



Ministerie van Defensie

# Deel III

Bemiddelingen  
Verdieping op de thema's  
Jaarkalender

# Bemiddelingen

In 2024 zijn 296 verzoeken tot individuele bemiddeling bij mij ingediend, waarvan 276 verzoeken zijn afgerond<sup>1</sup>. De bemiddelingsverzoeken zijn onder te verdelen in een van de volgende thema's: 'Flexibiliteit loopbaan', 'Bijzondere verantwoordelijkheid', 'Duurzaam inzetbaar', 'Leven lang leren' en 'Primaire arbeidsvoorwaarden'. In deze paragraaf van de jaarrapportage sta ik stil bij bemiddelingsverzoeken binnen de eerste drie thema's, aangezien die de afgelopen jaren de boventoon voerden.

Als iemand zich tot de IGK wendt, probeer ik hem of haar met ondersteuning van mijn staf te helpen door het bemiddelingsverzoek inhoudelijk te behandelen, advies te geven, of door te verwijzen naar het juiste loket. Hoewel ik kan constateren dat het merendeel van de medewerkers met een bemiddelingsverzoek tevreden is over de gepleegde inspanningen van de IGK, voldoet de afhandeling van een bemiddelingsverzoek helaas niet in alle gevallen aan de verwachtingen van de medewerker. Daarnaast zie ik ook een zorgelijke trend dat medewerkers steeds minder goed een 'nee' kunnen accepteren, waardoor een conflict ontstaat, verergert of blijft slepen, zelfs met inmenging van de IGK. Dat is iets om in de gaten te houden.

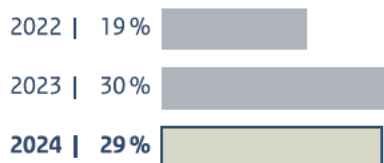
Zowel bij het thema 'Flexibiliteit loopbaan' als 'Bijzondere verantwoordelijkheid' zie ik helaas een kleine stijging in het

aantal bemiddelingsverzoeken op het gebied van behoud van personeel. Zo zijn er bemiddelingsverzoeken binnengekomen over de moeilijkheid om als reservist de overstap te maken naar beroepsmilitair, zelfs als aan alle voorwaarden is voldaan, en over de moeilijkheid om binnen de organisatie over te stappen van het ene krijgsmachtdeel naar het andere. In een aantal gevallen is het geduld van de medewerker op door onbegrijpelijke en langdurige procedures, en kiest hij of zij voor een loopbaan buiten Defensie, terwijl maatwerk de *key to success* had kunnen zijn. Een ander voorbeeld waardoor de organisatie (potentiële) medewerkers verliest is het Verklaring Geen Bezwaar-traject (VGB-traject). De extreme langdurigheid hiervan zorgt voor onzekerheid waardoor (potentiële) medewerkers andere keuzes maken. In een periode waarin we iedereen hard nodig hebben, is het niet acceptabel als een medewerker de motivatie verliest en de organisatie verlaat. Maatwerk en procesversnelling zijn krachtige instrumenten die kunnen zorgen voor het behoud en het aantrekken van personeel. Ook binnen het thema 'Duurzaam inzetbaar' zie ik bemiddelingsverzoeken binnenkomen die invloed hebben op het behoud van personeel. Ik constateer dat er nog steeds medewerkers zijn die zich niet volledig veilig voelen in hun werkomgeving. Een (sociaal) veilige werkomgeving is een vereiste voor een plezierige werksfeer en een verhoogde productiviteit, en het is en blijft belangrijk hier voldoende tijd en aandacht aan te besteden.

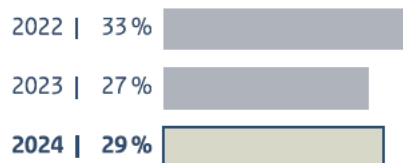
## 2022 | 2023 | 2024 | Onderwerpen van de verzoeken



