



Ministerie van Defensie



Jaarverslag 2014

INSPECTEUR-GENERAAL
DER KRIJGSMACHT



Jaarverslag 2014



Colofon

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

De Zwaluwenberg
Utrechtseweg 225
1213 TR Hilversum

Contactpersoon

Kolonel W.S.M. Calmeijer Meijburg

T +31 (0)35 577 66 16
MDTN *06 558 76616
wsm.calmeijermeijburg@mindef.nl

Afkortingen

Om de leesbaarheid te bevorderen, is het gebruik van afkortingen in dit document zoveel mogelijk vermeden. Alleen de volgende begrippen en benamingen van defensieonderdelen worden met een afkorting weergegeven:

| | |
|------|---|
| BS | Bestuursstaf |
| BBO | Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie |
| CDC | Commando Dienstencentra |
| CDS | Commandant der Strijdkrachten |
| CLAS | Commando Landstrijdkrachten |
| CLSK | Commando Luchstrijdkrachten |
| CZSK | Commando Zeestrijdkrachten |
| DMO | Defensie Materieelorganisatie |
| DPOD | Divisie Personeel en Organisatie Defensie |
| HDP | Hoofddirecteur Personeel |
| IGK | Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht |
| IT | Informatietechnologie |
| KMAR | Koninklijke Marechaussee |
| MIVD | Militaire Inlichten- en Veiligheidsdienst |
| SBK | Sociaal Beleidskader |

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----|
| Voorwoord | 5 |
| 1. Personeel | 15 |
| 1.1 Inleiding | 15 |
| 1.2 Ontwikkelingen | 15 |
| 1.3 Bevindingen | 16 |
| 2. Opleidingen | 27 |
| 2.1 Inleiding | 27 |
| 2.2 Ontwikkelingen | 27 |
| 2.3 Bevindingen | 29 |
| 3. Materieel, infrastructuur en bedrijfsvoering | 35 |
| 3.1 Inleiding | 35 |
| 3.2 Ontwikkelingen en bevindingen | 35 |
| 4. Individuele bemiddeling | 47 |
| 4.1 Inleiding | 47 |
| 4.2 Bemiddeling in cijfers | 48 |
| 4.3 Uitgelicht | 49 |
| 5. Veteranen | 57 |
| 5.1 Inleiding | 57 |
| 5.2 Ontwikkelingen en gevolgen | 58 |
| 5.3 Zorg | 61 |
| 5.4 Erkenning en waardering | 62 |
| 6. Themaonderzoek: 'Opleiden op de werkvloer' | 67 |
| 6.1 Inleiding | 67 |
| 6.2 Het opleidingstraject in kort bestek | 68 |
| 6.3 Bevindingen | 69 |
| 6.4 Aanbeveling | 71 |
| 7. Themaonderzoek 'Afscheid nemen bij Defensie' | 75 |
| 7.1 Inleiding | 75 |
| 7.2 Het proces van verlaten van de dienst | 76 |
| 7.3 Ontwikkelingen | 78 |
| 7.4 Bevindingen | 80 |
| 7.5 Klantevredenheidsonderzoek Begeleidings- en bemiddelingstraject SBK 2012 | 81 |
| 7.6 Afronding | 83 |
| Bijlagen | |
| Bijlage 1: Taken Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht | 85 |
| Bijlage 2: Overzicht van werkbezoeken in 2014 | 88 |
| Bijlage 3: Overzicht van bemiddelingen in 2014 | 97 |
| Bijlage 4: Overzicht van activiteiten ten behoeve van veteranen in 2014 | 101 |
| Bijlage 5: Voortgang bevindingen uit het IGK-Jaarverslag 2013 | 107 |



Foto: Evert-Jan Daniëls, MCD

Voorwoord

IGK Jaarverslag 2014

Precies halverwege het jaar waarop dit verslag zich richt, heb ik de functie van Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht aanvaard. Uit de wijze waarop mijn voorganger de functie aan mij heeft overgedragen sprak een grote betrokkenheid, die ik naar mijn beste kunnen heb voortgezet.

Het jaar 2014 was in menig opzicht een bewogen jaar. De meest aangrijpende gebeurtenis was de ramp met vlucht MH17 in Oost-Oekraïne, waardoor een conflict dat zich ogenschijnlijk ver van ons vandaan afspeelde opeens heel erg dichtbij kwam. Onder de 298 slachtoffers bevond zich een jonge collega van de Koninklijke Landmacht. Bij de nasleep van de berging, transport en identificatie van de slachtoffers en ook bij het onderzoek naar de toedracht van de tragedie speelde de krijgsmacht een toonaangevende rol, waarbij militairen en burgers van alle defensieonderdelen waren betrokken.

Maar ook bij andere gelegenheden was onze krijgsmacht volop in bedrijf. In 2014 zijn militairen van alle operationele commando's wereldwijd ingezet. In de media ging veel aandacht uit naar Mali, waar onze militairen onder zware klimatologische omstandigheden een bijdrage leveren aan de MINUSMA-operatie van de VN. Minder zichtbaar in de publiciteit, maar daarom niet minder relevant was de langdurige inzet van de Patriots in Turkije om de stad Adana tegen mogelijke aanvallen vanuit Syrië te beschermen. Verder leverde de Nederlandse krijgsmacht een bijdrage aan een heel scala grotere en kleinere missies in onder meer Oost-Europa, Afghanistan, het Midden-Oosten, het Caribisch gebied en op en rond het Afrikaanse continent. Dat de krijgsmacht nog steeds in staat is om slagvaardig in te spelen op serieuze problemen in de wereld, werd wel bewezen door de inzet van het *Joint Support Ship* Karel Doorman. Nog voordat het schip in dienst was genomen, speelde het een belangrijke rol in de strijd tegen ebola.

In eigen land is de Nuclear Security Summit in maart mede door ondersteuning van Defensie goed verlopen. De Koninklijke Marine, Landmacht, Luchtmacht en Marechaussee konden met steun van de Defensie Materieelorganisatie en het Commando Dienstencentra hun werk tijdens deze internationale top optimaal verrichten. Logistieke diensten, waaronder de voorziening in brandstof, internet en catering vergden veel van de bedrijfsvoering, maar werden zonder onderbreken geleverd.

In deze context wil ik ook graag wijzen op de dagelijkse operationele inzet van duizenden militairen die op het eerste oog vanzelfsprekend lijkt. De Koninklijke Marechaussee heeft zo'n 4.500, oftewel driekwart van haar ruim 6.000 medewerkers, permanent ingezet om de veiligheid op eigen bodem te garanderen. Ook de andere defensieonderdelen leveren een bijdrage aan onze alledaagse veiligheid, zoals explosievenruimers en duikers van marine en landmacht en de *Quick Reaction Alert* van de luchtmacht.

Dat dit niet altijd zonder risico's is, hebben incidenten in het verleden aangetoond. De inzet van defensiepersoneel op Nederlands grondgebied, ter ondersteuning van de civiele instanties, zal de komende jaren naar verwachting verder toenemen. Zij die worden ingezet, moeten kunnen rekenen op een onvoorwaardelijke ondersteuning. Niet alleen op het gebied van medische zorg, maar ook op dat van erkenning en waardering.



Defensiepersoneel ter ondersteuning van civiele instanties (foto: Zdrach Salampessy, MCD)

Personeel

Het jaarverslag over 2013 ging in belangrijke mate over vertrouwen en perspectief en constateerde dat het goed zou zijn als de organisatie de tijd krijgt om weer te bouwen en te leren na de opeenstapeling van taakstellingen die achter ons ligt. Bij sommigen keren vertrouwen en elan inderdaad terug, voor anderen is het gewenste perspectief nog ver weg. Het is goed dat juist nu in politiek en samenleving de discussie wordt gevoerd over het versterken van het budget voor Defensie. Voor Defensie is het een kans om invulling te geven aan de aspecten die het vertrouwen en perspectief van ons personeel bepalen.

Overal waar ik kom, constateer ik dat het arbeidsvoorwaardenoverleg dat op 31 oktober 2014 is gestart de gemoederen volop bezig houdt. Het personeel snakt naar zichtbare resultaten die kunnen bijdragen aan een verder herstel van vertrouwen in Defensie als betrouwbare werkgever. Het is goed te constateren dat een eerste deelakkoord is bereikt, waarin de nullijn van de afgelopen jaren wordt losgelaten en ruimte komt voor salarisontwikkeling. Daarbij is het van groot belang dat Defensie na jaren van bezuinigingen een toekomstbestendig arbeidsvoorwaardenpakket realiseert, waarin onder meer de bijzondere positie van militair weer volledig wordt herkend en erkend.



Personeel: ons belangrijkste kapitaal (foto: Zadrach Salampessy, MCD)

Het is geen toeval dat het eerste hoofdstuk van dit verslag in het teken staat van ons belangrijkste kapitaal: personeel. Tijdens mijn werkbezoeken trof ik enthousiaste en gemotiveerde medewerkers. Maar tegelijkertijd gaf men op veel plaatsen aan dat de werkdruk hoog is. Deze werkdruk is voor een groot deel toe te schrijven aan de loyaliteit en beroepstrots van ons personeel en is niet in alle gevallen zichtbaar. Wat wel zichtbaar is, is dat 'het schip op tijd de haven uitvaart'. Men wil niet graag onder de maat presteren, ook niet wanneer de beschikbaarheid van mensen en middelen ontoereikend is.

Het is moeilijk om die werkdruk toe te schrijven aan één oorzaak. Meestal is het een combinatie van factoren, waarbij ik wel telkens bevestigd zag dat veel van deze druk simpelweg veroorzaakt wordt door te weinig mankracht. Soms is dat tekort een gevolg van een te ver doorgeschoten inkrimping in aantallen arbeidsplaatsen. In andere gevallen zijn de functieplaatsen aanwezig, maar heeft de eenheid met vacatures te kampen of blijven de arbeidsplaatsen onbezet vanwege uitzendingen of opleidingen.

Het komt ook voor dat het aantal taken de personele capaciteiten overstijgt, waardoor loyaliteit en werkdruk bijna synoniemen worden. Bij de Explosievenopruimingsdienst Defensie bijvoorbeeld, is de toenemende werkdruk een gevolg van de almaar groeiende vraag naar explosievenruimcapaciteit in de nasleep van ram- en plofkraken, het onschadelijk maken van geïmproviseerde explosieven en het ruimen van 'vuurwerkfabriekjes' in woningen. Op vliegbasis Eindhoven heeft de hoge werkdruk te maken met het deels civiele gebruik van het vliegveld en de landelijke wet- en regelgeving op dit gebied.

Ik heb ook gezien dat de werkdruk voor een deel het gevolg is van de achterblijvende ondersteuning op het gebied van informatie- en communicatietechnologie, of het niet voorhanden zijn van reserveonderdelen. Uiteindelijk zal een balans moeten leiden tot een organisatie die qua personele capaciteit én ondersteuning is toegesneden op haar taken. Zover is het nu nog niet. De invoering van nieuwe technieken als SAP, die uiteindelijk zullen leiden tot een meer efficiënte werkwijze, zorgen in deze invoeringsfase op vele plaatsen juist voor een piekbelasting. Vanwege het continue karakter van de bedrijfsvoering kunnen we eigenlijk nergens een 'freeze-moment' inlassen.

Zoals toegezegd in mijn verslag van vorig jaar, kom ik in dit hoofdstuk ook terug op de positie van het personeel in het buitenland. Internationale samenwerking is een van de hoekstenen van ons defensiebeleid. Militairen en burgers worden voor meerdere jaren in het buitenland tewerkgesteld. Daar horen goede regelingen en voorzieningen bij, ook voor partners en gezinsleden.



Internationale samenwerking is één van de hoekstenen van ons defensiebeleid (foto: Gerben van Es, MCD)

Op vele plaatsen nam ik waar dat het personeel zich zorgen maakt over een gebrek aan loopbaanperspectief. Soms is dit een kwestie van aantallen: iemand komt in aanmerking voor een bevordering, maar de volgende rang zit gewoon 'vol'. In andere gevallen gaat het om specialismen die slechts een beperkt aantal formatieplaatsen kennen, zoals bijvoorbeeld bij de Dienst der Hydrografie.

Ons personeel is in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor de eigen toekomst. Maar ook hun commandanten spelen hierin een belangrijke rol. Zij zijn het die hun mensen moeten stimuleren om zich te ontwikkelen, zodat zij kunnen doorgroeien bij Defensie of zich kunnen voorbereiden op een toekomst daarbuiten. Commandanten en personeel moeten zich bewust zijn van het feit dat een contract eindig is en dat slechts voor een kleine en selecte groep de mogelijkheid tot doorstroom bestaat. Dat kan ultimo dus betekenen dat opleidingen voorrang moeten krijgen boven oefeningen en – in sommige gevallen – inzet. Commandanten missen nu de bevoegdheden om van doorslaggevende betekenis te zijn bij beslissingen die ingrijpend en bepalend zijn voor de toekomst van hun mensen. Ik hoop dat met de evaluatie en beleidsdoorlichting van het Flexibel Personeelssysteem, die in 2015 zullen worden afgerond, dit randvoorwaardelijk knelpunt kan worden weggenomen.

Opleidingen

Hoofdstuk 2 staat stil bij opleidingen. Ook een van de themaonderzoeken die ik in het afgelopen jaar heb afgerond, is geheel aan dit onderwerp gewijd. Permanent opleiden, gericht op het verwerven van brede kennis en ervaring, vormt de basis voor de loopbaan van de militair en is gericht op brede inzetbaarheid. Doorstroom is dan ook van groot belang, zowel binnen de organisatie als naar buiten. Ruim 80% van de militairen zal zijn of haar carrière uiteindelijk buiten Defensie voortzetten. Dit maakt opleiden in al zijn facetten van belang voor zowel de organisatie als voor haar medewerkers. Ik heb ervaren dat dit bewustzijn breed aanwezig is; tijdens vrijwel alle werkbezoeken kreeg ik opmerkingen die te maken hebben met de afwijzing van opleidingen, meestal met werkdruk als reden. Ook het rendement van opleidingen was een belangrijke factor, zowel onmiddellijk in de functie als op een later moment in de loopbaan. Een ander onderwerp dat veelvuldig terugkwam, was de spanning tussen het reguliere werk en het volgen van een opleiding. Tot slot was veel te doen over de IT-ondersteuning van het proces van aanvragen, toewijzen, tussentijds volgen en vastleggen van de resultaten van een opleiding.

Materieel en bedrijfsvoering

Ik constateer dat er nog veel ruimte voor verbetering is als het gaat om het terugdringen van bureaucratie, die vaak samenhangt met administratieve, financiële en logistieke processen. Het is een lastige kwestie, want veel van deze regeldruk komt van buitenaf, ingegeven door bijvoorbeeld Europese richtlijnen, interdepartementale afspraken, toezichthouders of vanuit een informatiebehoefte van de media.



Studeren is werken aan je waarde (foto: Hennie Keeris, MCD)

Daarnaast leidt de complexiteit van de organisatie tot een opeenstapeling van regels. Het probleem zit hem vaak niet in de regels zelf: die zijn in de meeste gevallen goed en ook goed uitvoerbaar. Het gaat juist om die situaties waarin regelgeving gaat knellen omdat de ruimte voor eigen interpretatie ontbreekt. Om de breed gevoelde houding van *zero tolerance* te doorbreken, is moed en leiderschap van commandanten nodig. Zij kunnen zich niet verschuilen achter regels. Daarvoor moeten zij zich wel verzekerd weten van de steun van de top. Als ondercommandanten de steun van hun bazen voelen, zullen zij die steun ook geven aan de werkvloer waar soms moeilijke keuzes moeten worden gemaakt. Bureaucratie knelt alleen als je er strak de hand aan houdt. Het bieden van ruimte is zo beschouwd evenzeer een kwestie van leiderschap als een administratieve uitdaging. Daarin moeten we een betere balans vinden. Voorbeeldgedrag en een zekere tolerantie van 'overtredingen' zijn daarbij een belangrijke stap.

Op vele plaatsen herkende ik de eerdere bevindingen van mijn voorganger op het gebied van IT en reservedelen. Deze problematiek wordt nu breed in de organisatie opgepakt, maar het is nog te vroeg om daar resultaten van te zien. De toegenomen aandacht is een positieve ontwikkeling, maar heeft nog niet geleid tot een volledige beschikbaarheid van materieel dat benodigd is om te oefenen, te trainen, les te geven of om je taak mee uit te voeren. Dit leidt in sommige gevallen tot de paradox dat leegloop op de loer



Beschikbaarheid van materieel, IT (foto: Zadrach Salampessy, MCD)

ligt, terwijl er eigenlijk meer dan genoeg te doen valt. Voor kaderleden betekent dit bovendien dat zij er nog een taak bij krijgen, namelijk het zoeken naar alternatieven om hun manschappen zinvol bezig te houden. Ook de onvrede over gebrekkige internetfaciliteiten in de legeringsruimte is nog alom aanwezig. Ik heb iedere keer uitgelegd dat aan een oplossing voor dit defensiebrede probleem wordt gewerkt. Het personeel op de werkvloer wordt echter onvoldoende geïnformeerd over de voortgang. Ik heb geadviseerd om dit snel en eerlijk naar het personeel te communiceren, zodat men weet dat hier aan wordt gewerkt en op welke termijn verbetering is te verwachten.

Bemiddelingen

Mijn rol als bemiddelaar beschouw ik als het kroonjuwel van de IGK. In vrijwel alle gevallen waardeert de individuele verzoeker dat hij of zij een luisterend oor vindt. Voor het overgrote deel van die verzoeken vinden mijn stafofficieren bovendien een oplossing die voor alle partijen acceptabel is. Ik beschouw deze persoonlijke aandacht voor de individuele (oud-)werknemer en diens achterban als een ultieme invulling van goed werkgeverschap, hetgeen essentieel is voor het interne draagvlak. Een persoonlijke benadering en betrokkenheid van de organisatie bij de medewerker zijn en blijven belangrijk. Tevens vormen de signalen uit de individuele bemiddelingszaken een belangrijke informatiebron voor mijn adviesfunctie. De bemiddelingszaken maken duidelijk waar eventueel knelpunten zijn ontstaan tussen beleid en praktijk.

Veteranen

2014 was in de veteranenwereld de start van een periode van jubilea en lustrumvieringen, waarvan sommige ongemerkt voorbij gingen en andere nadrukkelijk werden gemarkeerd. De meest in het oog springende was 70 jaar Market Garden en de bevrijding van Zuid-Nederland. Verder waren er verschillende lustrumvieringen van veteranenorganisaties. Zonder uitpuittend te willen zijn, noem ik in dat verband 25 jaar Veteranenplatform, 15 jaar Nederlandse UNIFIL-vereniging, 35 jaar na het begin van de Nederlandse deelname aan UNIFIL en 10 jaar Nederlandse Veteranendag. Jubilea zijn goede gelegenheden om terug te kijken op wat is bereikt, maar nodigen ook uit om vooruit te kijken naar de toekomst.



