>Risico-Inventarisatie en Evaluatie</b>
BNP ..... Bruto Nationaal Product	IV..... Informatievoorziening	ROC ..... Regionaal Opleidingscentrum
BPV..... Beroepspraktijkvorming	IVD..... Inspectie Veiligheid Defensie	RVB..... Rijksvastgoedbedrijf
BS..... Bestuursstaf	<b>KITLV ..... Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde te Leiden</b>	<b>SG ..... Secretaris-Generaal</b>
BuZa..... ministerie van Buitenlandse Zaken	KMar ..... Koninklijke Marechaussee	SMT..... Sociaal Medisch Team
<b>CDS.....</b> <b>Commandant der Strijdkrachten</b>	KMS..... Koninklijke Militaire School	SNVM..... Stichting Nederlandse Veteranen Motorrijders
CEAG ..... Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid	KNIL ..... Koninklijk Nederlandsch-Indisch Leger	<b>URD ..... Uitvoering Reorganisaties Defensie</b>
CLAS..... Commando Landstrijdkrachten	KPU ..... Kleding- en Persoonsgebonden Uitrusting	<b>VC.....</b> <b>Visitatiecommissie/Commissie Verbeet</b>
CLSK..... Commando Luchstrijdkrachten	<b>LSP.....</b> <b>Learning Support Package</b>	VeVa ..... Veiligheid en Vakmanschap
CZSK..... Commando Zeestrijdkrachten	LZV ..... Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen	VE&M..... Veiligheid & Milieu
<b>DAOG .....</b> <b>Directie Aansturen Operationele Gereedheid</b>	<b>MARIT ....</b> <b>Maritieme IT</b>	VTC..... Video Tele Conference
DGO ..... divisie Defensie Gezondheidszorg Organisatie	MARSOF... Maritime Special Operations Forces	VWS ..... ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
D&I..... Diversiteit & Inclusiviteit	MBO..... Middelbaar Beroepsonderwijs	<b>ZKA ..... Zelfstandige Kleine Aanschaf</b>
DMO ..... Defensie Materieel Organisatie	MC ..... Medezeggenschapscommissie	
DO ..... Defensieonderdeel	MIND ..... Military Innovation by Doing	
DOSCO .... Defensie Ondersteuningscommando	MKB ..... Midden- en Kleinbedrijf	
DVOW..... Defensiebrede Vervanging Operationele Wielvoertuigen	MOK..... Mobilisatie Oorlogskruis	
<b>EATC.....</b> <b>European Air Transport Command</b>	<b>NATO .....</b> <b>North Atlantic Treaty Organization</b>	
EOV ..... Ereteken voor Orde en Vrede	NCVD ..... Nationaal Comité Veteranendag	
EVC ..... Erkenning eerder Verworven Competenties	NIMH ..... Nederlands Instituut voor Militaire Historie	
<b>FBD.....</b> <b>Facilitair Bedrijf Defensie</b>	NIOD..... Nederlands Instituut voor Oorlogs-, Holocaust- en Genocidestudies	
<b>GCOEM...</b> <b>Groepscommandant Operationele Eenheden Mariniers</b>	NLVD..... Nederlandse Veteranendag	
<b>HDP .....</b> <b>Hoofddirectie Personeel</b>	NLVI..... stichting Nederlands Veteraneninstituut	
HR..... Human Resource	<b>OPCO.....</b> <b>Operationeel Commando</b>	



Colofon:

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht  
Landgoed De Zwaluwenberg  
Utrechtseweg 225 Hilversum

Contactpersoon: kolonel C.G. Koek  
Chef Staf IGK  
T +31 35 577 66 16

Vormgeving: MediaCentrum Defensie | Cross Media  
Druk: Koninklijke van der Most