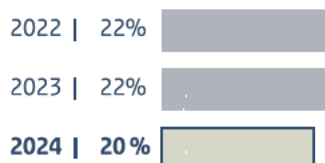
### Duurzaam inzetbaar



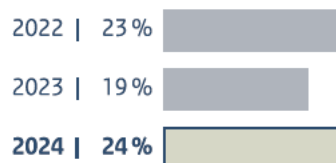
### Bijzondere verantwoordelijkheid



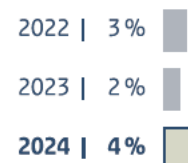
### Primaire arbeidsvoorwaarden



### Flexibiliteit loopbaan



### Leven lang leren

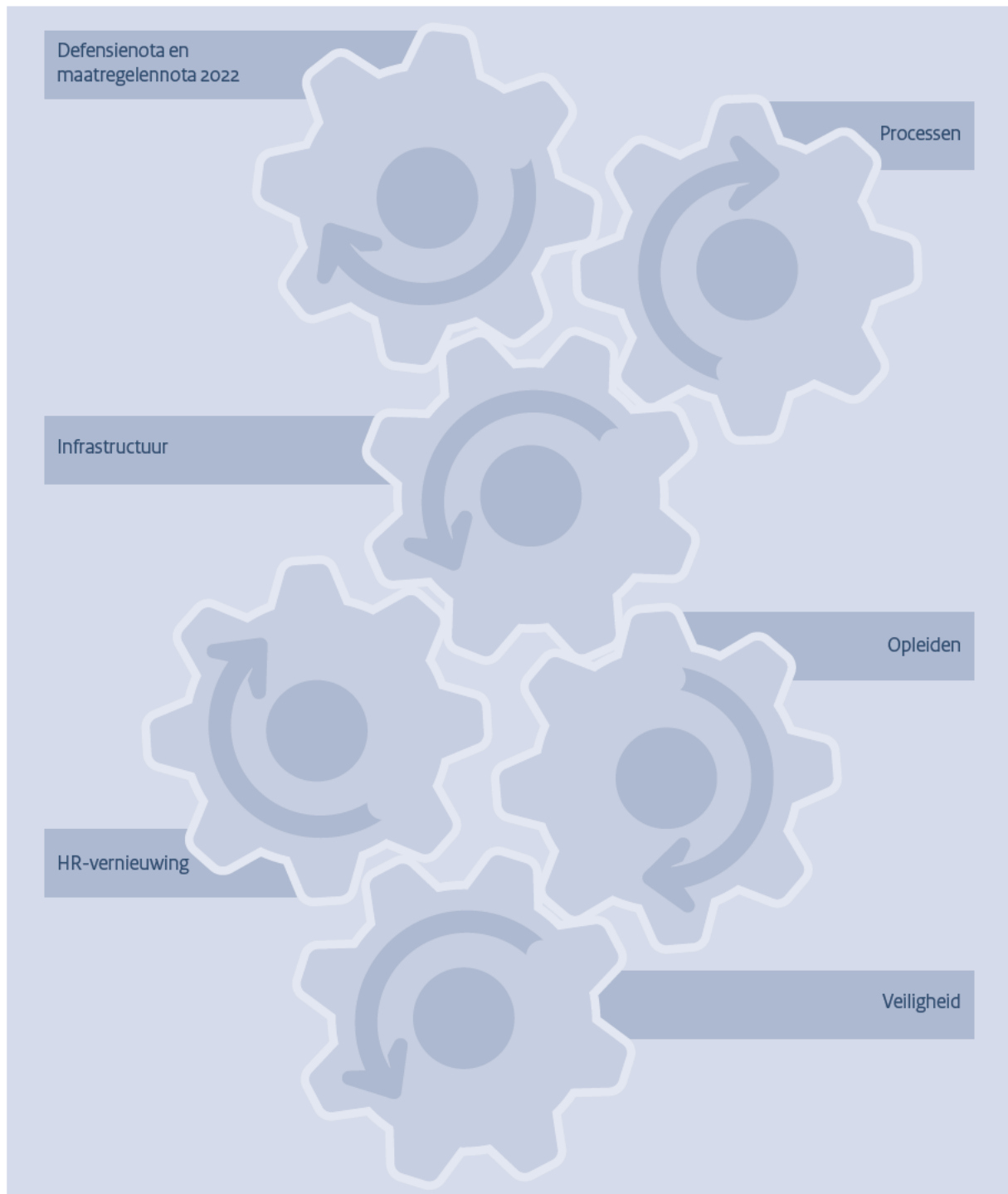


<sup>1</sup> De gegevens lopen tot eind oktober 2024.

# Verdieping op de thema's

De jaarrapportages van 2023 en 2024 zijn opgesteld langs de volgende zes hoofdthema's: 'Defensienota en maatregelennota 2022', 'Processen', 'Infrastructuur', 'Opleiden', 'HR-vernieuwing' en 'Veiligheid'. Deze hoofdthema's zijn gaandeweg mijn ambtstermijn als IGK steeds sterker naar de voorgrond getreden en staan aan de basis van mijn aanbevelingen aan de defensieorganisatie. Verbetering en groei hierin zijn van

wezenlijk belang. In dit derde en laatste deel van deze jaarrapportage komen de zes thema's achtereenvolgens aan bod en geef ik daar voor de laatste keer mijn visie op. Ook voor mijn opvolger zullen dit cruciale aandachtspunten blijven, met in het achterhoofd de focus op Hoofdtak 1, die van grote invloed is op deze thema's.



## Defensienota en Maatregelennota 2022

Vorig jaar luidde de aanbeveling van het thema ‘Defensienota en Maatregelennota 2022’ als volgt:

**De Defensienota 2022 ‘Sterker Nederland, veiliger Europa’ bevat maatregelen voor de transitie naar een moderne krijgsmacht. Deze moderne krijgsmacht moet gereed zijn voor de taakstelling gegeven de geopolitieke situatie. Om dit tijdig te realiseren is een goede balans nodig tussen centrale sturing en decentrale uitvoering, met oog voor onderlinge afhankelijkheden, zowel intern Defensie als interdepartementaal.**

Naar aanleiding van deze aanbeveling deel ik in deze paragraaf de belangrijkste aandachtspunten op het gebied van de Defensie- en Maatregelennota uit 2022, die overigens ook van toepassing zijn op de uitwerking van de Defensienota 2024<sup>2</sup>. De Defensie- en Maatregelennota 2022 zijn een ommekeer geweest voor de defensieorganisatie, en de defensie medewerkers hebben hun schouders eronder gezet. Toch is mijn eerste punt van zorg de noodzakelijke verbetering van de communicatie en coördinatie tussen de Bestuursstaf (BS) en de Defensiestaf (DS) enerzijds, en de OPCO's, het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO) en het Commando Materiaal en IT (COMMIT) anderzijds. Op dit moment zie ik nog te veel potentiële synergie verloren gaan door de verzuiling binnen de organisatie. De integrale benadering is om verschillende redenen nog verre van optimaal, terwijl ook in de Defensienota 2024 zelf het belang hiervan onderstreept wordt. Er is een serieus begin gemaakt met reparatie, innovatie en uitbreiding van de krijgsmacht, maar de omvang en complexiteit van Hoofdtak 1 is nog lang niet overal vertaald in concrete plannen voor de uitvoering. Dat is op zich niet vreemd, want het betreft intensivering die op deze korte termijn nog niet volledig uitgewerkt kunnen zijn. Laat onverlet dat er ten behoeve van de integratie en samenwerking binnen de defensieorganisatie een overkoepelend en gestructureerd overleg van de transitie managers van de defensieonderdelen noodzakelijk is, met vanaf het begin een regierol voor de DS en BS, en vroegtijdige deelname van de ondersteunende defensieonderdelen, DOSCO en COMMIT. De inrichting van de nieuw op te richten Directie Regie & Integratie is daarbij een belangrijke stap voorwaarts. In het verlengde hiervan ligt de eenheid van inspanning. De Defensienota 2024 geeft onmiskenbaar nieuwe energie en zet de stip van een grotere en beter uitgeruste krijgsmacht duidelijk op de horizon. Maar het is nog niet overal duidelijk welk uitgewerkt gemeenschappelijk scenario en welke operationele overwegingen ten grondslag liggen aan de beslissingen, terwijl alle defensieonderdelen hun afwegingen hieraan moeten kunnen toetsen. Dit geldt zo mogelijk nog sterker voor de inrichting van de essentiële OPCO-overstijgende capaciteiten, zoals de Digitale Transformatie, de inrichting van de infrastructuur, het operationele gezondheidszorgsysteem

en het aantrekken van personeel. *Mission Command* vereist een gemeenschappelijk doel, want zonder gemeenschappelijk doel is eenheid van inspanning niet mogelijk.

Een groot punt van zorg is nog altijd de achterblijvende personele vulling. *Defensity College* en een project als Dienjaar Defensie<sup>3</sup> waar ik onlangs een rapport over publiceerde, geven mij goede hoop als het gaat om de aantrekkingskracht van de krijgsmacht op dit moment. Toch verhelpen zij niet de behoefte aan bijvoorbeeld extra manschappen. Dat is ook deels te verklaren door het feit dat vooral HBO- en universitair opgeleide jonge mensen nu deelnemen aan het Dienjaar, maar nog weinig MBO'ers. Ik adviseer om nu echt werk te maken van een vereenvoudiging van aanstellingsprocedures, want te vaak word ik nog geconfronteerd met starheid en een ontbrekend urgentiebesef in de gehele organisatie, waardoor de organisatie kansen misloopt. Het personeel dat over twee jaar de tanks, onderzeeboten, werkplaatsen, C-2-systemen, *Reapers* en fregatten moet bemensen, zal de komende twee jaar geworven, opgeleid, geleverd en verzorgd moeten worden.