ISAF-veteranen (foto: Gerben van Es, MCD)

Reservisten

Met ingang van 1 juli 2014 is de IGK tevens Inspecteur der Reservisten. Het accent ligt bij deze taak op werk- en stafbezoeken aan reservisten en eenheden die deels bestaan uit reservisten. De IGK kan ook voor de reservist bemiddelen bij kwesties op het gebied van de arbeidssituatie binnen Defensie of bij vraagstukken op het scheidingsvlak van civiele werkgever en Defensie. Voorheen was deze functie bij de Defensiestaf belegd. Om aan deze nieuwe taak zo goed mogelijk inhoud te geven, maar ook om zicht te houden op wat er leeft binnen de reservistenwereld, heb ik mijn staf uitgebreid met vier reserveofficieren. Zij zijn afkomstig van alle operationele commando's en verrichten hun werkzaamheden in deeltijd. Hun taak is zoveel mogelijk gelijk aan die van de actief dienende stafofficieren. Daarbij ligt het voor de hand dat de reservisten zich zullen richten op reservepersoneel en eenheden die daar (grotendeels) uit bestaan, zoals de Nationale Reserve. Daarnaast denk ik goed gebruik te kunnen maken van eventuele specifieke kwaliteiten en kennis die deze reservisten in huis hebben.

Als het gaat om reservisten vond ik het opmerkelijk te constateren tijdens een werkbezoek aan een natres-bataljon dat het UWV geen eenduidig beleid kent ten aanzien van reservepersoneel dat op dit moment werkloos is. Zo beoordelen sommige vestigingen het aantal uren per week dat iemand zich inzet voor Defensie als werktijd en korten dan de uitkering van dit personeel. Het is noodzakelijk dat hier eenduidigheid in komt en dat de defensieorganisatie zich door middel van juiste voorlichting hiervoor hard maakt. Het is de verantwoordelijkheid van het UWV om eventuele verschillen te duiden of te herstellen.

Voortgang eerdere bevindingen

In mijn verslag heb ik evenals voorgaande jaren een overzicht met 'voortgang van eerdere bevindingen opgenomen'. Het is goed om te constateren dat we op de goede weg zijn en dat veel zaken uit 2012 en 2013 zijn opgepakt of afgerond. Een groot deel van de resterende bevindingen wordt onder regie van de Bestuursstaf opgepakt.

Afsluitend

Tijdens mijn werkbezoeken, bijeenkomsten of bemiddelingsgesprekken in de afgelopen rapportageperiode kwamen ook onderwerpen ter sprake die zich lenen voor een bredere discussie. Daartoe ben ik gestart met het organiseren van themabijeenkomsten, waarbij ik vertegenwoordigers uit het maatschappelijk veld betrek. Zo heb ik onlangs een aantal burgemeesters uitgenodigd om met hen van gedachten te wisselen over de aandacht voor en erkenning van veteranen. Ik zal in 2015 vergelijkbare themabijeenkomsten organiseren over bijvoorbeeld de zorg en opvang van veteranen, de gezondheidszorg of de financiële rechtspositie van militairen met een tijdelijke aanstelling.

Sinds een half jaar bericht ik wekelijks over mijn activiteiten als IGK op Facebook (www.facebook.com/inspecteurgeneraalderkrijgsmacht). Op die manier verwacht ik een bijdrage te kunnen leveren aan de naamsbekendheid van het instituut IGK en in samenhang daarmee aan het vergroten van het draagvlak in de samenleving voor Defensie. De reacties zijn tot nu toe zonder uitzondering enthousiast.

Tot slot wijs ik u met genoegen op de interviews die tussen de hoofdstukken van dit verslag zijn opgenomen. Het betreft een selectie van collega's die in het afgelopen jaar vanwege de actualiteit of een bijzondere prestatie de aandacht van de pers trokken. Zij hebben met hun presentatie in de media laten zien dat Defensie midden in de samenleving staat.

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht



B.H. Hoitink MSc
luitenant-generaal



Hedwig Saam | Leeftijd 54 jaar

Vestigingsdirecteur Nationaal Militair Museum

Kwam in het nieuws door de landelijke belangstelling voor de opening van het nieuwe Nationaal Militair Museum.

In de media heeft de opening van het Nationaal Militair Museum de nodige aandacht gekregen, waarover ook Hedwig Saam is geïnterviewd. Zo stond op 25 oktober 2014 een (zogenoemd doorgeplaatst) artikel in het Haarlems Dagblad: "Nationaal Militair Museum moet veel publieksgroepen bereiken". Daarnaast is van de opening van het museum door Koning Willem-Alexander op 11 december 2014 door het NOS journaal verslag gedaan, waarbij Hedwig eveneens aan het woord kwam.

"Ik ben gekomen om het lintje door te knippen. Het gebouw en de inrichting van het museum waren al klaar. Aan zaken als het programma en het beleid moest nog wel worden gewerkt. Er is veel energie gestoken in het opleveren van het project. Ik heb enorme bewondering voor de korte tijd waarin en de perfectie waarmee het is gerealiseerd. Naar mijn mening heeft hier een uniek proces plaatsgevonden, waarbij een geïntegreerde aanpak is gehanteerd. Door de constructie van publiek-private samenwerking zijn de processen aan de voorkant afgestemd, zoals het landschap, de museale inrichting en dergelijke. Het museum is esthetisch mooi en er zijn praktische oplossingen voor alle functies van het gebouw. Naar mijn idee een optimale versmelting van vorm, inhoud en functie!

De belangstelling voor het museum is begroot op 200.000 bezoekers per jaar. In ruim twee maanden tijd sinds de opening zijn er al 160.000 bezoekers geweest. Natuurlijk is het publiek nieuwsgierig. Ook heeft het museum veel free publicity gehad en is er een mediacampagne gevoerd. Maar het is ook een uniek museum met een actueel en urgent onderwerp dat continu in de media is. De wereld is ingrijpend veranderd, waardoor het onderwerp actueel is. In Nederland begint het besef door te dringen dat vrijheid niet vanzelfsprekend is. Vrijheid heeft onderhoud nodig en de krijgsmacht is daarmee bezig.

Je moet het toch hebben van mond-op-mond reclame. Ik loop veel door het museum, omdat ik het leuk vind het contact te onderhouden met de bezoekers. Het is een interactief museum dat iets met je doet. Het ontroert en het raakt. Het onderwerp spreek ook meerdere generaties aan: van grootvader tot kleinkind. Bezoekers zeggen mij wel eens dat ze trots zijn op het museum. Ik ben nieuw in deze discipline. Het besef dat mensen bereid zijn hun leven op te offeren voor onze vrede raakt ook mij.

Voor mij persoonlijk doet de aandacht in de media niet veel. Media-aandacht is broodnodig voor het museum en het hoort ook bij mijn rol. Er is inderdaad veel aandacht geweest, zoals bijvoorbeeld drie pagina's in De Telegraaf naar aanleiding van de opening. Laatst had ik een Duitse journalist die mij interviewde. Hij was lyrisch over het museum en wilde op korte termijn met zijn gezin terugkomen om het te bezoeken. Een dergelijk museum kan in Duitsland niet bestaan.

Aandacht 'kopen' is duur. Er moet steeds een aanleiding voor de media zijn om over je te schrijven. Op dit moment zijn we buiten bezig met de bouw van een arena. Verder hebben we een geweldig educatief programma voor scholen, zoals De klas van '45, dat we nu ook geschikt willen maken voor het middelbaar onderwijs.

Mijn ambitie met betrekking tot het museum? Om boven de 200.000 bezoekers per jaar te blijven en ook op de lange termijn te verrassen en te boeien!"





Foto: Herman Zonderland, MCD

1 Personeel

1.1 Inleiding

Het personeelsbeleid van Defensie moet de unieke taken van de krijgsmacht ondersteunen in de meest brede zin. Om de organisatie te kunnen voorzien van voldoende, geschikt en gemotiveerd personeel zal dit personeelsbeleid moeten aansluiten bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Het vertrouwen van het personeel in Defensie als werkgever heeft de afgelopen jaren zwaar onder druk gestaan. Om dit vertrouwen te herwinnen, is een toekomstbestendig personeelsbeleid nodig. Want goed werkgeverschap in deze tijd vraagt niet alleen om financiële waardering, maar ook om maatwerk, ontplooiingsmogelijkheden en voldoende flexibiliteit om de organisatie kwantitatief en kwalitatief gevuld te houden.

1.2 Ontwikkelingen

In 2014 zijn de meeste reorganisatieplannen afgerond. De personele sterkte van de krijgsmacht is verder afgenomen. De defensieonderdelen zijn terughoudend geweest met de doorstroom van militairen in het Flexibel Personeelssysteem (FPS) van fase 2 naar fase 3 (een aanstelling voor onbepaalde tijd) in afwachting van de voltooiing van de reorganisaties. De mogelijkheid om te kunnen doorstromen werd hoofdzakelijk ingezet als maatregel om personeel in de zogenoemde schaarstecategorieën (techniek, logistiek en medische zorg) te behouden. Andere maatregelen zijn juist versoepeld. Zo is als onderdeel van het programma *Quick Wins* FPS besloten om de eerder opgelegde beperking dat militairen niet op functie konden verlengen, per 1 oktober 2014 op te heffen. Deze maatregel was nodig voor een eerlijk reorganisatie-

proces, maar leidde ook tot ontevredenheid bij zowel militairen op de werkvloer als bij hun commandanten. Militairen kunnen nu in overleg met hun plaatsingsautoriteit weer langer op functie blijven. In principe kan de plaatsingsduur met instemming van de militair worden verlengd tot maximaal vijf jaar en in bepaalde, specifiek benoemde gevallen zelfs tot zeven jaar.

Een verdere concentratie van uitvoerende P&O-taken moet vorm krijgen met de doorontwikkeling van de DPOD. De verwachting is dat deze reorganisatie eind 2015 zal worden voltooid.

Een andere reorganisatie die nog veel inspanning vraagt voordat deze kan worden afgerond, is die van de eerstelijns gezondheidszorg. Bij veel medewerkers bestaat het beeld dat de gezondheidszorg straks minder goed bereikbaar zal zijn. Hoewel de gevolgen van de reorganisatie voor het merendeel van het personeel tot een minimum worden beperkt¹, houdt het de geoederen bij zowel zorgverleners als medewerkers flink bezig.

1.3 Bevindingen

Werkdruk

In interne rapportages heb ik vorig jaar melding gemaakt van de als hoog ervaren werkdruk. Bij de meeste eenheden wordt deze werkdruk toegeschreven aan de doorgevoerde reducties in aantallen arbeidsplaatsen als gevolg van de reorganisaties, waarbij de werklust eerder toe- dan afneemt. Bij meerdere onderdelen geeft men aan dat de rek eruit is en dat men de grootste moeite heeft om aan de vraag te kunnen voldoen. Zelfs bij primaire processen is de capaciteit soms teruggeschoefd tot een *single point of failure*. In andere gevallen hebben eenheden te kampen met vacatures, terwijl het ambitieniveau gelijk is gebleven. De achterblijvende ondersteuning op het gebied van IT of het niet voorhanden zijn van reserveonderdelen zijn eveneens oorzaken van een verhoogde werkdruk. Desondanks constateer ik dat zelfs wanneer de beschikbaarheid van mensen en middelen ontoereikend is, ons personeel zich voor de volle honderd procent blijft inzetten om de opgedragen taken professioneel uit te voeren. Ik merk wel dat waar de hoeveelheid werk de personele capaciteit overstijgt, loyaliteit en werkdruk haast synoniemen dreigen te worden.

Zo is bij 43 Geneeskundige Compagnie van het CLAS het aantal eenheden waarvoor een role 1 capaciteit (de operationele eerstelijns medische zorgketen) moet worden geleverd toegenomen, terwijl het aantal medewerkers om dit te kunnen realiseren juist is afgenomen. Bij de MIVD is het de toegenomen vraag naar informatie over (potentiële)

risicogebieden, zonder dat extra personeel of middelen zijn toegewezen, die tot hogere werkdruk heeft geleid. Maar ook Natres-eenheden zien zich na de reorganisatie geconfronteerd met extra taken, zoals de bewaking en beveiliging van certificeringsoefeningen van reguliere eenheden, waardoor de werklust en daarmee de werkdruk disproportioneel toenemen. Personeel bij het KMAR-district op Schiphol geeft aan dat de verhoogde werkdruk zich ook vertaalt in andere effecten. Zo wordt het



Hoeveelheid werk is bij geneeskundige eenheden niet in verhouding met personele capaciteit (foto: Gerben van Es, MCD)

¹ Na de reorganisatie blijven er nog 30 locaties over. 96% van het militair personeel en 93% van het burgerpersoneel wordt op de eigen locatie verzorgd of bevindt zich binnen een straal van 10 kilometer van een locatie.

voor hen steeds moeilijker om verlof op te nemen en worden aanvragen voor opleidingen om redenen van roosterdruk regelmatig afgewezen. Eenzelfde geluid hoor ik bij varende eenheden, waar medewerkers vanwege hun drukke programma nauwelijks tijd vinden om opleidingen te volgen of een paar dagen aaneengesloten verlof te genieten. Het gevoel heerst dat door al het snijden in de organisatie niet meer voldoende capaciteit aanwezig is om alle aspecten van een gezonde bedrijfsvoering te kunnen waarborgen. Een bijkomend effect van de toegenomen werkdruk dat ik op vele plaatsen aantref, is een teruglopend animo om zitting te nemen in een medezeggenschapscommissie.



Door werkdruk onvoldoende tijd voor opleiding en oefening bij CZSK
(foto: Zadrach Salampessy, MCD)

De werkdruk wordt naast de eerder genoemde oorzaken versterkt door een verhoogde werklast als gevolg van de verschuiving die in 'opleidingsland' heeft plaatsgevonden. Met de reducties die zijn doorgevoerd in aantallen opleidingsarbeidsplaatsen is de zogenaamde 'niet-beschikbaarheid-op-functie' teruggebracht. Gelijktijdig met het verkorten van de opleidingstijd is echter een deel van de opleidingsinspanning verplaatst van de school naar de werkvloer bij de operationele eenheden. Een gevolg is dat taken voor een deel met leerlingen als *training on the job* worden uitgevoerd. Het afgelopen jaar heb ik dit onderwerp nader onderzocht door de gevolgen van het opleiden op de werkvloer in kaart te brengen. De resultaten van dit themaonderzoek zijn in hoofdstuk 6 beschreven.

Positie personeel buiten Nederland

In de rapportageperiode heb ik Nederlandse militairen werkzaam in de Verenigde Staten en in het Caribisch gebied bezocht. Op beide plaatsen trof ik gemotiveerde medewerkers die enthousiast zijn over hun plaatsing in het buitenland. Ondanks een constant hoge werkdruk heerst vrijwel overal een goede werksfeer en worden prima resultaten behaald. In vergelijking met eerdere ervaringen is de ondersteuning vanuit het CDC merkbaar verbeterd. Men is over het algemeen tevreden met de voorlichting over het wonen, werken en leven in het buitenland. De verschillende operationele commando's werken ter plaatse op doeltreffende wijze samen en ook de samenwerking met de internationale en lokale partners is uitstekend. Dat neemt niet weg dat er zaken zijn die om extra aandacht vragen.

Bij buitenlandplaatsingen is de werkende partner in toenemende mate een factor van invloed op de bereidheid om ver van Nederland geplaatst te worden. De belangen en behoeftes van partners zijn meer gelijkwaardig geworden aan die van de militair, temeer daar zij vaak een goede opleiding en een navenant goede betrekking hebben. Steeds vaker komt het voor dat de militair afziet van een buitenlandplaatsing omdat daardoor een gat in het cv van de partner ontstaat. Niet ten onrechte maakt men zich zorgen over de mogelijkheden tot herintreden op de arbeidsmarkt na terugkeer. Gerichte voorlichting, ondersteuning in de extra kosten van opleidingen en begeleiding door een bemiddelingsorganisatie bij terugkeer in Nederland, kunnen bijdragen aan de animo en motivatie van het personeel en daarmee aan de doelstelling van het verblijf in het buitenland.

Investeren in partners en hun behoeftes kan dus lonen en bijdragen aan het slagen van de buitenlandplaatsing. Een meer eigentijdse *partnerssupport* kan tevens bijdragen aan een groter potentieel van personeel dat bereid is een functie in het buitenland te aanvaarden. De ondersteuning van partners gebeurt op dit moment via twee initiatieven: Wereld Wijd Werken (3W) en Partner Support. Ook bespreekt de HDP de ondersteuning van partners met de eigen Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie van de DPOD en met het externe USG Restart.

Vooral het CLSK ondervindt dat het vanwege het werk van de partners steeds lastiger is om functies in de VS te vullen. Hierdoor kunnen de vulling en continuïteit van specifieke opleidingsprocessen die alleen in de VS kunnen plaatsvinden, gevaar lopen.

Een veelgehoorde klacht bij het personeel in de VS en in het Caribisch gebied is dat functie-toewijzing pas in een laat stadium plaatsvindt. Hierdoor komen voorlichting, mutatiestellingen, betalingen, scholing, huisvesting en de mogelijkheden van de partner op de arbeidsmarkt onder druk te staan. De late toewijzing wordt grotendeels veroorzaakt doordat de financiering van de taken (en functies) geschiedt door verschillende instanties. Functies kunnen pas weer worden gepubliceerd of vacant gesteld wanneer ministeries als V&J of BZK de voor hun werkende KMAR-functies weer hebben gefinancierd voor een nieuwe periode.



Gerichte voorlichting en bemiddeling bij terugkeer in Nederland (foto: Fons Strijbosch, MCD)

Ook de aansturing op die taken is separaat; 'wie betaalt, bepaalt'. Voor de uitvoerders, vooral op St. Maarten en Bonaire, is dit soms lastig. Er wordt gewerkt aan meer eenduidigheid, maar die kan alleen door interdepartementaal overleg worden bereikt. In de VS kwam de financiële problematiek in vele gesprekken prominent naar voren. De buitenlandtoelage wordt daar als ontoereikend ervaren. De kosten van levensonderhoud blijken in de praktijk hoger te liggen dan in Nederland is ingeschat. Een aantal militairen is in de problemen geraakt omdat hun huis in Nederland niet te verkopen of te verhuren bleek. Ook wordt het inkomen van de partner sterker gemist dan bij het vertrek uit Nederland was te voorzien.

In het Georganiseerd Overleg besteedt de werkgroep Algemene en Financiële Rechtspositie speciale aandacht aan de voorzieningen voor defensiepersoneel in het buitenland. Hiertoe is het Technisch Werkverband Buitenlandvoorzieningen ingesteld, waar alle centrales van overheidspersoneel aan deelnemen. Daar wordt op constructieve wijze gesproken over structurele oplossingen voor regio's waar de nood hoog is. Het werkverband bereidt momenteel concrete voorstellen voor de werkgroep Algemene en Financiële Rechtspositie voor. Ook is een begeleidingscommissie ingesteld om individuele knelpunten te bezien; bij schrijnende gevallen wordt een zwaarwegend advies aan de commandant van de DPOD uitgebracht.