De vereiste groei van de krijgsmacht en de voorbereiding op Hoofdtak 1 is niet mogelijk zonder centrale sturing, maar ook niet zonder ruimte voor decentrale uitvoering. Dit vereist dialoog en communicatie, maar ook risicobereidheid, de juiste mandaten en bovenal het tonen van initiatief. Met andere woorden: er is durf nodig. Te vaak constateer ik nog (zelfopgelegde) beperkingen en redenen voor waarom iets niet kan, in plaats van mogelijkheden voor hoe het dan wel kan.

<sup>2</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/beleidsnotas/2024/09/05/defensienota-2024-sterk-slim-en-samen>

<sup>3</sup> Rapport Dienjaar IGK 18 november 2024



## Processen

Vorig jaar luidde de aanbeveling van het thema 'Processen' als volgt:

**Nadrukkelijk moet gekeken worden naar hoe en waar processen vereenvoudigd kunnen worden. Zeker in het geval van zelfbedachte en opgelegde regels. Als we zelf regels opstellen, kunnen we ze immers ook zelf aanpassen of afschaffen. Belangrijke elementen daarbij zijn: 'groene stip-sessies', onderlinge communicatie gedurende het proces, gebruik van COTS-/MOTS-producten, vergroten van kennis over het proces, voldoende personele capaciteit en ruimte voor de uitvoering.**

Naar aanleiding van deze aanbeveling deel ik in deze paragraaf de belangrijkste aandachtspunten op het gebied van interne processen. Op een aantal vlakken lijkt het roer daadwerkelijk om te zijn gegaan. Ik ben verheugd te kunnen constateren dat er een denkslag heeft plaatsgevonden met betrekking tot het meer gebruik maken van COTS-/MOTS-producten, wat de verwerving in een aantal gevallen makkelijker en sneller maakt. Toch lijkt de *mindset* van vereenvoudiging voornamelijk bij grotere materieelprojecten van toepassing te zijn. Bij de kleinere projecten dicht bij de werkvloer lijkt dit minder makkelijk te gaan en komt de regelreflex weer boven. Dat is een signaal dat de *mindset* en de intentie van het hogere dek nog niet is doorgedrongen in de gehele organisatie. Een voorbeeld hiervan is de aanschaf van tandartsboortjes: de volledige

tandheelkundige zorg maakt gebruik van boormachines van merk A, maar in de capaciteitsuitbreiding wordt opeens gekozen voor boormachines van merk B. Alleen al het onderbrengen in SAP van twee soorten boormachines vergt tijd en energie, om maar niet te spreken van de belemmeringen in de praktijk. Dergelijke onlogische beslissingen over relatief eenvoudige projecten baren mij zorgen, want die knagen juist aan het vertrouwen van de mensen. Daarbij komt dat de aangekondigde extra verhoging van het defensiebudget in de Defensienota 2024 onverlet zal leiden tot een behoeftetoename binnen de organisatie, waardoor de overspannen interne processen nog verder onder druk komen te staan.

Een ander probleem binnen de interne processen zie ik op het gebied van de samenwerking en interne communicatie. Een voorbeeld hiervan is de invoering van de F-35, waarbij de ondersteunende eenheden zoals de *Survival Evasion Resistance Extraction-school* (SERE-school) en het Brandweer Opleiding- & Training Centrum (BOTC) niet direct zijn meegenomen in het project. Hierdoor konden zij niet vanaf de start de gewenste ondersteuning bieden, wat de efficiëntie en het rendement van de organisatie niet ten goede komen.

Van geheel andere orde is het proces omtrent de EU-verordening 883. Vorig jaar besprak ik al de problematiek rondom deze EU-verordening, waarbij Defensie een interim-oplossing bood voor de in het buitenland geplaatste militair en zijn of haar gezin. De tijdelijke regeling in de



vorm van een financiële compensatie voor een individuele expatverzekeringspolis wordt verlengd tot en met 31 december 2025. De organisatie streeft naar een structurele regeling per 1 januari 2026. Hierbij wordt de individuele expatverzekeringspolis vervangen door een collectieve expatverzekeringspolis. Het slagen van dit voornemen is van groot belang voor de aantrekkelijkheid van een plaatsing in het buitenland.

Een aantal jaar geleden bracht ik een advies uit over de manier waarop binnen Defensie wordt omgegaan met het reorganisatieproces. Dat proces moet nu echt verbeterd worden, zeker als ik kijk welke reorganisaties voortvloeien uit de Defensienota's 2022 en 2024. Als we op de huidige manier blijven werken, raakt Defensie nooit 'uit-gereorganiseerd'. De ontwikkelingen volgen elkaar daarvoor te snel op. Een specifiek voorbeeld hiervan is de reorganisatie van het Landelijk Tactisch Commando (LTC) van de KMar. Al vijf jaar hoor ik over stap 4 van de reorganisatie en bij de afsluiting van mijn ambtsperiode als IGK is deze reorganisatie nog steeds niet afgerond. Sterker nog, bij het schrijven van deze jaarrapportage was er wederom sprake van een vertraging, waardoor er nog langer onduidelijkheid is voor het personeel over de nabije toekomst. Dat heeft impact op het personeel in Nederland, maar zeker op degenen die in afwachting zijn van een plaatsing in het Caribisch gebied, waar nog eens extra druk op staat vanwege de beoogde uitbreiding van capaciteit in deze regio. Ik hoop dan ook dat dit probleem op tijd is opgelost.

Een laatste punt waar ik bijzondere aandacht voor vraag is het afwisselend toepassen van de classificatie 'dienstongeval' en 'bedrijfsongeval'. De aard van de activiteit is bepalend voor het soort ongeval, maar op dit moment wordt er slechts gekeken naar de omstandigheden waaronder een ongeval heeft plaatsgevonden en wordt er onderscheid gemaakt tussen oefening en inzet. Gelet op het uitgangspunt *train as you fight*, dat inhoudt dat ook tijdens oefeningen de omstandigheden en de risico's van daadwerkelijke inzet zo getrouw mogelijk worden nagebootst, staan militairen ook tijdens oefeningen bloot aan grotere risico's dan andere werknemers. Derhalve zou bij een ongeval tijdens een oefening ook sprake moeten zijn van een dienstongeval, waardoor aanspraak kan worden gemaakt op een gepast invaliditeitspensioen en een aanvullende schadevergoeding. Dit onderwerp heeft een relatie met hetgeen ik heb gerapporteerd in deel II bij het onderwerp 'Bijzondere inzet'.



## Infrastructuur

Vorig jaar luidde de aanbeveling van het thema 'Infrastructuur' als volgt:

**Op strategisch niveau moet duidelijkheid komen over de financiële ruimte, de vergunningsruimte, de beleidskeuzes en de belegging van verantwoordelijkheden en mandaten. Op operationeel niveau is Defensie Vastgoed Management (DVM) bij DOSCO de schakel tussen beleid en de uitvoering en moet zij in staat worden gesteld om die rol te spelen richting het Rijksvastgoedbedrijf (RVB), de defensieonderdelen en de markt. Op tactisch niveau moet de versnippering van verantwoordelijkheden worden gereduceerd en de mandaten van de defensieonderdelen overeenkomen met hun rol c.q. aansprakelijkheid.**

Naar aanleiding van deze aanbeveling deel ik in deze paragraaf de belangrijkste aandachtspunten binnen de vastgoedketen op strategisch, operationeel en tactisch niveau. Het afgelopen jaar hebben de commandanten en medewerkers in de vastgoedketen veel werk verzet en zijn aan bijna alle adviezen uit mijn verzamelnota 'Bevindingen infrastructuur'<sup>4</sup> opvolging gegeven. Zo is op strategisch niveau veel aandacht voor vergunningsruimte, onder andere in het programma 'Ruimte voor Defensie'. Ook wordt de *governance* van vastgoed opnieuw

ingericht. Met de oprichting van een Directie Vastgoed binnen de DS is een duidelijke scheiding tussen beleid en uitvoering gerealiseerd. Op het gebied van planning is er het *operational design*, waarin alle vastgoedconsequenties uit nota's en plannen zijn verwerkt en waarin is nagedacht over hoe de verschillende vastgoedprioriteiten zich tot elkaar verhouden. Het devies van de medewerkers om deze nieuwe structuren te kunnen laten werken is "vasthouden aan het plan".

---

4 BS2024000708, 15 januari 2024

Als ik kijk naar het operationele niveau zie ik dat DVM een overzicht heeft gemaakt van alle projecten en de kosten van aanpassingen, zodat duidelijk wordt wat de consequenties van vastgoedkeuzes zijn. Ook op het gebied van vastgoedprocessen en de uitwisseling van informatie zijn grote stappen gezet, onder meer door de inrichting van nieuwe vastgoedinformatiesystemen en het ontsluiten van vastgoedinformatie op een centrale plek.

Helaas merk ik dat op het tactisch niveau de vastgoedmedewerkers bij de defensieonderdelen (DO'en) onveranderd minder positief gestemd zijn. Zo hebben zij het gevoel dat er bij Defensie geen draagvlak is om de vastgoedverantwoordelijkheden weer terug bij de DO'en te beleggen. De reacties van de medewerkers van de BS bevestigen dit beeld. Om schaarse middelen zo goed mogelijk toe te delen en een integrale afweging te maken, willen zij de centrale allocatie handhaven om weer tot een gestandaardiseerde en beheersbare portefeuille te komen. Ook ziet de BS geen mogelijkheid om de Commandantenvoorzieningenbudgetten (CoVo-budgetten) te verhogen, omdat de instandhouding reeds tekorten kent en deze verder zullen toenemen als er niet in nieuw en duurzaam vastgoed geïnvesteerd wordt. Ik begrijp deze redenatie, al lijkt het mij dan wel zaak om de vastgoedverantwoordelijken van de DO'en toch meer mandaat te geven, want dat is nu te beperkt om effectief te handelen vanuit de taak als commandant. Duidelijkheid hierover voorkomt onrealistische verwachtingen en daarmee teleurstellingen.

Vanwege de hogere kosten in de bouw is de financiële situatie op alle niveaus nog nijpender geworden. Om deze hogere kosten op te kunnen vangen deed DVM intern Defensie een verzoek tot het verruimen van de bandbreedtegrens. Dit wordt onderzocht op haalbaarheid en de (neven)effecten worden in kaart gebracht. Daarnaast wordt onderzocht of Defensie op een andere manier met haar vastgoedbudgetten en -investeringen kan omgaan, om meer financiële ruimte te krijgen.

Een ander knelpunt dat effect heeft op alle niveaus is de capaciteit van het RVB, waardoor (kleine) projecten verzanden. Zo heeft Defensie in 2027 voor 1,2 miljard euro aan geplande vastgoedprojecten staan, terwijl het RVB maar de capaciteit heeft om jaarlijks 500 miljoen euro aan vastgoedprojecten uit te voeren. Er is een voorstel gedaan om een interventieteam op te richten, bestaande uit medewerkers van de RVB en DVM. Dit interventieteam met mandaat is nodig om kansen te benutten, zoals het verwerven of huren van de panden (met energielabel A) in de directe omgeving van defensielocaties, die per direct beschikbaar zijn.

Defensie heeft veel interne hordes genomen om vastgoedprojecten sneller uit te voeren, maar dat neemt niet weg dat de infrastructuur van Defensie een heikel punt blijft dat met aandacht gevolgd moet worden. Bovendien grijp ik terug op een eerder advies om ook goed na te denken over interim-maatregelen als de eindoplossing nog lang op zich laat wachten. Voortgang zien is een belangrijk element voor het vertrouwen onder het personeel.





## Opleiden

Vorig jaar luidde de aanbeveling van het thema ‘Opleiden’ als volgt:

**Investeren in opleiden is een investering in het personeel van de toekomst. Het opleidingsapparaat moet dit dan wel kunnen faciliteren, zowel in kwantiteit als kwaliteit. Dat vraagt om centraal afgestemde selectie- en keuringseisen met ruimte voor specifiek maatwerk per OPCO, een passende instructiecapaciteit en vooral oog voor de behoeften van de studenten door de generaties heen.**

Naar aanleiding van deze aanbeveling deel ik in deze paragraaf de belangrijkste aandachtspunten op het gebied van opleiden. De commandanten van de diverse opleidingsinstanties geven aan behoefte te hebben aan een centraal en integraal plan (Deltaplan Opleiden) naar aanleiding van de ‘Contourenbrief Behouden, Binden en Inspireren’<sup>5</sup>. Als deel van dit plan zouden de bijbehorende mandaten, budgetten en de regie naar de opleidingsscholen moeten worden gedelegeerd, zodat het mogelijk wordt om maatwerk te leveren, loopbaanplanningen te maken of personeel te binden met een premie of toelage. Om snel en efficiënt een deel van de door de verhoogde instroom ontstane tweede- en derde orde-effecten aan te pakken, is het noodzakelijk om de benodigde mandaten en budgetten op het juiste niveau te beleggen.