Rolneming en regie personele functiegebied

In oktober 2013 is de DPOD opgericht om de afstemming tussen beleid en uitvoering in het personele functiegebied te verbeteren. Het afgelopen jaar heb ik tijdens mijn werkbezoeken geconstateerd dat de rolneming binnen het P&O-dienstverlenings-model een onderwerp van discussie is. Zowel de P&O-dienstverlening als de afstemming in de keten 'instroom-doorstroom-uitstroom' is sterk versnipperd geraakt over diverse onderdelen in de organisatie.

Uit de gesprekken die ik voer, maak ik wel op dat het klimaat binnen het P&O-werkveld lijkt te verbeteren. Er wordt gedacht vanuit het adagium 'decentraal waar het kan, centraal waar het moet'. Dit gevoel leeft ook binnen de DPOD zelf. Zo vraagt de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie bijvoorbeeld meer aandacht voor het krachtiger wegzetten van de rolneming van de commandant en de P&O-functionarissen in het herplaatsingsproces.



Medewerkers hebben hoge verwachtingen om zich te blijven ontwikkelen. (foto: Gerben van Es, MCD)

Met de reorganisatie van de Bestuursstaf en de oprichting van de DPOD is gekozen voor een scheiding van verantwoordelijkheden: beleid door de HDP en uitvoering door de DPOD. Hoewel er dagelijks contact is tussen medewerkers van beide organisatiedelen is de onderlinge afstemming nog een punt van aandacht. De rolverdeling en de koppelvlakken zijn onduidelijk, wat nog eens wordt versterkt door het feit dat de lijn- en beleidsverantwoordelijkheid van de DPOD zijn opgedeeld tussen de commandant van het Commando Dienstencentra aan de ene kant en de hoofddirecteuren Personeel en Bedrijfsvoering aan de andere kant.

In de uitvoering van P&O-beleid heb ik gemerkt dat commandanten en personeel meer behoefte hebben aan gedifferentieerde en op maatwerk gerichte ondersteuning vanuit de P&O-keten. Het aantal specialismen binnen Defensie neemt toe, kennis en ervaring zijn schaars en medewerkers hebben hoge verwachtingen van de mogelijkheden die de organisatie hun biedt om zich te blijven ontwikkelen. In de loopbaanbegeleiding komt dit nog onvoldoende tot uitdrukking. Ik constateer bij vrijwel alle werkbezoeken dat het personeel kritisch is over de geboden loopbaanbegeleiding. De kritiek varieert van 'te weinig transparant' en 'meer een verlengstuk van functietoewijzing' tot 'te beperkte ruimte voor ontwikkeling' en 'te weinig inzicht in de loopbaanpaden'. Medewerkers geven aan dat ze veelal wel te horen krijgen wat niet kan, maar niet wat wel kan. Vooral de militairen met een FPS-2 contract ervaren de loopbaanbegeleiding en het toekennen van opleidingen als rigide.

Waar specialisten in een *joint* of niche-omgeving werkzaam zijn, zoals het Defensie Helikoptercommando, de Explosievenopruimingsdienst Defensie, de Hydrografische Dienst, het JISTARC² en de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst, neemt naast de behoefte aan specifieke loopbaanpatronen ook de behoefte aan een langere functieduur toe. In het technisch functiegebied wordt een functieduur van zeven jaar niet langer als



Specialistische eenheden hebben behoefte aan een langere functieduur (foto: Maartje Roos, MCD)

² *Joint Intelligence, Surveillance, Target Acquisition & Reconnaissance Commando*



Aan instroom van nieuwe medewerkers zal continue behoefte zijn (foto: Zadrach Salampessy, MCD)

uitzondering beschouwd. Dit hangt samen met de veelal beperkte promotiemogelijkheden voor specialisten. Het burgerpersoneel geeft vooral aan nog weinig te merken van de institutionalisering van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid binnen Defensie.

Werving en selectie

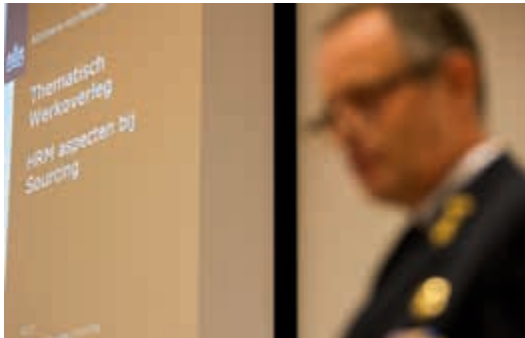
De krijgsmacht is de afgelopen twee decennia ingrijpend veranderd. Door technologische ontwikkelingen neemt de bemensing van wapensystemen af. Toch wordt nog steeds meer dan de helft van de defensiebegroting besteed aan personeel. Dit geeft aan dat de mens bij Defensie centraal staat en ons grootste goed is.

Wij hebben behoefte aan een brede basis van jong personeel. Als gevolg van de voortdurende door- en uitstroom van vooral militair personeel moet die basis permanent worden onderhouden en blijft voortdurend behoefte bestaan aan nieuwe jonge medewerkers. Daarom hebben wij enkele jaren geleden de samenwerking gezocht met de Regionale Opleidingscentra en de opleidingsrichting Veiligheid en Vakmanschap ontwikkeld. Leerlingen van deze opleidingsrichting worden al vroeg bekend gemaakt met de mogelijkheden die wij hun kunnen bieden en hebben daarmee een voorsprong op andere sollicitanten om een aanstelling bij Defensie te krijgen. Toch blijkt dat de werving van personeel in veelgevraagde categorieën (techniek, logistiek en medische zorg) achterblijft. Het gevolg hiervan is dat de kwantitatieve vulling niet is gegarandeerd. Defensie zal zich dus vooral voor de genoemde categorieën proactief moeten opstellen om specifieke capaciteiten en deskundigheid te behouden.

De inspanningen van het Dienstencentrum Werving en Selectie zijn de afgelopen jaren succesvol geweest. Het gebruik van *social media* is sterk uitgebreid en werpt naast de al eerder ingezette *employer branding campaign* zijn vruchten af. Optimalisering van de benadering van de arbeidsmarkt blijft wel de aandacht houden. De ervaring leert dat het laten stilvallen van de arbeidsmarktcommunicatie direct te merken is in een achterblijvend wervingsresultaat. Andersom duurt het enige tijd voordat het weer op gang brengen van die communicatie effect sorteert.

Met betrekking tot de realisatie van de aanstellingsopdracht wordt duidelijk dat alle zeilen zijn bijgezet. De realisatie is in 2014 met 84% nagenoeg gelijk gebleven aan die van 2013 (85%). Een stijging is zichtbaar bij de realisatie van technisch personeel (van 70% naar 74%)³. De inspanningen op het gebied van *employer*

³ Opgave Dienstencentrum Werving en Selectie



(foto: Gerben van Es, MCD)

branding campaign en de activiteiten op de social media van het Dienstencentrum Werving en Selectie blijven niet onopgemerkt. Een aantal commercials is in de prijzen gevallen.

Om de realisatie nog verder te verbeteren, is een integrale regie op de in-, door- en uitstroom noodzakelijk. Hierdoor kan de klantvraag eerder en zuiverder gesteld worden. De wervingsorganisatie zal hierdoor beter in staat zijn in te spelen op tijdelijke en plaatselijke behoeften en kan hierdoor ook betere wervingsprofielen schetsen, zodat de juiste groepen

binnen de arbeidsmarkt kunnen worden benaderd. Zo is de wervingsorganisatie bijvoorbeeld in gesprek met het Centrum voor Mens en Luchtvaart en de staf van het CLSK, om op die manier een optimaal wervingsprofiel voor vliegers te kunnen opstellen.

Om de vulling van de organisatie voor de toekomst te waarborgen, zijn vier concrete beleidslijnen ingezet:

- de keten van werving, selectie, aanstelling en opleidingen wordt versterkt;
- werving en behoud worden op bredere doelgroepen gericht, in het bijzonder vrouwen, allochtonen en ouderen;
- de mogelijkheden voor individueel maatwerk in de arbeidsvoorwaarden worden vergroot;
- de regie op doorstroom en behoud wordt verbeterd. Ook doorstroom van beroepspersoneel naar reservist of burger en vice versa wordt actief ondersteund.



Opstellen wervingsprofiel vliegers geschiedt in samenwerking met Centrum voor Mens en Luchtvaart (foto: Sjoerd Hilckmann, MCD)



Achterstanden bij BMB behoorlijk ingelopen (foto: Gerben van Es, MCD)

Re-integratie

De personeelszorg bij Defensie bevindt zich al op een hoog niveau, maar kent een aantal aspecten die mede in het licht van de geschetste ontwikkelingen de komende jaren onze aandacht blijven vergen. Een hiervan is het re-integratieproces.

Net als vorig jaar vind ik de re-integratie van medewerkers na een periode van ziekte nog steeds een punt van zorg. Tijdens werkbezoeken en bij individuele bemiddelingen blijkt regelmatig dat de technische uitvoering van de Wet verbetering Poortwachter niet volgens het vigerende beleid plaatsvindt. De gesprekken met het bedrijf voor Bijzondere Medische Beoordelingen en het Dienstencentrum Re-integratie vorig jaar hebben wel geleid tot substantiële verbeteringen.

De achterstanden bij Bureau Medische Beoordelingen zijn behoorlijk ingelopen door extra capaciteit toe te voegen en de bedrijfsvoering efficiënter te maken. Tevens wordt het functiegeschiktheidsadvies voor de burgerwerknemers nu door de bedrijfsartsen gegeven. Er is een procedure bekend gesteld hoe commandanten hun zieke medewerkers kunnen aanmelden bij het Dienstencentrum Re-integratie.

Controle in het personeelssysteem toont echter aan dat de lijst niet korter wordt, maar gelijk blijft. Aan de hand van de bekende zorgpunten is medio 2014 een knelpuntenlijst re-integratie opgesteld. Het betrof een samenwerkingsverband tussen de DPOD, vertegenwoordigers van betrokken instanties en de defensieonderdelen onder leiding van de HDP. Na inventarisatie van deze kwalitatieve en kwantitatieve knelpunten heeft laatstgenoemde inmiddels een plan van aanpak geschreven. Dit moet leiden tot een re-integratienota die eenduidigheid, vereenvoudiging en regie van processen moet borgen. Naar verwachting wordt deze nota medio 2015 van kracht.

Medewerkers die langer dan zes maanden ziek thuis zijn, moeten worden overgedragen aan het Dienstencentrum Re-integratie. In 2013 was dat in 60% van de gevallen gebeurd. In 2014 is dit percentage gestegen naar 65%: een verbetering die vooral door de inspanningen bij het CLAS is bereikt⁴. Ook heeft het Dienstencentrum Re-integratie een kwalitatieve verbetering waargenomen in de dossiers die zijn overgedragen, vooral daar waar het zelf een adviesrol binnen het sociaal medisch team had. Ondanks deze verbeteringen geven vooral onervaren pelotons- en groepscommandanten aan dat de processtappen in de Wet verbetering Poortwachter nog steeds complex en tijdrovend zijn.

⁴ Opgave Dienstencentrum Re-integratie

Medezeggenschap

Na de vele intensieve reorganisaties binnen Defensie is eens te meer gebleken dat de inbreng van het personeel, vertegenwoordigd in de diverse medezeggenschapcommissies, onmisbaar is in de defensieorganisatie. De inbreng van deze personeelsvertegenwoordiging heeft zijn grote waarde bewezen tijdens de veelal langdurige en complexe reorganisatietrajecten. De medezeggenschapscommissie is vaak direct betrokken bij verbetering van de bedrijfsvoering en het welzijn van het personeel. Bij mijn werkbezoeken spreek ik altijd met de medezeggenschapscommissie. Ik tref hier over het algemeen medewerkers aan die zeer kundig, enthousiast en gemotiveerd zijn om invulling te geven aan inspraak vanaf de werkvloer.

De samenstelling van deze commissies vormt over het algemeen een goede afspiegeling van het personeelsbestand. Bij sommige eenheden bestaat de indruk dat officieren minder belangstelling hebben voor een functie in de medezeggenschapscommissie. Ik roep hen op om zitting te nemen in deze commissie, zodat ook hun categorie goed vertegenwoordigd wordt.



Lidmaatschap medezeggenschapscommissie kan extra werklast voor de collega's veroorzaken (foto: Sjoerd Hilckmann, MCD)

Bij meer dan 90% van de bezochte eenheden verloopt de samenwerking tussen het zogenoemde 'hoofd diensteenheid' en de medezeggenschapscommissie naar wederzijdse tevredenheid. Helaas stel ik ook vast dat bij sommige eenheden de werkzaamheden voor de medezeggenschapscommissie een negatieve bijwerking hebben. Daar neemt men het de leden van een medezeggenschapscommissie kwalijk dat zij door deze nevenwerkzaamheden een extra werklast veroorzaken voor de collega's. Ook vanuit de leiding ervaart dit personeel niet altijd de steun en waardering die men verdient. Dit heeft tot gevolg dat de belangstelling voor een functie in de medezeggenschapscommissie tanende is, zoals ik ook al in mijn vorig jaarverslag concludeerde. De werklast voor de medezeggenschapscommissie is hoog en bij onvoldoende belangstelling wordt deze alleen nog maar hoger. Daarnaast kan het verdwijnen van kennis en ervaring binnen de medezeggenschap van invloed zijn op de kwaliteit van het overleg. Het is zonde wanneer het niveau van medezeggenschap dat in al die jaren is opgebouwd hierdoor terugsinkt.

Spiegel ik de inzet van de medezeggenschapscommissie aan de Agenda voor de toekomst, dan moet de inbreng van de medezeggenschap de komende jaren goed geborgd blijven. Wil het personeel hernieuwd vertrouwen in de organisatie vinden dan zullen zaken als waardering (niet alleen financiële), ontplooiing en aandacht voor de arbeidsomstandigheden het verschil moeten maken. Als werkgever op alle niveaus heeft Defensie de inbreng van haar personeel daarbij hard nodig.

Internationale samenwerking

Commandant Koninklijke Marechaussee en Hoofd Immigratie- en Naturalisatiedienst (ministerie van Veiligheid en Justitie) tekenden op 10 november 2014 een intentieverklaring om de samenwerking tussen de buitenlandse liaisonnetwerken te bevestigen. Deze intentieverklaring is een uitwerking van de verantwoordelijkheid voor het *Joint Force Command* in Brunssum. Eén van deze verantwoordelijkheden is de vreemdelingenregistratie van de in Brunssum geplaatste buitenlandse militairen en hun gezinsleden.



Foto: Sjoerd Hilckmann, MCD

Sergeant der eerste klasse

Dennis Kroon | Leeftijd 36 jaar

11 Infanteriebataljon, Luchtmobiele Brigade

Door zijn deelname aan [The Voice of Holland](#) werd hij voor velen een Bekende Nederlander.

“Toen stond ik daar op het appel en kwam opeens Jamaï tevoorschijn. Hij vertelde dat ik aan de live-audities van The Voice of Holland mocht meedoen, dat was echt gaaf!” Aan het woord is sergeant der eerste klasse Dennis Kroon. Hij verwierf nationale bekendheid door zijn deelname aan de Voice of Holland. Kroon praat vijf kwartier in een uur en heeft zoals hij het zelf noemt “wat last van ADHD”. Wat begon met een geintje in de schuur van zijn oom waar Dennis de geluidsinstallatie testte, liep uit op een serieuze reis door medialand en niet zonder succes. Trijntje Oosterhuis weet Dennis direct naar waarde te schatten en het klikt direct tussen die twee. Tijdens het TVOH-avontuur beleeft hij een geweldige tijd in haar groep. Zijn harde werken, flexibiliteit en leergierigheid leveren hem uiteindelijk een eindklassering bij de laatste zestien op. Niet slecht voor een Utrechtse jongen die voordien eigenlijk nooit echt gezongen had.

“Als kind wilde ik maar één ding: commando worden. Toen ik 17 was, heb ik mij aangemeld bij de Landmacht maar was ik te jong om in opleiding te gaan bij het Korps Commandotroepen. Uiteindelijk kwam ik bij de luchtmobiele brigade terecht en haalde ik mijn rode baret. Ik stroomde door naar de Koninklijke Militaire School, waar ik ben opgeleid tot onderofficier bij de Verbindingsdienst. Daarna heb ik mij laten omscholen tot militair verpleegkundige maar toen ik de opleiding grotendeels had afgerond, zag ik het toch niet zo zitten om de kans te lopen als verpleegkundige in een hospitaal te moeten werken en niet bij een parate eenheid. Ik koos eieren voor mijn geld en pakte mijn oude functie bij de Luchtmobiele Brigade weer op.

Na ‘The Voice’ was de media-aandacht overweldigend. Alle reacties waren alleen maar positief. Na de live audities had ik in één dag zelfs 4.000 likes op mijn Facebookpagina. Daar zal de IGK wel jaloers op zijn! Als je zo in de media komt heeft dat een enorme impact, zowel voor je privéleven als in je werk. Thuis zit het helemaal goed: mijn vriendin José met wie ik al 17 jaar samenwoon, steunt mij volledig! Mijn dochtertje Marley van vier vindt het allemaal prachtig dat papa op de tv komt. Maar ook vanuit de eenheid krijg ik alle medewerking om mijn muzikale carrière op te bouwen. Aan de andere kant laat ik ook zien dat de liefde niet van één kant komt en werk ik gewoon keihard voor mijn bataljon. Zo hoort dat ook.

Als het over mijn toekomst gaat, ga ik niet over één nacht ijs. Ik heb een goed plan gemaakt om een stabiele plaats in de muziekwereld te bereiken. Het moet wel allemaal SMART zijn. Er zijn voorbeelden genoeg van hoe het niet moet. Gelukkig heb ik veel steun van het team van Trijntje en weet ze mij, ook na de uitzendingen, nog steeds te motiveren en te helpen. Ik barst zelf ook van de ideeën, en mijn hoofd slaat regelmatig op hol. Gelukkig heb ik een paar goede mensen om me heen die me helpen alles zo realistisch mogelijk te houden. Voor de korte termijn staat er een zomerplaat in de planning en tijdens de 5 mei viering en de Nationale Veteranendag treed ik op in samenwerking met het orkest van de Koninklijke Luchtmacht. Voorlopig blijf ik mijn werk bij Defensie aanhouden en probeer ik mijn werk als zanger hier zoveel mogelijk mee te combineren. Als de tijd rijp is en ik mij volledig op de muziek kan richten, zal ik de overstap zeker maken!”





Foto: Sjoerd Hilckmann, MCD

2 Opleidingen

2.1 Inleiding

De taak van de krijgsmacht stelt een aantal specifieke eisen aan de militair. Naast kennis en vaardigheden zijn de fysieke en mentale inzetbaarheid van de militair van groot belang. Opleidingen zijn nodig om aan die eisen te kunnen voldoen. Opleiden is dus sterk verbonden met het primaire proces en daarmee met de waardeketen van Defensie. Militaire en civiele opleidingen raken steeds verder met elkaar verweven en opleiden is een continu proces dat niet langer uitsluitend op traditionele opleidingsinstituten, maar ook op de (operationele) werkplek en in sommige gevallen gewoon thuis plaatsvindt. Een ontwikkeling die door Defensie wordt omarmd. Niet alleen om een aantrekkelijk werkgever met voldoende wervingskracht te blijven, maar ook om de inzet en het voortzettingsvermogen van Defensie te waarborgen.