Tijdens mijn reguliere werkbezoeken van het afgelopen jaar, maar ook door opvolgbezoeken van mijn staf, heb ik een goed beeld gekregen van de stand van zaken van de opleidingen binnen de organisatie. Er is een tekort aan gekwalificeerd personeel en met name een tekort aan instructeurs. Van de hedendaagse instructeur wordt niet alleen verwacht dat hij of zij didactische kwaliteiten heeft, maar ook een (sociaal) veilige lesomgeving kan creëren en op de juiste momenten als coach of mentor op kan treden. Niet al het zittende personeel beschikt over de hiervoor benodigde *soft skills* en ook moeten de instructeurs zich aanpassen aan de nieuwe generatie defensiemedewerkers. Om de huidige instructeurstekorten op te vangen, maken nagenoeg alle scholen gebruik van inhuurpersoneel. Ook leveren bedrijven zoals de *Triangular Group Academy (TGA)* en de *Advanced Forces Group (AFG)*

---

5 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/09/01/kamerbrief-contouren-behouden-binden-en-inspireren>

personeel, vaak oud-militairen, dat als instructeur kan worden ingezet. De inzet van dit civiele personeel levert onrust op bij een deel van de militaire medewerkers. Het gaat dan vaak over de vergoeding van de ingehuurde instructeurs, hun rechtspositie, maar ook over het beleid van Defensie inzake inhuur van civiel personeel voor het vervullen van militaire taken.

In de jaarrapportage van 2023 benoemde ik de noodzaak om te investeren in het defensiepersoneel van de toekomst. In 2024 was er daadwerkelijk sprake van een verhoogde instroom van nieuw personeel. De opleidingsinstanties zoeken naar een balans om de verhoogde instroom te kunnen verwerken en tijdig de OPCO's van startbekwaam personeel

te voorzien. De (initiële) opleidingen zijn ingekort en de focus ligt nu vooral op de 'groene' aspecten van een basisopleiding. Het gaat echter niet alleen maar om de 'harde' kant, want ook de 'zachte' kant mag binnen de opleidingen niet worden veronachtzaamd. Indien dit wel gebeurt is het resultaat dat de nieuwe medewerkers dus toch niet altijd startbekwaam zijn en moeten die na plaatsing bij een OPCO vaak nog aanvullend worden opgeleid en bijgeschoold. Daarnaast hebben alle scholen last van de tweede- en derde orde-effecten, die de verhoogde instroom met zich meebrengt. Nagenoeg overal is er bijvoorbeeld een tekort aan goede legering en wordt de beperkt beschikbare medische zorg (te) zwaarbelast. Indien de aantallen leerlingen hoger worden, zal de druk op de ondersteuning alleen maar verder toenemen.



## HR-vernieuwing

Vorig jaar luidde de aanbeveling van het thema 'HR-vernieuwing' als volgt:

**Verhoog de snelheid van de implementatie van de HR-vernieuwing bij Defensie, zodat er op korte termijn merkbare resultaten zijn. Dit is een taak voor de defensietop, maar sinds kort zeker ook voor de defensieonderdelen die hierin een eigen verantwoordelijkheid hebben en moeten "gaan doen wat al kan".**

Naar aanleiding van deze aanbeveling deel ik in deze paragraaf de belangrijkste aandachtspunten op dit gebied.

Sinds 2018 werkt Defensie aan haar nieuwe HR-model ter vervanging van het Flexibel Personeelssysteem (FPS). De HR-vernieuwing vormt een belangrijke toegevoegde waarde op het gebied van instroom en behoud van (potentiële) medewerkers, en de uitvoering van Hoofdtak 1. De HR-vernieuwing maakt Defensie toekomstbestendig en geeft invulling aan onderwerpen als Strategische Personeelsplanning (SPP), Strategisch Talent Management (STM), nieuwe aanstellings- en contractvormen, Schillenmodel en *HR-Analytics*. Het programma Vernieuwing HR-IT (VHRIT) moet zorgen voor het benodigde nieuwe HR-IT-systeem. Tijdens mijn werkbezoeken in 2023 constateerde ik dat met name de medewerkers op de werkvloer nagenoeg niet bekend waren met de verschillende onderdelen van de HR-vernieuwing. Vorig jaar adviseerde ik dan ook de implementatie van de HR-vernieuwing te versnellen, voor merkbare resultaten op korte termijn. Ik zie dat de DO'en de urgentie van de HR-vernieuwing voelen en de verschillende onderdelen stapsgewijs uitrollen. Denk hierbij aan de app (*pre-Boarding*) (voor instroom) en de talentenapp (voor behoud). In de praktijk is het ene DO hier voortvarender in dan het andere. Ik zie mooie voorbeelden van maatwerk bij functietoewijzingen, maar het is nog te incidenteel. Zowel centraal als bij de DO'en zelf worden op regelmatige basis HR-nieuwsbrieven opgesteld en verspreid. Desondanks zijn voor veel medewerkers de diverse onderdelen van de HR-vernieuwing nog steeds niet zichtbaar. Dat kan ook betekenen dat de inhoud te complex is voor de doelgroep.

De Bestuursraad (BR) nam het besluit te stoppen met het programma 'Vernieuwing HR-IT'. Hier ligt een aantal argumenten aan ten grondslag. Over sommige kan ik niet oordelen, maar het argument dat de continuïteit van systemen als *Peoplesoft*, het Nieuw Salarissysteem Krijgsmacht (NSK) en het onderliggende IT-landschap tot 1 januari 2028 gegarandeerd zijn, kan ik niet rijmen met het beeld dat ik ophaal. Tijdens mijn werkbezoeken aan diverse eenheden die met de huidige HR-IT werken en/of hier afhankelijk van zijn, hoor ik duidelijke geluiden dat de medewerkers zich zorgen maken over de kwetsbaarheid van de systemen en vooral de onderlinge koppelvlakken. Als Defensie een moderne, aantrekkelijke en betrouwbare werkgever wil zijn, is nieuwe IT onontbeerlijk. Het is wel een goede ontwikkeling dat door middel van *Requests For Change* (RFC) de meest cruciale onderdelen van de HR-vernieuwing alsnog in de bestaande systemen worden ingevoegd.

De huidige focus op Hoofdtak 1 kan zowel een kans als een bedreiging zijn voor de HR-vernieuwing. Enerzijds kan deze focus de HR-vernieuwing wegdrücken, omdat DO'en hier minder tijd voor hebben; anderzijds kunnen de verschillende onderdelen van de HR-vernieuwing een positief effect hebben op zowel de werving als het behoud van medewerkers. De arbeidsmarkt wordt krappere en gezien het huidige dreigingsniveau is een gevulde en schaalbare krijgsmacht van groot belang. Om hiertoe te komen, moet de huidige traagheid van het verwervingsproces van (civiel) personeel opgelost worden. De huidige regelgeving en ondoorzichtigheid van sollicitatieprocedures dragen op dit moment negatief bij aan de verwerving van personeel. De noodzaak van de HR-vernieuwing moet blijvend benadrukt worden om tot een duurzaam bemenste krijgsmacht te komen.

## Veiligheid

Vorig jaar luidde de aanbeveling van het thema 'Veiligheid' als volgt:

**Draag zorg voor ieders continue aandacht voor het thema veiligheid. Veiligheid is een absolute vereiste van en voor ons allemaal. Daarbij moeten (1) maatregelen die genomen worden na een incident in verhouding staan tot het doel en niet verlamdend werken, (2) moeten middelen en faciliteiten beschikbaar zijn om invulling te geven aan veiliger werken en (3) moet er meer aandacht uitgaan naar de mogelijkheden voor een loopbaanpad in het veiligheidsdomein.**

Naar aanleiding van deze aanbeveling deel ik in deze paragraaf de belangrijkste aandachtspunten op het gebied van fysieke en sociale veiligheid. Helaas hebben zich in 2024 een aantal ernstige incidenten voorgedaan waarbij medewerkers gewond zijn geraakt en zelfs een dodelijk slachtoffer te betreuren viel. Meer activiteiten ter voorbereiding op Hoofdtak 1 verhoogt het risico op incidenten. Daarom is het van het allergrootste belang dat de veiligheid van onze medewerkers bovenaan onze prioriteitenlijst staat. Veiligheid is van en voor iedereen en behoeft continue aandacht, maar mag de operationele gereedstelling niet onnodig belemmeren, zeker niet voor Hoofdtak 1.

Met de focus op Hoofdtak 1 is het een absolute vereiste dat er voldoende trainingsmogelijkheden zijn voor onze militairen. Vorig jaar maakte ik al melding van de slechte staat waarin de schietbanen van de Schiet Trainingsschool (STS) van het CLAS verkeerden. Naar aanleiding van mijn werkbezoek heb ik mogen vernemen dat de organisatie de urgentie inziet en is er budget vrijgemaakt, waarna de genie een waarschuwingsbevel

ontving om de renovatie uit te voeren. De situatie op de gevechtsbaan en de schietbanen van het Infanterie Schietkamp Harskamp is echter ongewijzigd en dat baart mij ernstige zorgen. De ontoereikende capaciteit bij het RVB, vergunningen, wetgeving en Natura 2000 worden als redenen genoemd, maar omdat schiettrainingen onmisbaar zijn in de voorbereidingen op Hoofdtak 1, kunnen we het ons niet permitteren om nog langer te wachten.

Ook op het gebied van sociale veiligheid constateer ik dat er nog steeds defensiemedewerkers zijn die zich niet veilig voelen binnen onze organisatie. De toenemende werkdruk kan leiden tot stress en dat vergroot het risico op onvriendelijkheid. Sociale veiligheid moet echter ook onder stressvolle omstandigheden een gegeven zijn. Helaas constateer ik een kleine stijging in het aantal meldingen op het gebied van sociale veiligheid en daarom blijf ik nadrukkelijk aandacht vragen voor de Gedragsregels Sociale veiligheid & Integriteit<sup>6</sup>, waar iedere defensiemedewerker bekend mee moet zijn en zich aan moet houden.



6 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2020/05/01/gedragsregels-defensie-sociale-veiligheid-en-integriteit>

# Jaarkalender IGK 2024

## Werkbezoeken IGK

### Januari

- 16 jan Orkest Koninklijke Luchtmacht | CLSK
- 16 jan *Survival Evasion Resistance & Extraction (SERE) School* | CLSK
- 23 jan Transitieteam Defensie | BS
- 30 jan Brigade Oostgrens Noord | KMAR

### Februari

- 01 feb Inkoop & Contractmanagement | DOSCO
- 01 feb Producten Diensten Management | DOSCO
- 06 feb Staf *Joint IV Commando* | COMMIT
- 08 feb *HQ Joint Force Command Brunssum* | DOSCO
- 15 feb Groepscommandanten | CZSK
- 20 feb Ondersteuningsgroep CLAS | CLAS
- 28 feb Territoriaal Operatie Centrum | CLAS
- 29 feb Dienst Juridische Zaken | BS
- 29 feb Hoofddirectie Financiën en Control | BS

### Maart

- 01 mrt Algemene Militaire Opleiding CZSK | CZSK
- 05 mrt Financieel Administratie en Beheer Kantoor | DOSCO
- 07 mrt *National Air & Space Operations Center* | CLSK
- 11 mrt 13e Lichte Brigade (Dienjaar) | CLAS
- 14 mrt Fox-IT | Buiten Defensie
- 18 mrt Delft Dynamics | Buiten Defensie
- 19 mrt Nationale Zorg Reserve | Buiten Defensie
- 22 mrt Vuursteun Commando (Dienjaar) | CLAS
- 26 mrt Bureau Justitiële Archieven en Administratie | KMAR
- 27 mrt Knieriem b.v. | Buiten Defensie
- 28 mrt Sturing beheersing & coördinatie OKM | CSZK

### April

- 02 apr Algemeen Burgelijk Pensioenfonds/ Bureau Bijzondere Regelingen Defensie (ABP/BRD) | Buiten Defensie
- 16 apr Bergings- en Identificatie Dienst | CLAS

- 16 apr LO&Sportorganisatie | CLAS
- 18 apr 30 Infanteriebataljon Bewaken en Beveiligen | CLAS
- 18 apr Expertise Centrum Diensthonden | CLSK
- 18 apr *Joint Meteorologische Groep* | CLSK
- 22 apr Directie Operationeel Beleid en Plannen | BS
- 29 apr School Militaire Vorming en Bedrijfsvoering Onderwijs | CZSK
- 30 apr Defensie Tandheelkundige Dienst | DOSCO
- 30 apr Eerstelijns Gezondheidszorg Bedrijf | DOSCO

### Mei

- 02 mei *Material Maintenance Organization* | CLAS
- 03 mei Koninklijke Marine Reserve Logistiek | CZSK
- 24 mei Brigade Grensbewaking (Dienjaar) | KMAR
- 28 mei OPSCENT | KMAR
- 29 mei *International Helicopter Training Centre* | CLSK
- 30 mei Dienst Juridische Zaken | CZSK
- 30 mei Dienst Communicatie | CZSK
- 30 mei Maritieme Instandhouding | CZSK

### Juni

- 04 jun Integrale Beroepsvaardigheden Training Schiphol | KMAR
- 17 jun Defensie Helicoptercommando (Gilze-Rijen) (Dienjaar) | CLSK
- 18 jun Koninklijke Militaire School | CLAS
- 19 jun *Force Design* Korps Mariniers | CZSK
- 26 jun Defensie Helicoptercommando (De Kooy) | CLSK
- 27 jun Directie Operaties | BS

### Juli

- 09 jul Object Grondverdediging Noord en Air *Ambulance Team* RAV Fryslan | CLSK
- 10 jul Brigade Drenthe-IJsselstreek | KMAR
- 10 jul Brigade Waddengebied | KMAR

### Augustus

- 26 aug Militair Geneeskundig Logistiek Centrum | DOSCO
- 27 aug Militaire Geestelijke Gezondheidszorg Regio Noord-Oost | DOSCO