2.2 Ontwikkelingen

Themaonderzoek opleiden op de werkvloer

In 2014 heb ik de effecten van het opleiden op de werkvloer nader onderzocht. De aanleiding voor dit onderzoek was ingegeven door werkbezoeken aan operationele eenheden. Commandanten en militairen gaven stelselmatig signalen af dat het nieuwe opleidingsconcept gevolgen had voor de dagelijkse praktijk van hun eenheid.



Doorstroom is van groot belang zowel binnen de organisatie als naar buiten (foto: Louis Meulstee, MCD)

De signalen gaven in ieder geval voldoende aanleiding om de effecten van het opleiden op de operationele werkvloer nader te onderzoeken. Naast de informatie die ik had verkregen tijdens mijn werkbezoeken, hebben in het kader van dit onderzoek aanvullende interviews plaatsgevonden. De bevindingen en effecten zoals die door actoren uit de operationele praktijk werden ervaren, zijn gedeeld met de respectieve operationele commando's en de Defensiestaf en zijn vastgelegd in een rapport. Dit is opgenomen in hoofdstuk 6.

Het CZSK heeft te kampen met de gevolgen van het diep snijden in de opleidingsorganisatie, dat werd opgedragen als gevolg van de implementatie van het programma Veiligheid en Vakmanschap (VeVa). Het CLAS ervaart 'een te grote' druk op de ondersteunende eenheden (de zogenoemde combat support en combat service support). Het CLSK voelt die druk vooral op de begeleiding van het technisch personeel, het hart van de organisatie. De KMAR, waar opleidingen per definitie in de operationele sfeer plaatsvinden, loopt aan tegen tekortkomingen op IV-gebied. Defensiebreed leeft het gevoel dat we de pijngrens hebben bereikt en daar in sommige gevallen zelfs overheen gaan.

Het rapport beoogt praktische oplossingen en concrete handvatten aan te reiken op basis waarvan het vigerend beleid kan worden bijgesteld. Het kan een rol spelen bij een verdere analyse van de doorontwikkeling van de krijgsmacht. *One size fits all* oplossingen zijn er niet, maar dat vooral in de bedrijfsvoering extra ruimte benodigd is, is duidelijk. Wat overal geldt, is dat de operationele eenheden hun inventiviteit en innovatieve kracht hiervoor graag beschikbaar stellen.

Veiligheid en Vakmanschap

In opdracht van de CDS is in september 2014 de evaluatie van het project VeVa gestart. Het rapport zal medio 2015 worden opgeleverd. De evaluatie wordt uitgevoerd door vertegenwoordigers van de Defensiestaf, de DPOD en de operationele commando's. Het rapport zal inzage geven in welke mate de beoogde doelstellingen en projectresultaten uit het document 'Loopbaanlint' zijn gerealiseerd. Ook zal het aanbevelingen doen voor het verder ontwikkelen van VeVa.



Onderzoek "Evaluatie project VeVa in 2014 gestart (foto: Gerben van Es, MCD)

2.3 Bevindingen

Functieduur en beschikbare opleidingstijd

De ingrijpende reorganisaties van de afgelopen jaren hebben in sommige gevallen rationalisatie van functies noodzakelijk gemaakt. Dit heeft ertoe geleid dat meerdere functies en taken ineen zijn geschoven, bijvoorbeeld door een aantal functies te combineren. In een aantal gevallen was het gevolg dat de benodigde tijd om de functionaris op te leiden, toenam. Omdat de functieduur lange tijd was gefixeerd op maximaal drie jaar, kreeg ik vaak te horen dat men binnen die rigide functieduur niet in de gelegenheid was alle benodigde opleidingen te volgen. Kaderleden en commandanten spraken de wens uit om bij het vaststellen van de functieduur van hun personeel rekening te houden met de benodigde opleidingstijd. Een mogelijkheid is om een opleiding voorafgaand aan een functietoewijzing te volgen. Er moet dan wel voor gewaakt worden dat het knelpunt niet wordt verschoven naar de commandant van de eenheid waar iemand vertrekt.

Uitzendingen en opleidingstijd

Commandanten van voornamelijk ondersteunende eenheden gaven aan dat zij regelmatig militairen leveren voor een individuele uitzending naar kleinere missies. De training en voorbereiding voor een dergelijke inzet brengt altijd een vol programma met zich mee. Het lukt dan niet om dit personeel de ruimte te bieden voor het volgen van opleidingen. Het lijkt erop dat in de samenstelling en grootte van de eenheden onvoldoende rekening wordt gehouden met het benodigde minimum aantal personeelsleden om naast de opgedragen taken ook nog ruimte te bieden voor ontwikkeling, opleiden en verlof.

Naast deze problematiek om überhaupt tijd te vinden voor opleiden, werd tijdens veel werkbezoeken de spanning genoemd tussen de beschikbaarheid van opleidingsplaatsen en de tijd om deze te benutten. Regie op dit proces leek te ontbreken. Het CLAS heeft onderschreven dat in het verleden onvoldoende regie gevoerd kon worden op opleidingstrajecten. Inmiddels is de functionaliteit in het opleidingssysteem SPOT ingeregeld en kunnen functieopleidingen worden ingepland zonder onnodige opleidingsachterstanden.



Uitzendingen geven onvoldoende ruimte voor ontwikkeling, opleiding en verlof (foto: Juul Platenburg, MCD)

SPOT

Tijdens mijn werkbezoeken kwam het gesprek regelmatig op tekortkomingen van het SPOT en systemen en processen die er aan gekoppeld zijn. PeopleSoft is niet altijd *up to date* over gevolgde opleidingen. Dit geeft problemen bij het toekennen van opleidingen met SPOT, dat pas kort voor aanvang inzicht geeft in wie een opleiding mag volgen. Voor medewerkers en commandanten leidt dit tot problemen in hun planning.

SPOT staat voor 'Standaardiseren van Processen rondom Opleiden & Trainen' en is een defensiebreed project. In grote lijnen is het oogmerk de opleiding- en trainingsprocessen van alle defensieonderdelen te standaardiseren. Hierbij wordt tevens de onderliggende informatievoorziening geoptimaliseerd en gecentraliseerd. Een belangrijk eindproduct van SPOT is een integraal opleidings- en trainingsstelsel dat breed gedragen, intensief gebruikt, degelijk ondersteund en centraal beheerd wordt.

Het is bovendien wenselijk om het diploma van een opleiding te koppelen aan het e-portfolio. SPOT ondersteunt niet alle processen die daarmee samenhangen. De Nederlandse Defensieacademie heeft rekening te houden met eisen die samenhangen met de accreditatie.



Diploma's dienen te worden gekoppeld aan e-portfolio (foto: Rob Gieling, MCD)

De Faculteit Militaire Wetenschappen beschikt niet over de juiste software om een studentenadministratie te kunnen voeren. Ook bij civiele of buitenlandse studenten levert SPOT problemen op. Veel opleidings-eenheden geven aan behoefte te hebben aan een leerlingvolgsysteem. De CDS is in de tweede helft van 2014 een evaluatie van SPOT gestart en verwacht in de eerste helft van 2015 met een rapport te komen.

Onderzoeken integriteit opleidingen

Op 17 februari 2014 heeft de commandant van de Nederlandse Defensieacademie het rapport 'Integriteit bij de opleiding en vorming van adelborsten en cadetten aan de Nederlandse Defensie Academie; duiding van risico's, perspectief op verbetering' in ontvangst genomen. Het beschrijft de resultaten van een uitgebreide risicoanalyse op het gebied van integriteit die is uitgevoerd tijdens het academiejaar 2012-2013 bij het KIM en de KMA. Kort en goed komen de resultaten erop neer dat de opleiding en vorming van jonge mensen tot militairen een kwetsbaar proces is met inherente integriteitsrisico's. Om die tegen te gaan, heeft de beoordelingssystematiek verbetering. Daarnaast moet het integriteitsysteem worden versterkt. Veranderingen binnen de krijgsmacht, militaire academie en kazerneleven, tekortkomingen in de interne controle en kwalitatieve en kwantitatieve onderbezetting zijn daarbij risicoverhogende factoren.

In augustus 2014 hebben de *Dutch NGO Coalition for Children's Rights* en de organisatie *War Child* een rapport gepubliceerd met als titel '*Dutch NGO-report 2014 on the implementation of the Optional Protocol to the UN Convention on the Rights of the Child on the involvement of children in Armed Conflict (OPAC)*'. Defensie is gevraagd inzage te geven in de wijze waarop de integriteit van leerlingen jonger dan achttien jaar is geborgd in de opleiding VeVa tijdens de beroepspraktijkvorming.

Specialistische opleidingen

Commandanten van eenheden met gespecialiseerd personeel dat vaak langdurige opleidingen moet volgen, zoals de explosievenopruiming, de duikwereld en het inlichtingenveld, geven aan de behoefte te hebben aan loopbaansporen voor hun personeel. Dit biedt perspectief en duidelijkheid voor deze specialisten. Voor de organisatie is de winst dat goed opgeleid personeel behouden blijft, dat de opleidingsvraag zal afnemen en het rendement zal toenemen. De commandanten van deze veelal 'paarse' eenheden merken op dat de verschillen in loopbaansporen van de krijgsmachtdelen hen tegenwerken in het beheersen van de opleidingsvraag. Men zou graag zien dat er gemeenschappelijk beleid wordt ontwikkeld binnen deze gespecialiseerde richtingen voor militairen van alle operationele commando's.

Opleidingen bij dienstverlaten

Opleidingen hebben tot doel om onze mensen (beter) te kwalificeren voor hun taak bij Defensie, maar zijn ook nodig om hen optimaal voor te bereiden op het civiele vervolg van de loopbaan na het verlaten van de dienst. Personeel dat Defensie wil of moet verlaten, ervaart het beleid op het gebied van toe- en afwijzen van deze opleidingen als onduidelijk. Het gaat dan om militairen aan het einde van hun FPS-2 aanstelling, militairen met een negatief doorstroombesluit en militairen met een FPS-3 aanstelling. In veel gevallen worden gewenste opleidingen niet toegekend wanneer de militair niet in de laatste twee jaar van zijn aanstelling zit. Dit zit niet alleen dienstverlaters dwars. Soldaten en korporaals zien door deze maatregel geen mogelijkheden om afspraken te maken over het volgen van de vereiste MBO-3 opleiding om te kunnen doorstromen als onderofficier, zelfs niet met steun van hun commandant. En ook onderofficieren geven aan nauwelijks in staat te worden gesteld om een MBO-3 opleiding te volgen, een eis binnen het CLAS voor de doorstroom naar FPS fase 3.



Ook specialisten van Psyops hebben behoefte aan duidelijkheid mbt hun loopbaan (foto: Eva Klijn, MCD)

Een bijkomend praktisch probleem bij veel van deze opleidingen is het volgen van een passende stage. De huidige regeling wordt als te star ervaren en voorziet alleen in een alles-of-niets tegemoetkoming. Het personeel geeft aan dat men geen moeite zou hebben met een vooraf overeen te komen dienverplichting of restitutiebedrag. De huidige regeling is niet flexibel en staat maatwerk in de weg. De vorige regeling, die wel differentiatie toestond, is afgeschaft. Bij het personeel is niet duidelijk waarom. Jonge medewerkers ervaren het aanvragen van opleidingen als bureaucratisch en nodeloos ingewikkeld. Volgens hen komt het voor dat de lijnmanager akkoord is, maar dat de loopbaanbegeleider geen toestemming geeft en de opleiding alsnog niet doorgaat. Ook het omgekeerde komt voor.

Paresto College

Defensiecateraar Paresto heeft begin 2006 het Paresto College in het leven geroepen. Paresto College is de verzamelnaam voor alle activiteiten die Paresto onderneemt op het gebied van training, opleiding en ontwikkeling van zijn medewerkers. In samenwerking met het zogenoemde Paars Partnerschap (i.e. de samenwerking tussen Defensie en zeven regionale opleidingscentra) heeft het Paresto College eind 2013 een opleiding op niveau MBO-2 en -3 ontwikkeld voor gastvrouwen/-heren en koks, gericht op het vergroten van de meerwaarde op de arbeidsmarkt.



Paresto College: Opleiding en training van medewerkers (foto: Bart Nijs, MCD)



Foto: Sjoerd Hilckmann, MCD

Adjutant

Dirk Jan Leurink | Leeftijd 51 jaar

In opleiding aan de Koninklijke Militaire Academie
(KMAR)

Wekte de belangstelling van het regionale dagblad De Stentor toen hij tijdens zijn uitzending naar UNMISS tijdelijk werd geëvacueerd vanwege oplopende spanningen in het uitzendgebied.

“Begin december 2013 ben ik samen met vier Nederlandse politiemensen en dertien collega’s van de marechaussee uitgezonden naar Zuid-Soedan onder de vlag van de United Nations Mission in South Sudan (UNMISS). Ik heb daar zes maanden gewerkt als ongewapende police advisor. Onze belangrijkste taak was om politiemensen van de South Sudanese National Police Service op te leiden en te ondersteunen in hun dagelijkse werk. Met nog twee Nederlandse collega’s en politiemensen uit o.a. Nigeria, Oekraïne en Thailand werkte ik vanuit de VN-basis Malakal.

In de regio waren ernstige incidenten geweest, bijvoorbeeld één waarbij politiemensen waren vermoord en hun bureau was platgebrand. Soedanese collega’s die ik kende en had ondersteund met advies. Als gevolg van onrust en gevechten in de regio kwam een grote stroom ontheemden en vluchtelingen op gang. In een eerder stadium was er buiten de compound een opvang voor deze mensen ingericht, maar op een gegeven moment kon de Indiase commandant hun veiligheid niet langer garanderen. Daarop werden zo’n 40.000 vluchtelingen op onze basis toegelaten.

Op de VN-compound doe je er samen met je collega’s alles aan om het kamp zo veilig mogelijk te houden en ook om te helpen met de voedselvoorziening en gezondheidszorg. Je kunt je voorstellen dat de hygiënische omstandigheden met zoveel mensen snel slechter worden, met gevaar voor uitbraak van ziektes. Eigenlijk probeer je steeds orde te scheppen in een chaotisch geworden wereld. Voor jezelf wordt dan het dagelijks leven, zoals eten en slapen op sommige momenten ook heel lastig. Het is dan echt ‘back to basics’. Toen de situatie op een moment te bedreigend werd, kregen we opdracht om naar de veilig geachte hoofdstad Juba te vliegen, 600 kilometer naar het noorden.

Naar aanleiding van dit nieuws kreeg ik het verzoek om telefonisch een journalist van mijn eigen regionale krant De Stentor te woord te staan. Ik kom uit Kampen en ik denk dat ze het bij de krant lezenswaardig vonden om een ‘Kampenaar’ in Zuid-Soedan te interviewen. Mijn echtgenote en kinderen waren al op de hoogte van de gebeurtenissen en mijn tijdelijke verblijf in Juba, dus ik wist dat ze mijn situatie dan niet voor het eerst in de krant zouden lezen. In dat artikel in de krant wordt verder een impressie gegeven van het werk dat ik dagelijks deed tijdens mijn verblijf in Zuid-Soedan.

Ik zit op Facebook en dan zijn er natuurlijk familie, collega’s en vrienden die je volgen. Dat is prettig, want veel mensen steken je een hart onder de riem als je een lastige tijd hebt. Ik kreeg positieve reacties op mijn interview. Zo heb ik bovendien ondervonden dat social media behulpzaam kunnen zijn, ook tijdens een operationele inzet.

Al die reacties hebben mij goed gedaan; het was een vorm van erkenning van het soms lastige werk dat ik toen deed en gaf mij een goed gevoel. Dat neemt niet weg dat sommige collega’s in Nederland zich gestoord hebben aan het feit dat de krant mijn collega en mij met naam en toenaam vermeldde. Ik begrijp dat wel, het was vanuit bezorgdheid over onze veiligheid. En mijn collega’s gaan natuurlijk ook zelf met regelmaat op uitzending.

Die publiciteit was uiteindelijk maar een klein deel van mijn uitzending. Het zijn de gebeurtenissen en het werken in Zuid Soedan die mij wel hebben beïnvloed. Ik weet zeker dat ze me verder hebben gebracht als mens en dat ik er sterker van geworden ben. Volgens mij is er in de maatschappij niet altijd het besef dat militairen het niet altijd gemakkelijk hebben op een missie. Ik ben gesterkt in mijn mening dat het goed is dat er in de media af en toe aandacht is voor het werk van marechaussee en militairen tijdens een missie.”

Kampenaar Dirk Jan Leurink houdt moed in Zuid-Soedan

Vluchtelingen poeplen overal, water raakte op, steeds er dreiging van gevechten. Nieuwjaar in Zuid-Soedan.

door Jelle Boven

AANRAN. Het is een wereld van chaos en onrust. In de hoofdstad Juba zijn er al maandenlang gevechten geweest. De stad is nu een noodgebied voor vluchtelingen. De situatie is zo ernstig dat de VN-missie in Zuid-Soedan (UNMISS) is verplaatst naar een veiliger gebied. De Nederlandse marechaussee is samen met andere landen op uitzending in het gebied. Het werk is zwaar en gevaarlijk. De Nederlandse politieadviseur Dirk Jan Leurink vertelt over zijn ervaringen in Zuid-Soedan.

De situatie is zo ernstig dat de VN-missie in Zuid-Soedan (UNMISS) is verplaatst naar een veiliger gebied. De Nederlandse marechaussee is samen met andere landen op uitzending in het gebied. Het werk is zwaar en gevaarlijk. De Nederlandse politieadviseur Dirk Jan Leurink vertelt over zijn ervaringen in Zuid-Soedan.

De situatie is zo ernstig dat de VN-missie in Zuid-Soedan (UNMISS) is verplaatst naar een veiliger gebied. De Nederlandse marechaussee is samen met andere landen op uitzending in het gebied. Het werk is zwaar en gevaarlijk. De Nederlandse politieadviseur Dirk Jan Leurink vertelt over zijn ervaringen in Zuid-Soedan.

De situatie is zo ernstig dat de VN-missie in Zuid-Soedan (UNMISS) is verplaatst naar een veiliger gebied. De Nederlandse marechaussee is samen met andere landen op uitzending in het gebied. Het werk is zwaar en gevaarlijk. De Nederlandse politieadviseur Dirk Jan Leurink vertelt over zijn ervaringen in Zuid-Soedan.

De situatie is zo ernstig dat de VN-missie in Zuid-Soedan (UNMISS) is verplaatst naar een veiliger gebied. De Nederlandse marechaussee is samen met andere landen op uitzending in het gebied. Het werk is zwaar en gevaarlijk. De Nederlandse politieadviseur Dirk Jan Leurink vertelt over zijn ervaringen in Zuid-Soedan.