### September

- 05 sep *Multinational MRTT Unit en Multirole Tanker Transport* | CLSK
- 09 sep Trainingsgeneeskundig & Trainingsfilosofie | CLAS
- 12 sep Object Grondverdediging Zuid | CLSK
- 12 sep Bureau Militaire Sport | CLSK
- 16 sep Diensten Centrum Personele Zorg | DOSCO
- 19 sep *Management Development Groep* | DOSCO
- 20 sep Brandweer Opleiding- en Training Centrum | CLSK
- 20 sep Opleidings Afdeling Vliegtuigtechniek | CLSK
- 23 sep Dienst Geestelijke Verzorging | DOSCO
- 25 sep Diensten Centrum Organisatie en Formatie | DOSCO
- 26 sep Van Ghentkazerne en de Marinierskapel | CSZK
- 30 sep *International Conference of Ombuds Institutions Armed Forces* | Internationaal

### Oktober

- 17 okt Zr.Ms. Groningen OPV Rood | CZSK
- 18 okt 42 Brigade Verkenning Eskadron | CLAS
- 20-26 okt IRAK | Internationaal
- 28 okt Cluster Onderwijsleermiddelen | CLAS

### November

- 01 nov Nationale Operaties Brigade 13X | CLAS
- 2-9 nov CARIB | Internationaal
- 19 nov Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie | DOSCO
- 20 nov MDT Missie bivak | CLAS
- 26 nov Brigade Operationele Ondersteuning | KMAR

## Veteranenactiviteiten

### Januari

- 10 jan Nieuwjaarsreceptie Bronbeek | Arnhem
- 11 jan Boekpresentatie en uitreiking 1e exemplaar aan IGK, project 'Helmen vol Verhalen' | Arnhem
- 18 jan Werkbezoek Veteranen Ombudsman | Den Haag
- 18 jan Symposium 'Horsepower' | Doorn
- 27 jan Opening veteranen café Hoeksche Waard | Oud-Beijerland

### Februari

- 06 feb Gemeentelijke inspiratiebijeenkomst | Doorn
- 08 feb Gemeentelijke inspiratiebijeenkomst | Oirschot
- 12 feb Dagelijks bestuur NCVD | Den Haag
- 15 feb Overleg Veteranen HDP - C&Bi – DCPZ | Digitaal
- 15 feb Medaille-uitreiking diverse missies | Gorinchem
- 27 feb Herdenking om de Javazee | Den Haag
- 28 feb Nationaal Comité Veteranendag | Den Haag

### Maart

- 01 mrt Algemene ledenvergadering VDMD | Arnhem
- 04 mrt Overleg toekomstbestendigheid BNMO in het veteranenlandschap | Doorn
- 05 mrt Bijeenkomst criteria (toekennen) veteranenstatus | Hilversum
- 15 mrt Georganiseerd overleg regimenten en korpsen KL | Doorn
- 19 mrt Bijeenkomst in het kader van de Veteranennota | Hilversum
- 21 mrt Presentatie uitkomsten toekomstbestendigheidsonderzoek BNMO | Doorn
- 22 mrt Algemene ledenvergadering Veteranenplatform | Doorn
- 25 mrt Uitreiking Gevechtsinsignes | Hilversum
- 27 mrt Première 'in dienst van vrede' | Assen
- 28 mrt Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranen Def | Enschede
- 29 mrt Goede Vrijdag-viering | Roermond

### April

- 02 apr Werkbezoek ABP/BRD | Heerlen
- 03 apr Legion of Honor Ceremony | Breda
- 04 apr Commissie Decoraties Defensie | Den Haag

- 04 apr Medaille-uitreiking diverse missies | Gorinchem
- 06 apr Veteranendag Hof van Twente | Hof van Twente
- 10 apr Uitvaart kapitein der mariniers b.d. Elgers | Helmond
- 13 apr Drentse Veteranendag | Assen
- 15 apr Dagelijks bestuur NCVD | Den Haag
- 16 apr Herdenking VOKS | Schaarsbergen
- 17 apr Herdenking KNIL | Bronbeek
- 18 apr Reünie van de Koninklijke Luchtmacht Veteranen Nederlands Nieuw Guinea 1958-1962 | Huis ter Heide
- 24 apr Nationaal Comité Veteranendag | Den Haag

### Mei

- 04 mei Herdenking ereveld | Loenen
- 04 mei Dodenherdenking Hilversum | Hilversum
- 04 mei Dodenherdenking CLAS militair ereveld Grebbeberg | Rhenen
- 04 mei Dodenherdenking CZSK | Den Helder
- 04 mei Dodenherdenking CLSK | Soesterberg
- 04 mei Herdenking Staten-Generaal | Den Haag
- 04 mei Nationale herdenking op de Dam | Amsterdam
- 04 mei Herdenking monument Vredesoperaties | Roermond
- 04 mei Herdenking Dronten | Dronten
- 05 mei Veteranendag Friesland | Leeuwarden
- 05 mei Bevrijdingsdefilé | Wageningen
- 08 mei Uitvaart kolonel der mariniers b.d. Van Hameete | Zeist
- 10 mei Herdenking slag om de Residentie | Ypenburg
- 11 mei Herdenking Vereniging Oud-Pontoniers en Torpedisten | Dordrecht
- 11 mei Herdenking III-14 R.A. | Dubbeldam
- 13 mei Rehabilitatie mariniers Indonesië | Den Haag
- 16 mei Herdenking Franse gevallen | Kapelle
- 16 mei Overleg Veteranen HDP - C&Bi – DCPZ | Utrecht
- 20 mei Herdenking 8e Regiment Infanterie | Rhenen
- 26 mei Memorial Day | Margraten
- 27 mei BNMO NNG veteranen | Doorn
- 31 mei De koepel van veteranen ontmoetingscentra | Hilversum

- 31 mei Veteranenconcert | Hilversum

- 31 mei Regiodag Militaire Oorlogs-en Dienstslachtoffers (MOD-dagen) | Schiedam

### Juni

- 01 jun Symposium Terugkeerreizen Dutchbat III | Doorn
- 04 jun Herdenking Groningse militairen | Groningen
- 05 jun Uitreiking invasiekoord | Arromanche (F)
- 05 jun 40-jarig bestaan gemeente Zeewolde | Zeewolde
- 06 jun Nationale herdenking D-Day | Arromanche (F)
- 06 jun Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranen Def | Nieuw-Milligen
- 07 jun Internationale herdenking D-Day | Normandië (F)
- 07 jun Algemene ledenvergadering Veteranenplatform | Doorn
- 11 jun Opening van de tijdelijke tentoonstelling 'Echo van de strijd om Indonesië' | Arnhem
- 13 jun Commissie Decoraties Defensie | Den Haag
- 13 jun Uitreiking Witte anjer-prijs | Den Haag
- 15 jun Limburgse veteranendag | Roermond
- 15 jun Unifil Reünie 2024 | Zeewolde
- 15 jun Veteranendag Amsterdam | Amsterdam
- 18 jun Werkbezoek VFonds | Utrecht
- 21 jun 10 jaar veteranenwet | Doorn
- 24 jun Notaoverleg Veteranen | Den Haag
- 25 jun Kranslegging Vrijland | Schaarsbergen
- 25 jun Ontvangst VDMD | Hilversum
- 26 jun Première schoolconcert (De Keuze) en prijsuitreiking kidswedstrijd | Den Haag
- 28 jun Uitzending 'Ode aan de veteranen' Malieveld | Den Haag
- 28 jun Naamgevingsceremonie Viaduct | Groningen
- 29 jun Nederlandse Veteranendag | Den Haag