Dirk Jan Leurink in een vluchtelingenkamp in Juba, met zijn collega's van de Nederlandse marechaussee.



Foto: Herman Zonderland, MCD

3 Materieel, infrastructuur en bedrijfsvoering

3.1 Inleiding

Defensie opereert in een complexe wereld in binnen- en buitenland. Daarvoor beschikt de organisatie over materieel: geavanceerde wapens en middelen, waaronder IT-systemen. Even belangrijk daarbij zijn een goede infrastructuur en effectieve bedrijfsvoering. Alleen dan komen de middelen en technologie optimaal tot hun recht. Wanneer materieel, infrastructuur en bedrijfsvoering op orde zijn, dragen zij bij aan een goed woon-, werk-, en leefklimaat bij de krijgsmacht.

3.2 Ontwikkelingen en bevindingen

Begin 2014 heeft de (DMO) een strategie voor de toekomst vastgesteld. Deze loopt langs drie lijnen van dienstverlening: projectmanagement, systeemmanagement en assortimentsmanagement.

Met projectmanagement levert de DMO (kapitaal-intensieve) wapen- en IT-systemen aan de krijgsmacht. Door systeemmanagement en IT-beheer wordt de kennisbasis voor de ontwikkeling en exploitatie van systemen in stand gehouden. Bovendien zorgt systeemmanagement voor een optimale veiligheid, technische inzetbaarheid en betaalbaarheid. En met assortimentsmanagement zorgt de DMO dat goederen en diensten op de meest effectieve en efficiënte wijze voor de krijgsmacht beschikbaar zijn en blijven.

IT-systemen

De IT-systemen zijn de afgelopen jaren onvoldoende bij de tijd gehouden. Defensie heeft daarom medio 2014 ingegrepen op punten waar problemen zijn.

IT wordt niet meer gezien als een kostenpost waar telkens weer op kan worden bezuinigd, maar als een strategische *enabler*. Ook is de Hoofddirecteur Bedrijfsvoering in zijn rol als *Chief Information Officer* lid geworden van de Bestuursraad, het hoogste bestuursorgaan van Defensie. Om tekortkomingen van de technische staat van de IT-infrastructuur op te heffen, zijn maatregelen getroffen. Zo zijn in samenwerking met gespecialiseerde marktpartijen concrete maatregelen in gang gezet. Daarnaast zijn de samenstelling en inrichting van de managementteams van het Joint Informatievoorzieningscommando en het Dienstencentrum Operations van de DMO herzien.

Infrastructuur

In het kader van rijksbreed samenwerken en een compacte overheid is de Dienst Vastgoed Defensie per 1 juli 2014 opgegaan in het in de Rijksvastgoedbedrijf. Deze fusie is een grote stap. Defensie heeft vele markante gebouwen, van de modern vormgegeven Kromhoutkazerne in Utrecht, het duikbassin in Den Helder tot en met het historische Kasteel van Breda. Deze gebouwen en terreinen maken deel uit van onze identiteit en zijn cruciaal voor de operationele inzet van Defensie.

Op een aantal plaatsen maken commandanten zich zorgen over de 'gebroken keten der verantwoordelijkheden'. Wanneer bijvoorbeeld het ministerie van EL&I gebreken ten aanzien van de veiligheid of bewoonbaarheid constateert, wordt de commandant daarvoor verantwoordelijk gehouden en beboet. Het aanvragen van vergunningen en de verantwoordelijkheid voor de instandhouding is echter niet bij de commandant, maar bij het CDC belegd.



Goede IT-infrastructuur is de voorwaarde voor een goed woon- werk- en leefklimaat (foto: Hans Lebbe, AMCD)



De KMS is uit Weert vertrokken, de kazerne gaat dicht... (foto: Valerie Kuypers, MCD)

In een ontwikkeling van samenvoegen van eenheden of diensten zijn ook in het afgelopen jaar defensielocaties in onder meer Breda, Kerkrade en Weert buiten gebruik gesteld. De gevolgen worden steeds als ingrijpend ervaren.

Maar er is gelukkig ook ander nieuws. Koningin Máxima heeft in Badhoevedorp de naar haar vernoemde Máximakazerne geopend. Deze biedt onderdak aan het personeel van de Koninklijke Marechaussee dat werkzaam is op de luchthaven Schiphol.



... maar in Badhoevedorp is de Maximakazerne geopend
(foto: Maurits van Hout, MCD)

De minister van Defensie heeft op 19 juni 2014 een bestuursovereenkomst gesloten met de provincie Zeeland voor de bouw van de Michiel Adriaanszoon de Ruyterkazerne in Vlissingen. Als alles volgens plan verloopt, neemt Defensie de kazerne eind 2019 in gebruik. Aansluitend hebben Staatsbosbeheer en Defensie een samenwerkingsovereenkomst afgesloten over het gebruik van een aantal terreinen in Zeeland voor militaire oefeningen, randvoorwaardelijk voor de realisatie van de nieuwe kazerne.

Voor een goed woon-, werk-, en leefklimaat is het belangrijk dat gebouwen en andere infrastructuur op orde zijn. Dat is niet overal het geval. Zo kwam bij een bezoek aan de School voor Maritieme Vorming en Bedrijfsvoering Onderwijs in Den Helder naar voren dat men zich grote zorgen maakt over de staat van het legeringsgebouw Johan Maurits van Nassau. Het leefklimaat in sommige slaapvertrekken is door vocht- en schimmelproblemen ronduit slecht en de huisvesting lijkt niet meer aan de norm te voldoen. De aanpak loopt over veel schijven en de problemen worden vaak symptomatisch bestreden. Een lekkage bijvoorbeeld wel, maar de schade die erdoor veroorzaakt werd niet.

Ook aan boord van schepen is een goede leefomgeving van belang. De bemanning van Zr.Ms. Van Amstel heeft behoefte aan goede ventilatie in de fitnessruimte. Het wordt als teleurstellend ervaren als vervolgens tijdens een periode aan de wal deze ventilatie niet wordt aangebracht vanwege een vermeend gebrek aan budget.

Op de kazernes in Havelte, Schaarsbergen en Oirschot hebben inwonende militairen hinder van terugkerende defecten in de legeringsgebouwen. Zo is er regelmatig geen warm water, valt de verwarming uit en treden lekkages op. Meldingen worden in de verantwoordelijke CDC-lijn gedaan, maar de klachten worden meestal niet verholpen. Een andere belangrijke ergernis is de gebrekkige dekking van het GSM- en 3G-netwerk op de kazerne. Maar ook de WiFi-bandbreedte in de legeringsclusters ervaart men als onder de maat en niet meer van deze tijd. Hoewel dit onderwerp bij de medezeggenschapsfora al geruime tijd op de agenda staat, ziet het personeel geen verbetering van de situatie. Leidinggevendenden voelen zich verantwoordelijk voor goede huisvesting van het personeel, maar zijn dit formeel niet en hebben de middelen noch de bevoegdheden om hier iets aan te doen.

Coupeuses van het Kleding- en Persoonsgebonden Uitrustingsbedrijf demonstreerden dat de werkverlichting op de werk- en snijtafels in de kledingmakerij van de verkeerde kant op het werk schijnt en van onvoldoende intensiteit is. Deze bevinding is vastgelegd in een RI&E onderzoek, de leidinggevende is doende deze situatie te verbeteren.

Genetwerkt samenwerken

Een goede bedrijfsvoering is noodzakelijk om mensen te laten samenwerken aan een gezamenlijk resultaat. Om die samenwerking te optimaliseren, is gekozen voor genetwerkt samenwerken. Er is een herijkt masterplan ontwikkeld dat wordt gecoördineerd door het CDC. Genetwerkt samenwerken vereist een culturomslag. Er moeten concrete afspraken worden gemaakt over resultaten en verantwoordelijkheden. Meer verantwoordelijkheid gaat samen met meer vrijheid en flexibiliteit. Genetwerkt samenwerken is het

nieuwe werken van Defensie. Op steeds meer locaties, zoals de in 2010 in gebruik genomen Kromhoutkazerne in Utrecht, worden de principes van genetwerkt samenwerken steeds meer toegepast en is de norm van 0,7 werkplek per werknemer geëffectueerd. Werken op andere plekken en samenwerking zoeken met anderen zijn positieve gevolgen. Dit nieuwe werken vereist een andere *mindset* en meer aanpassing aan de ander. In 2014 is deze kazerne verder gevuld met onder andere het dienstencentrum Bedrijfsmaatschappelijk werk en het Joint Informatievoorzieningscommando. De geplande verhuizing van de Directie Materieellogistiek van Den Haag naar Utrecht heeft nog niet plaats gevonden.

Assortimentsgewijs werken

Bij diverse werkbezoeken wordt aandacht gevraagd voor de praktijkervaringen met assortimentsgewijs werken (AGW). Vaak gebeurt dat in samenhang met ervaringen bij de introductie van SAP en verwervingsdilemma's. Zonder duidelijke assortimenten en management komen raamcontracten niet tot hun recht en worden teveel aparte aanvragen ingediend voor specifieke verwerving.

Waar gaat het over? Om het primaire proces van Defensie te ondersteunen zijn bepaalde goederen en diensten gegroepeerd in (sub)assortimenten. Deze werkwijze is geïntroduceerd bij het CDC en de DMO en ook bij de operationele commando's CZSK, CLAS, CLSK en KMAR. Assortimentsgewijs werken heeft daar een relatie met de terugkeer van de systeemlogistieke bedrijven, maar kennis en ervaring zijn verspreid geraakt door de organisatie of zijn zelfs geheel verdwenen. Dit heeft tot gevolg dat de functies van assortimentsmanager niet overal zijn gevuld. Bovendien zijn de eisen waar een assortimentsmanager aan moet voldoen hoger dan voorheen en zijn aanvullende opleidingen nodig.

Om assortimentsgewijs werken optimaal te kunnen ondersteunen, heeft Defensie enkele jaren geleden voor de invoering van het *Enterprise Resource Planning* systeem SAP gekozen ter vervanging van vele zogenoemde 'legacysystemen'. De uitrol van SAP is nog niet afgerond, waardoor we nog niet alle assortimenten optimaal kunnen beheren. Bij gesprekken met het personeel van het Materieel Logistiek Commando van het CLAS bleek dat 80% van de zorgen en frustraties zijn terug te voeren op SAP. De betrokken organisatiedelen moeten zelf inhoud geven aan de migratie naar SAP. Het is van belang dat zij daar prioriteit aan geven.



(foto: Sjoerd Hilckmann, MCD)



De uitrol van SAP is nog niet afgerond (foto: Hans Roggen, MCD)

In september 2014 is een verbinding tot stand gebracht tussen inkoop (Digipoort) en SAP. Het gaat om de financiële koppeling, waardoor facturen geautomatiseerd worden verwerkt en betaald. Dat scheelt veel werk op het Financieel Administratie- en Beheerkantoor, waar tot dusver facturen handmatig moesten worden gescand.

CLSK verzorgt voor alle luchtmachtonderdelen een 'roadshow' met als doel assortimentsgewijs werken onder de aandacht van het personeel te brengen en meer begrip en *know-how* te kweken. De perceptie is dat het ontbreekt aan bekendheid en daarom komt men de systematiek bij de diverse CLSK-onderdelen uitleggen. Hierdoor verwacht CLSK dat op termijn de problematiek met betrekking tot assortimentsgewijs werken tot het verleden gaat behoren.

Om de bureaucratie binnen Defensie te verminderen, was afgesproken dat budgetten worden belegd waar de assortimenten zijn ondergebracht. Dat is immers de plaats waar het geld daadwerkelijk wordt uitgegeven. Defensieonderdelen maken hun behoeftes kenbaar bij de assortimentsmanager en na overleg krijgen zij trekkingsrecht op goederen en diensten. Door het gelijktijdig implementeren van een nieuw financieel systeem in SAP én een nieuwe organisatiestructuur, is het voor de assortimentsmanagers moeilijk of zelfs onmogelijk hun eigen budget te herkennen. Hierdoor functioneert het systeem van trekkingsrechten niet naar behoren.





De KMAR moet een veelheid van loketten langs bij DMO en CDC om in haar totale behoefte te kunnen voorzien (foto: Maurits van Hout, MCD)

Inmiddels is een nieuwe budgetbelegging in ontwikkeling. Uitgangspunt is nu dat voor goederen met voorraad de budgetten worden belegd bij de assortimentsmanager. Voor diensten en goederen zonder voorraad worden de budgetten belegd bij de behoeftesteller. Deze budgetontvlechting is in het afgelopen jaar doorgevoerd.

Om in de totale behoefte van een operationeel commando te kunnen voorzien, moet worden gecoördineerd met vele loketten met elk een eigen procedure. Zo heeft de KMAR achttien loketten waarmee zij afspraken moet maken. Door de vele loketten en verschillende werkwijzen ontstaat soms onduidelijkheid en inefficiëntie. Het vraagt extra inspanning om samen met DMO en CDC de specifieke behoeftes van de KMAR te realiseren.

Ook bij het Nederlands Instituut voor Militaire Historie (NIMH) is assortimentsgewijs werken een punt van aandacht. Volgens de directeur en het managementteam gaat deze wijze van werken ten koste van de slagvaardigheid en flexibiliteit. De doorlooptijden zijn lang en het is niet te traceren wie met de verwerving van een bepaald product bezig is. Wel betekent de regel dat men tot € 50.000 geen concurrentie hoeft te stellen een verlichting. Het feit dat het NIMH in een niche opereert en vaak gebruik maakt van afwijkende producten, maakt het echter lastig. Voor het NIMH is inmiddels speciaal voor militaire historie een assortiment gecreëerd met daarbij een vast aanspreekpunt ten behoeve van de verwerving.

Bij het Maritiem Vliegkamp De Kooy in Den Helder en bij het Logistiek Centrum Woensdrecht blijkt dat de omslag naar het assortimentsgewijs werken voor problemen zorgt. Na de reorganisatie van het Defensie Helikopter Commando zijn oude processen stopgezet terwijl de nieuwe nog niet volledig waren geoperationaliseerd. Vooral de onderdelenvoorziening vormt een probleem. Bij gebrek aan onderdelen lopen inspecties langer uit en is 'kannibaliseren' onvermijdelijk. Daarnaast bestaat de gehele logistieke keten uit diverse op zichzelf staande afdelingen, die allen een rol hebben in de uiteindelijke beschikbaarheid. Er is behoefte aan een ketenregisseur met totaaloverzicht.



Bij het Maritiem Vliegveld De Kooy in Den Helder blijkt dat de omslag naar het assortimentsgewijs werken voor problemen zorgt. (foto: Eric Vorstenbosch, MCD)

Bij het *Command & Information Systems Battalion* van het Duits-Nederlandse Legerkorps is het Nederlandse materieel van de eenheid sterk verouderd. Er zijn reservedelen beschikbaar in Lettele, maar daar zou onvoldoende capaciteit zijn om ze uit te leveren. De commandant gaf tijdens mijn bezoek aan bereid te zijn de onderdelen desnoods zelf te gaan halen. Een deel van het materieel is zo verouderd dat hiervoor geen reservedelen meer aanwezig zijn. Het inzetbaar houden van dit materieel kost veel werk waarbij zelfs zoeken op internet niet wordt geschuwd. De ondersteuning vanuit het Duits-Nederlandse Legerkorps wordt als zeer goed ervaren.

Sourcing

Defensie is een krimpende organisatie en daarom voortdurend op zoek naar mogelijkheden om haar kerntaken zo goed mogelijk te blijven uitvoeren. In een uitgebreid sourcingsprogramma wordt al geruime tijd onderzocht welke niet-kerntaken Defensie beter aan marktpartijen kan overlaten. Sourcing is een afwegingsproces: voeren we de taak zelf uit, werken we samen met partners of besteden we de vraag helemaal uit? In toenemende mate streeft Defensie een prestatiecontract na, waarbij de eisen niet technisch maar functioneel worden gespecificeerd zodat de marktpartij optimaal gebruik kan maken van *best practices*.

In mijn vorige jaarverslag gaf ik al aan dat *sourcing* belangrijke personele aspecten kent. Voor het personeel leidt het vaak tot onzekerheid die in 2014 nauwelijks is afgenomen. Vooral bij Paresto en het Joint Informatievoorzieningscommando hoor ik geluiden dat de doorlooptijden van aanvragen en verwerving van IT-diensten en -producten nog steeds erg lang zijn en dat spanningen ontstaan bij het personeel. Ook bestaat nog veel wantrouwen over gevolgde procedures en of *sourcing* op de langere termijn wel doelmatig en kostenbesparend zal zijn.

Sourcing heeft ook gevolgen voor opleidingen, sommige negatief en andere positief. Het uitbesteden van het onderhoud aan voertuigen heeft bijvoorbeeld tot gevolg dat militair onderhoudspersoneel nu ervaring moet opdoen bij civiele bedrijven. Dat kan een voordeel zijn, omdat de militaire monteurs vaak ook aan civiele



Catering op schepen valt buiten het sourcingtraject (foto: Eric Vorstenbosch, MCD)

voertuigen kunnen sleutelen en zij alvast kennis maken met de branche waar zij later wellicht werk zullen vinden. Maar omdat deze praktische tewerkstelling moet worden gecombineerd met hun militaire taken, doen zij die ervaring slechts in beperkte mate op. Dit kan straks bij het vinden van werk een nadeel zijn, omdat de oud-militairen dan over minder aantoonbare sleutelervaring beschikken dan hun leeftijdgenoten die niet bij Defensie hebben gewerkt. De DMO heeft aangegeven dit vanuit de rol van normsteller te gaan benoemen in de ‘wapensysteemdriehoek’ (i.e. het driehoeksoverleg tussen normsteller, gebruiker en instandhouder) om te bepalen of het *Integrated Logistics Support concept* op dit punt aanpassing behoeft.

Het uitblijven van een beslissing over *sourcing* maakt het personeel van het dienstencentrum Operations, voorheen IVENT, en 300 Materieel Logistieke Compagnie onzeker over hun toekomst. Om deze onzekerheid te compenseren, wordt in toenemende mate een beroep gedaan op studiefaciliteiten. Vaak kiest de medewerker dan voor een opleiding buiten zijn vakgebied om zichzelf breder inzetbaar te maken, terwijl de organisatie juist behoefte heeft aan vakgerichte opleidingen. Het personeel van het Joint Informatievoorzieningscommando, dat verantwoordelijk is voor de IT in de kantooromgeving, bevindt zich in een vergelijkbare situatie. Ook daar wordt een sterk beroep op studiefaciliteiten gedaan, waarbij vaak niet een opleiding in de informatietechnologie wordt gevolgd terwijl hier juist behoefte aan is.

Om *sourcing* bij Defensie tot een succes te maken, lijkt het zaak om de lopende trajecten op kortere termijn af te ronden en ervoor te zorgen dat het personeel zichtbaar goed terecht komt. Hierdoor kan het vertrouwen bij het personeel van andere afdelingen die met *sourcing* te maken krijgen weer toenemen en zullen volgende projecten minder weerstand ondervinden. Het gunstige effect kan zijn dat de transitie bij andere projecten soepeler verloopt.