### Juli

- 01 jul Uitreiking Draaginsigne gewonden | Hilversum
- 05 jul Herdenking 11 Luchtmobiele Brigade (AASLT) '7 December' | Schaarsbergen
- 06 jul Herdenking en reünie VVGJ | Schaarsbergen

10 jul Multidisciplinair Team (MDT) Veteranen | Digitaal

11 jul Veteranendag CZSK | Den Helder

11 jul Nationale Herdenking Srebrenica Genocide | Digitaal

15 jul Werkbezoek JDV | Hilversum

17 jul Herdenkingsbijeenkomst MH-17 | Hilversum

18 jul Overleg Veteranen HDP - C&Bi – DCPZ | Digitaal

**Augustus**

14 aug Melati-lezing | Den Haag

14 aug Indië-herdenking Amstelveen | Amstelveen

15 aug Regionale herdenking Nederlands-Indië Gooi- en Vechtstreek | Hilversum

15 aug Nationale Herdenking 15 augustus 1945 | Den Haag

16 aug Opening tentoonstelling 'Door de ogen van...' | Arnhem

17 aug Herdenking Birma-Siam en Pakan-Baroe Spoorwegen | Arnhem

28 aug Herdenking Friese gevallen en Nederlands-Indië en Nederlands Nieuw-Guinea | Leeuwarden

28 aug Werkbezoek Sparrenheuvel | Bosch en Duin

29 aug Werkbezoek tentoonstelling 'Door de ogen van...' en de tijdelijke tentoonstelling Echo van de strijd om Indonesië | Arnhem

29 aug Werkbezoek Cluster Individuele Casuïstiek HDP | Hilversum

31 aug Herdenking omgekomen Bossche militairen in Voormalig Nederlands-Indië | Den Bosch

**September**

02 sep Uitvaart luitenant ter zee der eerste klasse b.d. Woortman | Amsterdam

04 sep Multidisciplinair Team (MDT) Veteranen | Digitaal

05 sep Werkbezoek Veteranen Roos locatie | Budel

05 sep Herdenking van de 'Zesentwintig', uit Leiden afkomstige en in het voormalig Nederlands-Indië gesneuveld militairen | Leiden

06 sep Uitvaart vice-admiraal b.d. Van Aalst | Driehuis

07 sep Nationaal Indië-monument 1945-1962 veteranen lezing 2024 | Roermond

07 sep Herdenking Nationaal Indië-monument 1945-1962 | Roermond

06 sep Dagelijks bestuur NCVD | Den Haag

12 sep Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranen Def | Soesterberg

13 sep Inspiratie bijeenkomst Veteranen Groningen | Winschoten

15 sep Herdenking Slachtoffers Japanse Zeetransporten | Arnhem

16 sep Werkbezoek vertegenwoordigers V-Ombudsman | Hilversum

18 sep Nationaal Comité Veteranendag | Hilversum

20 sep 80ste herdenking van de Slag om Arnhem | Arnhem

21 sep Jaarlijkse herdenking Poolse inzet tijdens operatie Market Garden | Driel

22 sep Herdenking op de Airborne begraafplaats | Oosterbeek

24 sep Interview voor het onderzoek van de Algemene Rekenkamer naar schaderegeling voor veteranen (RVS) | Den Haag

25 sep Uitreiking postuum Heruitgave Oorlogsherinneringskruis met gesp en Ereteken voor Orde en Vrede | Hilversum

26 sep Opening Veteranencafé | Leusden

27 sep Veteranenvoorstelling Nationale taptoe | Rotterdam

**Oktober**

02 okt Opening tentoonstelling *War Stories Ukraine up close* | Soesterberg

04 okt Veteranendag KMar | Apeldoorn

05 okt Herbegrafenis Nationaal Ereveld | Loenen

07 okt Veteranendag CLSK | Soesterberg

08 okt Onderzoeksdag NLVi De complexiteit van suïcidaliteit en parallel daar van onderzoek en preventie | Doorn

11 okt Veteranenbijeenkomst Hoeksche Waard | Hoeksche Waard

11 okt Benefietconcert voor PTSS | Sittard

13 okt Herdenking van gesneuveld stoottroepen | Beneden-Leeuwen

16 okt Medaille-uitreiking diverse missies | Gorinchem

17 okt Medaille-uitreiking diverse missies | Gorinchem

17 okt Nationaal Comité Veteranendag | Digitaal

17 okt Overleg Veteranen HDP - C&Bi – DCPZ | Digitaal

19 okt Snertrit | Hilversum

24 okt 150-jarig bestaan Militaire Tehuizen | Bronbeek

27 okt Veteranendag Hart van Brabant | Tilburg

28 okt 10 jaar Vereniging Veteranen Korps Nationale Reserve en Sunset March | Nijmegen

31 okt '50 JAAR NA DATO' | Den Haag

**November**

01 nov Bi-nationale Veteransocial Brabantse wal | Steenbergse

02 nov Nationale Requiemviering | Best

06 nov LZV contactdag | Doorn

10 nov *Commonwealth Annual Service of Remembrance* | Den Haag

10 nov Herdenking gesneuveld Canadese militairen gedurende beide wereldoorlogen en bij vredesoperaties | Apeldoorn

11 nov Dagelijks bestuur NCVD | Den Haag

14 nov Herdenking *Monument of Tolerance* | Leudal

14 nov *Symposium Future of Commemoration Conference* | Ottawa

15 nov Ted Meines-symposium | Doorn

21 nov Overleg Veteranen HDP - C&Bi – DCPZ | Utrecht

22 nov Georganiseerd Overleg regimenten en korpsen KL | Doorn

22 nov *80 Years Freedom & 75 Years NATO* | Margraten

**December**

04 dec Multidisciplinair Team (MDT) Veteranen | Digitaal

04 dec Nationaal Comité Veteranendag | Den Haag

04 dec Plaatsvervangersonderleg Veteranen | Doorn

09 dec Eindejaarsbijeenkomst Veteranenplatform | Zeist

10 dec Ontvangst veteranenvertegenwoordigers ter gelegenheid functieoverdracht IGK | Hilversum

12 dec Commissie Decoraties Defensie | Den Haag

12 dec Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranen Def | Utrecht

19 dec Overleg Veteranen HDP - C&Bi – DCPZ | Den Haag

24 dec SHAK | Maastricht