In 2014 vierde defensiecateringbedrijf Paresto zijn tienjarig bestaan. Paresto heeft grote stappen gemaakt in het doelmatiger inrichten van de organisatie. Daarbij is veel bereikt op het gebied van het ontwikkelen van kennis, kunde en vaardigheden van het personeel. Tegelijkertijd loopt het traject van de uitbesteding van de (witte) cateringdiensten. Het voornemen bestaat om die perceelsgewijs in één keer uit te besteden.

Het gaat dan om catering van bedrijfsrestaurants, evenementencatering en calamiteitencatering. Operationele catering ten behoeve van het maritiem optreden (het bevoorraden van schepen) en het grondgebonden optreden (leveringen ten behoeve van oefeningen en missies) blijft de verantwoordelijkheid van de operationele commando's.

Bureaucratie

Vanwege centralisatie en forse bezuinigingen zijn administratieve, financiële en logistieke processen nu anders ingericht. Verantwoordelijkheden en werkwijzen zijn herbelegd, maar het personeel heeft grote moeite om zich alle veranderingen in de bedrijfsvoering eigen te maken. Tijdens mijn werkbezoeken refereert men vaak aan het veranderde en sterk versnipperde speelveld dat gepaard gaat met wat wordt ervaren als 'de keten der gebroken verantwoordelijkheden'. De toegenomen ketenafhankelijkheid maakt dat personeel het gevoel heeft dat iedereen door 'zijn eigen rietje' kijkt en, door een gebrek aan integraal eigenaarschap, niet meer in staat is om te sturen op de beoogde *outcome*. Commandanten en leidinggevenden vinden het vanwege traag verlopende verwervingsprocedures moeilijk om invulling te geven aan hun integrale verantwoordelijkheid. Waar die processen op zich goed worden doorlopen, wordt het personeel soms geconfronteerd met te ver doorgevoerde bureaucratische controlemechanismen. In sommige gevallen komt de normale bedrijfsvoering bijna tot stilstand.

Treffende voorbeelden hiervan zijn de verwervingsprocessen, die zeer traag verlopen en bij de uitvoering voortdurend worden gefrustreerd doordat keer op keer om onderbouwing wordt gevraagd, ondanks het feit dat de begroting van te voren is goedgekeurd en de bijbehorende budgetten al zijn toegewezen. Zo kan de Dienst der Hydrografie bijvoorbeeld geen nieuwe printers, inktpatronen of plotpennen aankopen voor het drukken van nautische kaarten, terwijl het geld hiervoor is gereserveerd. De Militaire Luchtvaartautoriteit moet ondanks een goedgekeurde begroting lijdzaam toezien hoe bestaande raamcontracten voor externe inhuurcapaciteit niet tijds kunnen worden verlengd. Ook de afdeling C4I van het Joint Informatievoorzieningscommando van de DMO heeft met deze problematiek te kampen. Door een gebrek aan informatie ontbreekt het in zijn algemeenheid aan een adequaat inzicht in financiële processen en actuele budgetstanden. De administratieve processen voor reservisten verlopen vaak nog handmatig. Voorgesteld is om die processen te automatiseren in Self Service, net zoals voor het beroepspersoneel het geval is. Het is echter niet duidelijk of en wanneer dit wordt uitgevoerd.

Ook bestaat nog steeds veel frustratie bij het personeel over de doorlooptijden van logistieke processen, waar veel vertragingen ontstaan door het niet – of verkeerd – afleveren van goederen. Ik realiseer mij dat deze problematiek voor een deel samenhangt met de invoering het concept van assortimentsgewijs werken, het introduceren van vraag- en aanbodmanagement en de uitrol van SAP. Hoewel deze ontwikkelingen juist gericht zijn op een verdere stroomlijning, bieden zij in deze aanloopfase nog onvoldoende soelaas in de beheersing van de logistieke keten.



Foto: Sjoerd Hilckmann, MCD

Sergeant-majoor

Els Schiltmans | Leeftijd 39 jaar

Junior identificatiespecialist Bergings- en identificatiedienst Koninklijke Landmacht

Verscheen op radio en televisie en in diverse kranten met haar boek 'Vermist is erger dan dood!' over de geschiedenis van de Bergings- en identificatiedienst van de Koninklijke Landmacht.

“Begonnen als kanonnier der eerste klasse bij de luchtdoelartillerie en in 1998 doorgestroomd als onderofficier bij de Logistiek, werk ik alweer ruim 19 jaar bij de Landmacht. In die periode ben ik drie keer op missie geweest: in 1996 naar Bosnië, in 2000 naar Cyprus en in 2005 naar Afghanistan. In 2005 wist ik al dat ik graag bij de Bergings- en identificatiedienst Koninklijke Landmacht (BIDKL) wilde werken. Toen die kans zich vier jaar later voordeed, heb ik die meteen met twee handen aangegrepen. Daarmee was ik trouwens ook de eerste vrouwelijke militair in het 70-jarige bestaan van de dienst, maar daar ging het mij niet om.

Regelmatig graaf ik met een schep in mijn handen ergens in Nederland naar onbekende militairen en burgers uit de Tweede Wereldoorlog. Voor de landmacht was mijn werk reden genoeg om mij in 2013 te nomineren voor de VIVA 400-verkiezing in de categorie ‘stoer’. Naar aanleiding van die nominatie heeft de Volkskrant mij in het jaar daarop geïnterviewd. De reacties uit mijn omgeving waren ronduit positief.

In 2014 verscheen ook mijn boek ‘Vermist is erger dan dood!’, dat ik samen met oud-militair en collega Piet IJntema schreef. De historie van de BIDKL was nog nooit eerder beschreven. Ik vond het tijd dat dit hiaat werd opgevuld. Het boek is meer dan een droge opsomming van geschiedkundige gebeurtenissen. Ik heb geprobeerd mijn werk een gezicht te geven door feiten af te wisselen met interviews.

Het artikel in de Volkskrant en het verschijnen van het boek zorgden voor een ware ‘mediagolf’. Diverse interviews op radio en tv volgden. Ik kon mijn boodschap daarin prima kwijt. Aandacht van media is voor de BIDKL niet nieuw. Zowel lokaal als landelijk is er regelmatig aandacht voor een vondst of een herbegrafenis. De wetenschap dat nog altijd vermisten worden gevonden en naar hun identiteit wordt gezocht, biedt nabestaanden troost. Naast het teruggeven van de identiteit, geeft de reconstructie van iemands laatste uren of dagen vaak ook antwoord op lang onbeantwoord gebleven vragen van familie.

Ondanks de moderne technieken, waaronder DNA- en isotopenonderzoek, blijft het identificatieproces vaak een complexe puzzel, die soms vele jaren vergt om op te lossen. Samen met twee collega’s werken we als team tegelijkertijd aan verschillende identificaties. Regelmatig bieden stagiaires zich bij ons aan, veelal vanuit de studierichting osteo-archeologie. Mijn nieuwsgierigheid, ervaring en nieuwe kennis versterken elkaar. Om de ontwikkelingen binnen het vakgebied bij te houden, volg ik opleidingen in binnen- en buitenland op het gebied van forensische archeologie, antropologie en odontologie.

Mijn grootste drijfveer is het geven van duidelijkheid aan nabestaanden. Mensen willen hun gemis een plaats kunnen geven. De uiteindelijke herbegrafenis is een gemeenschappelijke afsluiting. Het geeft mij enorm veel voldoening als we na jaren werk eindelijk de identiteit van een slachtoffer hebben vastgesteld en we de familie de gelegenheid kunnen bieden hun vermiste familielid eindelijk te begraven. Ik heb de mooiste baan die er is.”





Foto: Fons Strijbosch, MCD

4 Individuele bemiddeling

4.1 Inleiding

Eén van mijn vier hoofdtaken is de bemiddeling tussen het individu en de organisatie. Zowel voormalig als actief dienend defensiepersoneel en hun thuisfront kunnen een verzoek daartoe indienen. Ik heb weliswaar geen beslissingsbevoegdheden, maar bekleed wel een onafhankelijke positie als adviseur van de minister. De stafofficieren die de bemiddeling namens mij uitvoeren, behandelen nadrukkelijk geen klachten en treden evenmin op als belangenbehartiger.

Doorgaans wenden individuen zich met een bemiddelingsverzoek tot de IGK als zij geen gehoor vinden in de lijn of menen te zijn vastgelopen in het systeem. Ook in geval van een arbeidsconflict vindt men de weg naar de IGK. Wanneer een verzoek bemiddelbaar wordt geacht, wordt in het kader van de bemiddeling gezocht naar een voor alle partijen acceptabele oplossing. Daarbij vinden hoor en wederhoor en weging van belangen plaats. Veelal probeert de bemiddelaar tot een praktische oplossing te komen. Soms is herstel van de relatie tussen individu en de lijn al voldoende om als oplossing te gelden. In andere gevallen komen onvolkomenheden in beleid en/of uitvoering boven tafel en moet worden gezocht naar een maatwerk-oplossing om onbedoelde negatieve gevolgen voor het individu of groepen van individuen te voorkomen.

Zo maakte het verslag over 2013 bijvoorbeeld melding van de kwestie rondom de intrekkingen van de Verklaring van Geen Bezwaar van defensiemedewerkers met een buitenlandse partner, die voorafgaand aan het veiligheidsonderzoek nog geen vijf jaar in Nederland woonde. Intrekking van de VGB betekent in beginsel ontslag van de betreffende defensiemedewerker. De toepassing van de beleidsregel veiligheidsonderzoeken, waaraan het afgeven van de VGB wordt getoetst, strookte niet met het gevoel van rechtvaardigheid van de individuele medewerker. Daarbij schortte het aan communicatie over de toepassing van de beleidsregel. In het Parlement en de media is eveneens aandacht geweest voor dit onderwerp. Inmiddels zijn de defensiemedewerkers met de aanpassing van de beleidsregel per 1 november 2013 geïnformeerd over het partnerbeleid bij veiligheidsonderzoeken. Voor de defensiemedewerkers die zich mogelijk onvoldoende bewust zijn geweest van het partnerbeleid en de mogelijke gevolgen daarvan voor hun werk, is inmiddels een maatwerkoplossing ontwikkeld. Ik steun deze ontwikkeling, die in combinatie met een intensieve voorlichting in bepaalde gevallen tegemoet kan komen.

4.2 Bemiddeling in cijfers

In het verslagjaar heb ik 376 verzoeken om bemiddeling ontvangen. Dit is een substantiële daling ten opzichte van 2013, waarin 467 verzoeken zijn ontvangen. De meeste verzoeken (56%) worden nog steeds gedaan door militairen. Dit percentage is op zichzelf verklaarbaar doordat de militaire rechtspositie zich laat kenmerken door vele besluitvormingsmomenten. Zo rouleert de militair om de twee tot vijf jaar van functie met de daarmee gepaard gaande wisseling van standplaats (soms naar het buitenland), reiskostenvergoeding en dergelijke. Ook heeft de militair te maken met oefeningen en uitzendingen met bijvoorbeeld de daarbij horende financiële vergoedingen en eventuele toekenning van medailles en veteranenstatus. Een kwart van de verzoeken om bemiddeling wordt ingediend door post-actieve militairen en veteranen en 18% door burgermedewerkers.



(foto: Rob Gieling, MCD)

Tevens zijn 489 verzoeken, waaronder 275 die in 2013 of eerder zijn ingediend, afgesloten. Dit is een lichte stijging ten opzichte van het aantal van 474 dat in 2013 is afgesloten. Een aantal zaken is mij ter kennisname aangeboden zonder verzoek om bemiddeling. Naar aanleiding van 342 van de ontvangen verzoeken heeft actieve bemiddeling plaatsgevonden. In 88% van de afgesloten bemiddelingszaken heeft de betreffende verzoeker bij de afronding van de bemiddeling aangegeven tevreden te zijn over de wijze waarop de bemiddeling is uitgevoerd, al bereikt niet een ieder het doel dat hij of zij daarbij voor ogen had. Daar waar een individuele beslissing nodig is, heb ik immers geen beslissingsbevoegdheden. In voorkomend geval kan de behandelend stafofficier wel een oplossingsvoorstel doen. In 77% van de zaken gaf verzoeker aan tevreden te zijn met de uitkomst van de bemiddeling.

Het feit dat de resterende 12% van de verzoekers niet tevreden was over het procesverloop kent verschillende oorzaken. In het algemeen komt het doordat men toch had gehoopt meer uit de bemiddeling te halen. De handelwijze van of mate van inspanning door de bemiddelaar wordt dan bijvoorbeeld aan teleurstelling gekoppeld. Soms had de verzoeker de verwachting dat de IGK een meer dwingende rol zou vervullen.

Dit verslagjaar was een jaar dat zich kenmerkte door de afronding van reorganisaties. In 2013 was nog sprake van een substantiële stijging (van 14% van de ontvangen verzoeken naar 27%) van het aantal zaken met als onderwerp 'Goed werkgeverschap'. De verzoeken richtten zich toen veelal op uitvoering van afspraken rond reorganisaties en de toepassing van het Sociaal Beleidskader 2012. In lijn met de afronding van verschillende reorganisaties is dit percentage in het verslagjaar weer gezakt naar 13% van de ontvangen verzoeken. Niet alleen reorganisatieperikelen vormen overigens de aanleiding tot verzoeken op het gebied van goed werkgeverschap, ook communicatie met de medewerker (waarover hierna meer) vormen een verklaring voor de verzoeken op dit gebied.

Afronding van reorganisaties geeft meer duidelijkheid over een toekomst bij Defensie en de daarbij behorende carrièremogelijkheden. De focus leek dan ook weer meer gericht op onderwerpen zoals 'salaris en toelage'. Zo kende het aantal bemiddelingsverzoeken op het gebied van opleiding en training een lichte stijging (van 5% in 2013 naar 7% in 2014). Een groot deel van de bemiddelingszaken blijft gerelateerd aan de onderwerpen 'functietoewijzing en bevordering', 'loopbaanontwikkeling' en 'opleiding en training'.

4.3 Uitgelicht

Doorgaans zijn uit de kwesties die aanleiding vormen voor een verzoek om bemiddeling een paar terugkomende thema's te destilleren. Dergelijke signalen breng ik onder de aandacht van het betreffende operationeel commando of defensieonderdeel. Uiteraard moet daarbij worden opgemerkt dat de kwesties vanuit de individuele bemiddelingszaken mogelijk een vertekend beeld geven, omdat alleen de zaken waarbij het een en ander mis gaat of dreigt te gaan, worden aangekaart. De zaken, die naar tevredenheid van de individuele medewerker verlopen, worden meestal niet onder de aandacht van de IGK gebracht. De volgende thema's hebben in het verslagjaar de revue gepasseerd.

Re-integratie

Hoewel het aantal ontvangen verzoeken over ziekte en re-integratie in 2014 (11) ten opzichte van 2013 (31) aanzienlijk is afgenomen, is dit onderwerp het vermelden waard. Zo blijkt dat ten opzichte van 2013 een nagenoeg ongewijzigd aantal bemiddelingszaken (30, respectievelijk 29) met dit onderwerp is afgehandeld. Zowel binnen de defensieorganisatie als in de Tweede Kamer heeft dit onderwerp de aandacht. Onder meer vanuit de IGK (naar aanleiding van een werkbezoek in 2012 aan het Dienstencentrum Re-integratie) kwamen signalen over onvolkomenheden in beleid en uitvoering. Daarbij ging het onder meer om de constatering dat de kennis op het gebied van regelgeving en de samenwerking in de keten ontoereikend waren en dat in 40% van de ziekteverzuim trajecten een (loon)sanctie door het UWV volgde. In 2014 heeft een inventarisatie van de knelpunten plaatsgevonden aan de hand waarvan thans een evaluatie en herziening van het re-integratiebeleid en -proces plaatsvindt.



HDP: inrichten van een P&O-dienstverleningsmodel (foto: Rob Gieling, MCD)

Rode draad in de ontvangen verzoeken was de manier waarop invulling wordt gegeven aan het re-integratie-traject ten behoeve van zieke medewerkers. In sommige gevallen betrof het zieke medewerkers die tijdens de reorganisatie van een onderdeel uit het zicht en daarmee in de vergetelheid raakten. In andere gevallen betrof het een verschil van inzicht over de definitie van begrippen als 'ziekte', 'inzetbaarheidsbeperkingen' en 'functioneel gezien geringe inzetbeperkingen'. Het proces blijkt vaak niet juist te zijn doorlopen en het schort aan samenwerking in de keten commandant, bedrijfsarts, P&O en het Dienstencentrum Re-integratie. Ik volg met belangstelling de ontwikkelingen over dit onderwerp en onderhoud daartoe nauw contact met het Dienstencentrum Re-integratie en de HDP.

P&O op afstand

Onder leiding van de HDP heeft de stuurgroep "Herinrichting Personele Functiegebied" vanaf 2004 gewerkt aan de toekomstige P&O-organisatie. Het doel daarvan was om te komen tot een dienstverleningsmodel dat wordt verzorgd door een genormeerde P&O-organisatie met goed opgeleide medewerkers. Door de toepassing van gestandaardiseerd beleid en informatievoorziening is deze organisatie in staat tot het leveren van hoogwaardige managementadviezen en P&O-diensten.

De taken en verantwoordelijkheden zijn daarbij verdeeld tussen P&O, lijnmanagement en medewerkers.

Leidraad voor de inrichting van het dienstverleningsmodel waren drie pijlers:

- integrale sturing van alle P&O-aspecten op alle niveaus in de organisatie
- scheiding van functies binnen het P&O-domein (generalisten, specialisten, ondersteuning)
- centraal aanbod van standaard P&O-diensten

Dit alles heeft zijn beslag gekregen in het Dienstencentrum Human Resources, dat P&O-diensten levert aan zowel de medewerkers en het lijnmanagement als aan P&O-adviseurs. Daarnaast worden maatwerk en advies centraal aangeboden en is een selfservice-functionaliteit voor de medewerker in het leven geroepen.

Ook in het verslagjaar lijken de gevolgen zich af te tekenen van het op afstand plaatsen van de P&O-organisatie volgens het dienstverleningsmodel dat is ingevoerd. Soms weten medewerkers die bij mij aankloppen niet meer bij welke functionaris ze terecht moeten: hun commandant c.q. leidinggevende, P&O-adviseur, het Dienstencentrum Human Resources of een andere instantie? Soms heeft men het gevoel van het spreekwoordelijke kastje naar de muur te worden gestuurd. P&O is strategisch adviseur van de commandant en de commandant meent dat P&O hem dient te ondersteunen bij alles wat met personeel te maken heeft.

Gelet op het toenemende aantal verantwoordelijkheden dat bij de commandant is neergelegd in combinatie met de geslonken personele capaciteit in het P&O-veld ervaart de medewerker dat er minder tijd en aandacht voor hem of haar is, zeker wanneer het niet om een standaard situatie gaat. Vaak biedt overleg met het casemanagement van het betreffende defensieonderdeel dan een bevredigende oplossing. In enkele gevallen neemt de afdeling casemanagement de zaak zelf over.

Daarnaast blijken de kwaliteit van de adviezen op rechtspositioneel gebied en de handelwijze (rolneming) van P&O-functionarissen nog wel eens de aanleiding te zijn voor een verzoek om bemiddeling. Soms biedt een kritische blik door bijvoorbeeld het uitvoeringsbedrijf Rechtspositie van de DPOD in dergelijke zaken een oplossing. In andere gevallen draagt P&O met een constructieve houding en oplossingsgerichte adviezen bij aan een succesvolle beëindiging van de bemiddelingskwestie.

Sinds de 'Herinrichting Personele Functiegebied' heeft Defensie twee grote reorganisaties doorgevoerd en is de inrichting van het personele veld veranderd. Zo heeft de HDP een andere rol gekregen en zijn de Hoofddirectie Beleid en de DPOD opgericht. De laatstgenoemde heeft na een aantal kritische noten van onder andere het instituut IGK de P&O-dienstverlening nader tegen het licht gehouden. Het resultaat was de nota 'Herijking P&O-dienstverlening bij Defensie' van 8 juli 2014, die de nadruk legde op het bevorderen van de professionaliteit van medewerkers werkzaam binnen het P&O-domein. Naar aanleiding van deze nota is het programma 'Versterken P&O-verantwoordelijkheden leidinggevend en medewerkers' gestart, met als doel om te investeren in de positionering en equipering van de leidinggevende en medewerker.

Communicatie met medewerkers

In het verlengde van bovenstaande paragraaf ligt de communicatie met de individuele medewerker – of juist het gebrek daaraan. In diverse bemiddelingsverzoeken blijkt dat laatste een van de redenen te zijn om uiteindelijk de IGK te benaderen. Hoewel vorm en inhoud van communicatie ook te maken hebben met perceptie, geven verzoekers veelal aan zich onbegrepen, niet gehoord of niet serieus genomen te voelen. Soms blijkt de communicatie inderdaad ongelukkig te zijn verlopen. In andere gevallen komt de organisatie naar aanleiding van de bemiddeling, na afweging van de belangen of na een inventarisatie van de feiten, tot een ander (maatwerk-)besluit. Hoewel voor de verzoeker het doel van de bemiddeling daarmee is bereikt, blijkt het vaak moeilijk voor de lijnfunctionaris c.q. de P&O-adviseur om zich voor de gang van zaken te verontschuldigen. Zo'n excuus kan echter vaak wel de angel uit de kwestie halen. Dat geldt ook



Het belang van goede communicatie (foto: Paul Tolenaar, MCD)

voor zaken, waarbij voor de verzoeker een ongunstig besluit overeind blijft staan. Vaak kan een verzoeker een dergelijk besluit na een gedegen uitleg best accepteren. Het gevoel van onbehagen kan echter blijven bestaan wanneer een uitleg en een 'sorry' achterwege blijven.

In het licht van deze constatering is het goed om hier nog eens de visie uit de kamerbrief 'Actieplan werving en behoud' van 1 november 2013 te memoreren. Hierin benadrukt de minister dat de leidinggevende in belangrijke mate de werkvoltoening van de medewerkers bepaalt. Het gedrag en vooral de communicatieve vaardigheden van de lijnmanager kunnen het verschil maken. Tijdige en juiste communicatie, waartoe ook informele interventies in potentiële conflictsituaties behoren, zullen bijdragen aan de arbeidssatisfactie van het personeel.

Tolken

Mijn jaarverslag 2013 maakte melding van de problematiek met betrekking tot de Nederlanders met een Afghaanse achtergrond die werden ingezet als tolk ter ondersteuning van onze inzet in Afghanistan. De verantwoordelijkheid voor de inzet en nazorg van deze groep gemilitariseerde burgers bleek niet duidelijk belegd, waardoor een aantal van hen zich onder anderen bij mij meldde. Destijds is deze problematiek besproken met de CDS en is het Dienstencentrum Re-integratie aan de slag gegaan met een plan van aanpak. Gedurende het verslagjaar heb ik onder meer door het organiseren van periodieke gesprekken met de uitvoerders vinger aan de pols gehouden met betrekking tot de voortgang in de afwikkeling van de individuele knelpunten. Ik heb Afghaanse tolken die in het verslagjaar een beroep op mij hebben gedaan in contact gebracht met het Dienstencentrum Re-integratie, dat in samenwerking met de HDP bezig is om met individuele regelingen tot maatwerk te komen.



Verantwoordelijk voor inzet en nazorg van Afghaanse tolken (foto: Gerben van Es, MCD)

'Kleur-pak-wisselproces'

In de eerste helft van 2014 ontving ik veel bemiddelingsverzoeken over het zogenoemde 'kleur-pak-wisselproces'. Na een aanstelling bij het beroepspersoneel van Defensie worden onze nieuwe militairen bij een operationeel commando ingedeeld en aangewezen voor een functiegroep. Soms wil een militair voor, tijdens of na de initiële opleiding bij een ander operationeel commando worden ingedeeld. Ook kan het gebeuren dat een militair kiest voor een functie op een lager niveau (bijvoorbeeld van een opleiding voor officier naar een opleiding voor onderofficier). De militair kan daartoe een formeel verzoek indienen. Het proces van het wijzigen van bestemming en indeling bij een operationeel commando bleek een stroperig proces, waarbij de individuele medewerker in de knel kwam. De aard van de problemen die daarbij uit de bemiddelingsverzoeken naar voren kwam, was uiteenlopend. Soms was het onbekendheid met de mogelijkheden, was het proces niet erg duidelijk of nam het (te) veel tijd in beslag. In andere

gevallen ontbrak het inzicht in de behoefte bij het andere operationeel commando. Niet alleen binnen de operationele commando's leek het proces tot problemen te leiden, maar hun onderlinge afstemming was eveneens gebrekkig. Ook speelde de 'verplichting' zich te beperken tot één specifieke keuze een rol bij de problematiek. Bij het CZSK is de keuzemogelijkheid inmiddels vergroot naar maximaal drie andere dienstvakken. Bij het bepalen van die keuze werd



'Kleur-pak-wisselproces' (foto: Maartje Roos MCD)

in het verleden sterk gestuurd op de behoefte van de organisatie, zonder rekening te houden met de beschikbaarheid aan opleidingsplaatsen. Daardoor ontstond alsnog het risico dat geen opleidingsplaats beschikbaar was en de termijn van zes maanden werd overschreden om de betreffende militairen in dienst te houden. Ik heb dit knelpunt onder de aandacht gebracht van de HDP. Het gevolg is dat de DPOD in samenwerking met onder andere de Dienstcentra Werving en Selectie, Human Resources en de operationele commando's een verbetertraject is gestart. Sinds het proces is gestroomlijnd, heb ik over dit onderwerp geen bemiddelingsverzoeken meer ontvangen. De verschillende partijen blijven het proces monitoren en voeren de eventueel benodigde verbeteringen door.

Veteranen

Het aantal bemiddelingsverzoeken van veteranen maakte net als in 2013 ongeveer een kwart van alle binnengekomen zaken uit. Een rode draad daarbij is de als formeel juridisch ervaren benadering door het ABP. Uiteindelijk heb ik enkele dossiers ook bij de HDP onder de aandacht gebracht. Veteranen nemen daarnaast ook contact op met de Nationale ombudsman en met leden van de Vaste Commissie Defensie. In sommige van die gevallen heb ik bemiddelend opgetreden.



(foto: Michael C. Meijburg, IGK)



Foto: Sjoerd Hilckmann, MCD

Kapitein ter Zee

Peter van den Berg | Leeftijd 53 jaar

Commandant MARDET JSS Karel Doorman

Verscheen in Nieuwsuur op dezelfde avond dat de regering besloot om zijn schip in te zetten als bijdrage aan de bestrijding van ebola in West-Afrika.

“Het idee om het Joint Support Ship Karel Doorman als strategisch transportschip in te zetten ter ondersteuning van de strijd tegen Ebola ontstond in oktober 2014. Het bijzondere aan deze missie was volgens mij vooral het moment waarop het schip is ingezet: drie weken na haar proeftocht en ver voor de officiële indienststelling. Om de inzet toch mogelijk te maken, moest in ieder geval de communicatie-suite versneld worden ingebouwd. De druk om iets aan ebola te doen werd in die periode sterk gevoed door de media, die al snel in de gaten hadden dat de inzet van het JSS werd overwogen.

Er was wel een belangrijke randvoorwaarde aan verbonden. Als de Karel Doorman zou worden ingezet, moest de transportcapaciteit van het schip in voldoende mate worden benut. Ook werd gesteld dat het transport alleen beschikbaar was voor goederen waarvan de VN had vastgesteld dat ze nodig waren in het getroffen gebied. Om die reden duurde het nog enkele weken voordat er vanuit Ontwikkelingssamenwerking, de Nederlandse hulporganisaties, de EU en de WHO voldoende materieel en hulpgoederen beschikbaar waren gesteld om te kunnen spreken van een doelmatige inzet. Vooruitlopend op de definitieve besluitvorming werd ondertussen alles op alles gezet om het JSS op tijd gereed te krijgen.

Voor mijn bemanning en ook mijzelf was dit een onzekere, maar vooral uitdagende tijd. De voorbereidingen moesten doorgaan, maar zowel intern als extern kon niets worden gecommuniceerd tot er een definitief besluit was. Tot die vrijdag in oktober, toen er in de ochtend een verzoek van Nieuwsuur kwam voor een interview voor de uitzending van diezelfde avond. Juist op die dag zou de ministerraad bijeenkomen en mogelijk een definitief besluit over de inzet nemen. Ondanks de onzekerheid over het al dan niet doorgaan van de missie werd na intern overleg besloten het interview toch doorgang te laten vinden. Tijdens het interview zijn twee versies opgenomen, één waarbij het besluit tot inzet was genomen en één waarbij we nog in afwachting waren van de besluitvorming. Pas in het begin van de avond werd de Kamerbrief voor inzet van de Karel Doorman vrijgegeven. Nieuwsuur heeft vervolgens de versie van het interview uitgezonden waarbij ik aankondig dat de Karel Doorman zou worden ingezet.

Hierdoor heeft de bemanning via de media moeten vernemen dat wij werden ingezet voor de ebolamissie. Iets wat ik uiteraard liever eerst zelf had willen bekendmaken! Nu moest iedereen het uit de media vernemen. Om die reden heeft het interview met Nieuwsuur voor ons de meeste impact gehad als het om de ebolamissie gaat. De uitzending bleek het startschot van een overweldigende belangstelling van de media voor de inzet van de Karel Doorman.

Achteraf denk ik dat het interview er aan heeft bijgedragen dat de media-aandacht voor de missie ook in het verdere verloop voortdurend aanwezig was. De feel-good factor was daarbij een belangrijke factor, maar ook het feit dat de invulling van de inzet regelmatig is bijgesteld. De missie heeft bovendien laten zien hoe groot de invloed van (sociale) media is geworden: een enkel twitterbericht kan tegenwoordig direct een wereldwijde impact hebben. Ik heb dit zelf ervaren toen één van mijn tweets werd opgepikt door de Nederlandse ambassadeur bij de VN. De media-aandacht die de ebolamissie heeft getrokken, is voor mij ook een aanwijzing dat een commandant op dit gebied niet meer zonder professionele ondersteuning kan om de juiste boodschap over te brengen. Communicatie over de missie is immers op ieder moment van strategisch belang.”





Foto: Louis Meulstee, MCD

5 Veteranen

5.1 Inleiding

Gedurende het verslagjaar heb ik in mijn hoedanigheid als Inspecteur der Veteranen vele uitnodigingen ontvangen voor het bijwonen van veteranen-activiteiten. Hierbij valt te denken aan grote en kleine herdenkingen, reünies, periodieke bijeenkomsten en lokale, regionale en provinciale veteranendagen. Door de grote hoeveelheid activiteiten, soms meerdere op dezelfde dag, is het onmogelijk om overal aanwezig te zijn en moesten veel uitnodigingen worden afgeslagen. Daarom heb ik een selectie gemaakt, waarbij ik heb getracht een zo breed mogelijk veld van verenigingen, regio's en evenementen te bezoeken. In sommige gevallen heb ik mij laten vertegenwoordigen door één van mijn stafofficieren.

Tijdens deze bijeenkomsten heb ik mijn belangstelling en waardering getoond voor de organisatoren en initiatiefnemers. Ook had ik zoveel mogelijk contact met de aanwezige veteranen en hun partners. Tijdens bezoeken aan veteranenontmoetingscentra en inloophuizen is dat goed mogelijk op een meer persoonlijke manier. Oudere en jongere veteranen hebben hun – vaak indrukwekkende – verhalen met mij gedeeld, waardoor ik een goed beeld heb gekregen van de veteranenpopulatie en van wat er binnen hun gelederen leeft.



70 jaar 'Market Garden' (foto: Rob Gieling, MCD)

5.2 Ontwikkelingen en gevolgen

In maart 2014 heeft de Tweede Kamer ingestemd met het Veteranenbesluit, waarmee een mijlpaal is bereikt op het gebied van erkenning, waardering en zorg. Een markant moment bij de uitvoering van het Veteranenbesluit was de opening van het Veteranenloket op 11 juni 2014 door de minister. Daarmee is de zo gewenste 'one stop shop' gerealiseerd, waar veteranen met al hun vragen en problemen terecht kunnen. Vooral de 24/7-bereikbaarheid voor veteranen met een hulpvraag is hierbij van groot belang.

Met het aannemen van de Veteranenwet in 2013 ontstond de 'Veteraan in werkelijke dienst'. De feitelijke invoering hiervan verliep ook in 2014 nog niet soepel. Een aantal van deze nieuwe veteranen heeft contact met mij opgenomen omdat zij de Veteranenspeld nog steeds niet uitgereikt hadden gekregen. Daarnaast stokte de verstrekking van de Veteranenpas als gevolg van de vereisten van de Wet Bescherming Persoonsgegevens en de daardoor vereiste aanpassing in PeopleSoft. In het najaar van 2014 kon uiteindelijk een start worden gemaakt met de verstrekking van de Veteranenpas aan de veteranen in werkelijke dienst. Wellicht mede hierdoor wordt onder de veteranen in werkelijke dienst het gevoel van 'veteraan zijn' nog niet breed beleefd.



(foto: Michael C. Meijburg, IGK)

Het gezicht van de veteranenwereld wordt nog steeds voor een belangrijk deel bepaald door de oudere veteranen: zij die hebben gediend in de Tweede Wereldoorlog, Nederlands-Indië, Korea en Nieuw-Guinea. Deze groepen veteranen hebben de structuur van veteranenverenigingen vormgegeven en ingevuld. De volgende generatie, te weten Libanon, Cambodja, Angola, kleinere missies tot de jaren 1990 en in mindere mate voormalig Joegoslavië, hebben zich in die structuur aangesloten. De jongste generatie,



Oude veteranen zijn vaak gezichtsbepalend (foto: Michael C. Meijburg, IGK)

grosso modo zij die zijn uitgezonden sinds het midden van de jaren 1990, lijkt zich in mindere mate in die structuur thuis te voelen en houdt op andere manieren contact met elkaar. De regelingen betreffende erkenning, waardering en zorg zijn echter ingericht rondom de traditionele structuur van veteranenverenigingen. In een tijd waarin het aantal oudere veteranen afneemt en het aantal jongere veteranen groeit, is het daarom zaak te onderzoeken op welke wijze de jongere generaties – waaronder ook de veteranen in werkelijke dienst – kunnen worden betrokken bij de bestaande veteranengemeenschap. Aanpassing van de structuren aan de behoeftes en wensen van de jongere veteranen moet daarbij niet worden geschuwd. Het bestuur van het Veteranenplatform heeft van de noodzakelijke verjonging inmiddels een aandachtspunt gemaakt. Ook ik ben begonnen om door gesprekken met jonge veteranen te onderzoeken op welke wijze zij kunnen worden betrokken bij de veteranengemeenschap.

In 2014 is opnieuw veel aandacht geweest voor veteranen die als gevolg van hun optreden tijdens missies fysiek of psychisch letsel hebben opgelopen. Een goede zorg voor deze categorie is van groot belang en de aandacht hiervoor is dan ook terecht. Zeker waar die zorg in het verleden onvoldoende was, heeft die aandacht bijgedragen aan de ontwikkeling van het gespecialiseerde zorgstelsel zoals wij dat nu kennen.



Goede (na-)zorg voor militairen met fysiek of psychisch letsel (foto: Dave de Vaal, MCD)

Door die aandacht voor zorgbehoevende veteranen lijkt echter het beeld te zijn ontstaan dat ‘de veteraan’ (psychisch) beschadigd is geraakt en dat veteranen daarmee een probleemcategorie vormen. Dat beeld doet onrecht aan het overgrote deel van de veteranen voor wie hun missie een verrijkende en vormende ervaring is geweest. Dit laatste geldt overigens ook voor een deel van de veteranen die desondanks medische of psychologische zorg nodig hebben. Om een evenwichtig beeld van veteranen neer te zetten zal, meer dan nu nog het geval is, aandacht moeten worden gevestigd op de veteraan die door zijn ervaring een meerwaarde biedt of kan bieden in de samenleving.

Een positieve ontwikkeling is de aandacht voor wat de gewonde veteraan nog wel kan, in plaats van wat hij of zij niet meer kan. Een zeer indrukwekkend voorbeeld waren de prestaties van de Nederlandse equipe tijdens de Invictus Games in Londen. Naast fysieke prestaties toonden de deelnemers ook nadrukkelijk kwaliteiten als veerkracht, doorzettingsvermogen en mentale kracht. Kwaliteiten die in verschillende mate vele veteranen kenmerken. In dit verband verdienen ook kleinere projecten de aandacht waarin beschadigde veteranen laten zien waartoe zij nog in staat zijn. Van harte ondersteun ik deze initiatieven, die beogen om gewonde veteranen optimaal in het maatschappelijk en sociaal verkeer te laten functioneren.



Indrukwekkende prestaties van de Nederlandse equipe tijdens de Invictus Games (foto: Valerie Kuypers, MCD)

In de afgelopen jaren zijn vele veteranenontmoetingscentra en inloophuizen geopend. Voor veel veteranen vervullen deze huizen een belangrijke functie. De huizen zijn een plaats waar zij elkaar in een ongedwongen sfeer kunnen ontmoeten en ervaringen kunnen uitwisselen. Deze ontmoetingscentra en inloophuizen vormen een belangrijke schakel in de nuldelijnsondersteuning, namelijk om problemen in een vroeg stadium te kunnen signaleren en in voorkomend geval door te verwijzen naar professionele hulpverlening. De aankondiging van het V-fonds dat het de financiering van deze huizen na 2015 zal beëindigen heeft geleid tot onzekerheid over het voortbestaan van een aantal veteranenontmoetingscentra.

Het is goed om te constateren dat Defensie actief ondersteuning verleent en beziet hoe het voortbestaan van de veteranenontmoetingscentra kan worden verzekerd. Daarbij realiseer ik mij dat een gezonde financiële basis en een evident bestaansrecht noodzakelijke voorwaarden zijn. Tegelijkertijd moeten we ons blijven realiseren dat de immateriële baten van de ontmoetingscentra eveneens in de analyse moeten worden meegewogen.



Een gezonde financiële basis voor ontmoetingscentra is noodzakelijk (foto: Gerben van Es, MCD)

Andere geüniformeerde beroepen kijken in toenemende mate naar de verworvenheden die het veteranenbeleid ons heeft opgeleverd, zowel op het gebied van erkenning en waardering als op het gebied van zorg. Naast overeenkomsten tussen militairen en andere geüniformeerden zijn er vele verschillen die de bijzondere positie van de militaire veteraan rechtvaardigen. Echter, onze ervaringen kunnen zeker van groot nut zijn voor de politie en in zekere mate voor brandweer en ambulancepersoneel. Daarnaast kan samenwerking op een aantal gebieden voor alle partijen winst opleveren.

5.3 Zorg

De zorg voor veteranen zoals wij die in Nederland kennen is goed geregeld, ook in vergelijking met andere landen. Wel moeten we ons realiseren dat een goed georganiseerde zorg het gevaar van bureaucrativering in zich draagt. We moeten er dan ook voor waken dat het volgen van procedures en regelgeving bij de uitvoering er niet tot leidt dat mensen – veteranen – de noodzakelijke zorg en ondersteuning niet kunnen bereiken. Ik constateer dat er nog steeds veteranen zijn die niet de zorg of ondersteuning ontvangen die zij nodig hebben doordat zij vastlopen in het systeem. Veelal blijkt daarbij sprake van onbegrip en miscommunicatie, overigens van beide kanten.

De samenwerking tussen gespecialiseerde zorgverlenende instanties binnen het Landelijk Zorgsysteem Veteranen is een groot goed. Binnen dit systeem worden gespecialiseerde kennis en ervaring, toegespitst op de situatie van veteranen, gebundeld en uitgewisseld. In een zorgstelsel waar capaciteit wordt gefinancierd op basis van productie is het zaak om de beschikbaarheid van dergelijke gespecialiseerde capaciteit te bewaken, ook als daar tijdelijk minder gebruik van wordt gemaakt. Als het gaat om veteranen die zorg nodig hebben, kan nu eenmaal geen gelijkmatige instroom worden gegarandeerd. Daarom moeten wij ervoor waken dat de benodigde capaciteit niet verdwijnt wanneer daar tijdelijk minder gebruik van wordt gemaakt. De eerder aangehaalde samenwerkingsmogelijkheden met politie en andere geüniformeerde beroepen kunnen bij het bestendigen van de beschikbare zorgcapaciteit voor alle partijen winst opleveren.



Een hulphond is voor sommigen een uitkomst (foto: www.defensie.nl)

In mijn vorige jaarverslag heb ik melding gemaakt van de veteranenhulphond. Deskundigen waarschuwen dat niet iedere veteraan met PTSS bij zo'n hulphond is gebaat. In sommige gevallen kan een hulphond het herstel zelfs tegenhouden of hinderen. Ook is het nut van de hulphond nog niet wetenschappelijk onderbouwd. Daar staat tegenover dat uit gesprekken die ik heb gevoerd met veteranen die een hulphond hebben gekregen, naar voren komt dat de kwaliteit van hun leven aanzienlijk is verbeterd. Dankzij de hond kunnen zij beter omgaan met hun psychische klachten. De verbeteringen stralen eveneens af op partners en gezinnen van deze veteranen. De financiering van veteranenhulphonden is nu nog voor een groot deel afhankelijk van particuliere giften, waaronder de opbrengsten van vele initiatieven uit de veteranenwereld om geld te genereren. Gezien de positieve ervaringen heeft de minister eind 2014 een bijdrage in de kosten toegezegd.

In maart organiseerde de Raad voor civiel-militaire zorg en onderzoek een symposium over lichamelijk onverklaarde klachten. Deze vormen een nog relatief onbekend probleem waarmee veteranen kampen als gevolg van hun inzet onder moeilijke omstandigheden. De aandacht die de raad hieraan geeft, is van belang voor een goede en volledige invulling van de zorg voor onze veteranen.

5.4 Erkenning en waardering

In 2014 vond de tiende editie van de Nederlandse Veteranendag plaats. Voor vele veteranen was de dag ook dit jaar weer een bijzondere ervaring, waarbij zij de erkenning en waardering van de samenleving konden ervaren en elkaar in prettige sfeer konden ontmoeten. De actieve betrokkenheid van Zijne Majesteit de Koning verleende een bijzonder accent aan deze dag. Ook de rondgang op het Malieveld door de minister-president en de minister van Defensie werd door vele aanwezige veteranen met enthousiasme begroet.

Het feit dat de regering aan het Comité Veteranendag de nationale status heeft toegekend, onderstreept dat erkenning en waardering voor veteranen inmiddels in de samenleving zijn verankerd. Dat die erkenning en waardering desondanks nog wel eens kunnen wringen met andere belangen, getuige de discussies rondom de deelname van de Veterans MC en het meevoeren van de Morgenstervlag in het defilé, deed daar niets aan af.

Het aantal provinciale, regionale en lokale veteranendagen blijft groeien. Vooral voor veteranen voor wie de reis naar Den Haag te belastend is, spelen deze dagen een belangrijke rol omdat zij in hun eigen, vertrouwde omgeving erkenning en waardering ontvangen.



De witte anjer moet landelijke bekendheid krijgen (foto: www.dewitteanjer.nl)

De voorzitter van de Stichting Anjerveteranendag heeft in april in aanwezigheid van de CDS en de projectleider van de Nederlandse Veteranendag een witte anjer aangeboden aan Zijne Majesteit de Koning. De anjer is bedoeld als nationaal symbool van respect voor de veteranen. De stichting wil samen met het Nationaal Comité Veteranendag en Defensie de witte anjer als symbool landelijke bekendheid geven. Ik stel dit initiatief op prijs.

In het verlengde daarvan is het goed om te zien dat in de samenleving initiatieven ontstaan die de waardering voor veteranen zichtbaar en voelbaar maken. Zo werd ik in 2014 benaderd door een zakenman die belangeloos veteranen wil ondersteunen bij het vinden van werk of het starten van een eigen onderneming. Ook een initiatief voor het introduceren van een veteranenkortingskaart verdient hier vermelding. Dergelijke initiatieven ondersteun ik van harte door de initiatiefnemers in contact te brengen met de juiste instanties binnen de veteranenwereld.

Ook de Stichting Veteranenkunst heeft zich in 2014 laten zien. Zo was de expositie 'Na de missie: de kunst van het verwerken' te zien in KTOMM Bronbeek, in het gebouw van de Tweede Kamer en in het museum Het Polderhuis in Westkapelle. Deze exposities toonden kunstwerken die veteranen maakten om hun ervaringen te verwerken. Door hun werken komen de kunstenaars in gesprek met het publiek, waardoor begrip voor hun ervaringen ontstaat.



(foto: Gijs Kos, IGK)



Foto: Sjoerd Hilckmann, MCD

Majoor (reservist)

Ad Verhagen | Leeftijd 54 jaar

Manager financiën en ICT bij een grote zorginstelling,
reserveofficier infanterie | lichte 82-5

Wekte de belangstelling van NRC Handelsblad omdat hij als eerste reservist werd
uitgezonden naar Mali. Het interview verscheen nog voor zijn vertrek in de krant.

“Eind 2013 zocht men een reservist met ervaring voor MINUSMA in Mali. Ik had die ervaring: ik was deeltijdmilitair, eerder uitgezonden, fysiek goed getraind door de vijfkamp en mentaal voorbereid op de opdracht. Samen met een beroeps werd ik field worker bij JISTARC. Onze taak was het verzamelen van inlichtingen over de meest uiteenlopende onderwerpen, variërend van de kwaliteit van de medische hulp tot de veiligheidsbeleving van de lokale bevolking. We opereerden ‘open source’. Onze inlichtingen werden aangeboden aan de militaire en civiele lijnen van MINUSMA. Dat het belangrijk werk was, bleek tijdens een bezoek aan het hoofdkwartier in Bamako, de hoofdstad van Mali. Daar zagen we dat onze inlichtingen ook daadwerkelijk werden gebruikt in het besluitvormingsproces van de VN.

NRC Handelsblad was geïnteresseerd in de beweegredenen van reservisten voor dit soort uitzendingen, specifiek ook voor deze missie. Ik heb het krantenartikel rondgestuurd in mijn naaste omgeving om mijn besluit toe te lichten. Zo waren mijn collega's binnen de zorginstelling meteen op de hoogte dat ik een poos niet op het werk zou zijn. Maar ik zie het ook als zendingswerk: draagvlak creëren voor Defensie. Mijn werkgever stond er volledig achter en heeft ervaren dat ik een bijdrage heb geleverd aan veiligheid in het algemeen en dat is geen vanzelfsprekendheid.

Een reservist kijkt vanuit een ander perspectief naar actoren en factoren. Een beroeps die een lokale markt bezoekt, kijkt bijvoorbeeld in de eerste plaats naar veiligheidsaspecten. Ik keek met mijn burgeroog en financiële achtergrond naar prijzen, maar ook naar wie er welke goederen aanbood. Waarom biedt een gewone man zijn eigen vee te koop aan: heeft hij geld nodig of wordt hij misschien onder druk gezet? Wie zijn belangrijk om mee te spreken? Alleen de key leaders, zoals de dorpschoufen, of ook de directeur van de busmaatschappij, de apotheker en het personeel van de politiepost?

Reservisten en beroeps zijn complementair aan elkaar. In het begin was het even wennen om vanuit ons CMI-commando te opereren in een operationele omgeving. Bij JISTARC hanteert men eigen, bijzondere procedures. Al snel werden we gewaardeerd om de informatie die wij uit ons gebied wonnen, leerden we van elkaar en ontdekten we de meerwaarde van onze samenwerking.

Ik heb altijd gezegd dat ik behalve manager ook reservist ben en klaar sta voor Defensie als ik daar nodig ben. Een beroeps kan min of meer zijn ‘reguliere’ werk laten vallen als hij wordt uitgezonden, bij een burger ligt dat voor mijn gevoel toch wel wat anders: ik moest flink wat organiseren om mijn normale werkzaamheden tijdens mijn afwezigheid door te laten gaan. Toen pas beseften veel mensen in mijn omgeving wat wij als reservist kunnen betekenen en dat het niets met schieten te maken heeft. Maar ook waren ze nieuwsgierig hoe ik dat met mijn baas had geregeld, wat het met zich meebrengt om een tijdje uit je baan te stappen en hoe ik het thuis had geregeld.

Mijn vrouw is in 2013 plotseling overleden. Dat maakte het extra moeilijk om afscheid te nemen van mijn drie, weliswaar volwassen, kinderen. Zij reageerden ieder heel verschillend, maar stonden uiteindelijk achter mijn besluit. Mijn zus en naaste vrienden hebben ervoor gezorgd dat de kinderen ergens terecht konden wanneer ze daar behoefte aan hadden. Ze waren toch wel trots op hun vader, nu hij in de NRC stond. Mijn afwezigheid heeft ze laten groeien in hun persoonlijkheid en zelfstandigheid.

De officiële terugkeergesprekken heb ik wel gehad, maar bij terugkomst miste ik de belangstelling voor mijn ervaringen. Een terugkoppelingsgesprek door mijn bataljonscommandant zou op zijn plaats zijn geweest. Hij heeft immers ook besloten tot mijn uitzending, Dat is eigenlijk het enige wat ik jammer heb gevonden. Bij mijn vertrek was hij overigens wel op het vliegveld om me uit te zwaaien.”





6

Themaonderzoek: 'Opleiden op de werkvloer'

6.1 Inleiding

Opleidingen staan nooit op zich zelf, maar dienen om mensen vaardigheden, kennis en attitude bij te brengen en om hen te laten functioneren in een groter geheel. Dat kan een bedrijf of organisatie zijn, maar ook de samenleving als geheel. Veranderingen in de samenleving hebben vrijwel altijd invloed op de defensieorganisatie. Maatschappelijke ontwikkelingen als een toenemende individualisering en een steeds snellere technologische ontwikkeling, en de jarenlange druk op de defensiebegroting hebben de afgelopen jaren andere eisen gesteld aan opleiden en daaraan gekoppelde opleidingsmodellen. Militaire en civiele opleidingen raken steeds verder met elkaar verweven. Opleiden en trainen zijn doorlopende processen geworden die niet meer uitsluitend op traditionele opleidingsinstituten plaatsvinden, maar steeds meer op de (operationele) werkplek en/of thuis. Defensie heeft deze recente ontwikkelingen omarmd. Niet alleen om een aantrekkelijk werkgever met voldoende wervingskracht te blijven, maar ook om de inzet en het voortzettingsvermogen van Defensie te waarborgen.

Bij deze ontwikkelingen bleef het doel van opleiden onveranderd, namelijk het succesvol kunnen inzetten van goed opgeleide en getrainde individuen en eenheden. Wat wel veranderde, is de focus die nu meer wordt gericht op de praktijk als leeromgeving. Dit gedachtegoed heeft de basis gevormd voor het concept van Beroepsgericht Opleiden (BGO) met als rode draad dat het beroep, de taakuitvoering waarvoor wordt opgeleid, centraal staat.

Dit betekent dat de praktijk centraal staat en de theorie die daarbij nodig is, ondersteunend is. De combinatie van permanent onderricht, training en het – vaak op jonge leeftijd – opdoen van werkervaring maakt de militair niet alleen tot een werknemer die functioneel competent is, maar vormt hem of haar ook tot iemand die gemotiveerd en gedisciplineerd is.

Reorganisaties en technologische ontwikkelingen hebben defensiebreed geleid tot personele reducties, zowel in het operationele als in het opleidingsdomein. Door opeenvolgende bezuinigingen is het aantal verzamelarbeidsplaatsen voor militairen in opleiding aanzienlijk verminderd. Dit gegeven vormde het uitgangspunt voor de ontwikkeling van de Veiligheid en Vakmanschap (VeVa-)opleidingen en voor een reductie van de capaciteit bij militaire opleidingscentra. Een en ander heeft ertoe geleid dat delen van de opleiding zijn verschoven van militaire opleidingscentra naar civiele scholen en operationele eenheden. Bij het CLSK was dat om onderwijskundige redenen overigens al het geval. De VeVa wordt op dit moment geëvalueerd en is bij dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

De aanleiding voor dit onderzoek is ingegeven door signalen die mij bereikten tijdens werkbezoeken aan operationele eenheden. Commandanten en militairen gaven stelselmatig aan dat het nieuwe opleidingsconcept gevolgen had voor de dagelijkse praktijk van hun eenheid. Bij het CZSK is de pijn vooral het gevolg van diep snijden in de opleidingsorganisatie als gevolg van de implementatie van de VeVa. Initiële opleidingen moesten daardoor worden ingekort en capaciteit moest worden wegbezuinigd. Het CLAS ervaart 'een te grote' druk op de ondersteunende eenheden (de zogenoemde *combat support* en *combat service support*). Het CLSK voelt die druk vooral op de begeleiding van het technisch personeel, het hart van de organisatie. De KMAR, waar opleidingen per definitie in de operationele sfeer plaatsvinden, loopt aan tegen tekortkomingen op IV-gebied. Defensiebreed leeft het gevoel dat we door de pijngrens zijn gezakt.

Deze signalen gaven voldoende aanleiding om de effecten van het opleiden op de operationele werkvloer nader te onderzoeken. Naast de informatie die werd verkregen tijdens deze werkbezoeken, hebben in het kader van dit onderzoek separaat interviews plaatsgevonden. Dit rapport is een verzamelde weergave van bevindingen en effecten zoals die door actoren uit de operationele praktijk worden ervaren. De bevindingen zijn gedeeld met de respectieve operationele commando's en de Defensiestaf (DAOG) en hebben geleid tot een aanbeveling mijnerzijds.

6.2 Het opleidingstraject in kort bestek

De opleiding, en daarmee de ontwikkeling van de leerling, speelt zich af langs drie leerlijnen:

- kennis & vaardigheden (vakbekwaamheid)
- militaire vorming (mentaal)
- fysieke vorming (uithoudingsvermogen)

De weg van burger naar operationeel inzetbare militair verloopt veelal als volgt. Voor manschappen en onderofficieren is de instroom in de laatste jaren vanuit de ROC-opleiding Veiligheid en Vakmanschap geïntensiveerd, respectievelijk tot 75% en 50% van de totaal benodigde aantallen. Een kwart van deze opleiding bestaat uit beroepspraktijkvorming binnen Defensie, deels bij operationele en deels bij opleidings-eenheden. Daarnaast worden ook elders opgeleiden gerekruteerd, onder meer voor de officiersopleidingen. Alle rekruten beginnen aan een opleiding bij een militaire opleidingseenheid. Daarna worden ze geplaatst bij operationele eenheden. Sommigen moeten daarna nog terug voor aanvullende opleiding bij een opleidingseenheid, bijvoorbeeld om de bediening van een bepaald (wapen)systeem te leren. Bij de operationele eenheid leert en traint de nieuwe militair verder, zowel individueel als in een groter verband.

Training on the job, werkplekgericht opleiden, ‘werkend leren, lerend werken’ en ontwikkelen van competenties zijn andere termen die gebruikt worden in het opleidingstraject.

De ontwikkeling doorloopt drie fases: leerling, gezelschap en meester. In iedere fase spelen de leermeesters een belangrijke rol. De leermeester is niet overal dezelfde functionaris en kan verschillende gedaantes hebben: instructeur, commandant, meester, buddy, praktijkleermeester (civiel erkend), coach. De rode draad is dat de militair een aaneengesloten keten doorloopt en een voortdurende groei doormaakt.

Wij hebben op de operationele werkvloer gesproken met verschillende rolnemers:

- commandanten (van een schip, bataljon, squadron, KMAR-brigade, compagnie, peloton en groep)
- leermeesters (kaderleden tot en met het niveau van compagnie)
- ‘gezellen’, (pelotons- en groepscommandanten, teamleiders, korporaals, matrozen en soldaten)

6.3 Bevindingen

Commandanten geven aan dat zij bekend zijn met het concept van opleiden op de werkvloer. Commandanten, leermeesters en leerlingen ervaren de voordelen en de waarde van opleiden op de werkvloer. Commandanten denken dat militairen sneller leren op de werkvloer en willen dat de operationele werkvloer een bijdrage levert aan het opleiden van nieuwe collega's. Zij zien eigen werkprocessen hierdoor verbeteren en innoveren. Die werkvloer kan overigens zeer divers zijn: een werkplaats, hangaar of schip waar materieel wordt onderhouden en gerepareerd, een woonwijk waar een explosief moet worden geruimd of onze landsgrens waar paspoortcontrole plaatsvindt.

Bij het doorvoeren van recente bezuinigingen en reorganisaties bij Defensie was de aandacht vooral gericht op het behoud van de slagkracht. Als gevolg van dit bezuinigingsparadigma moest de organisatie worden ingericht volgens een strikt oplegde *numerus fixus* (NF). Dit heeft volgens commandanten en kaderleden geleid tot een onbalans in taken en middelen, waarbij het opleidingsproces is gemarginaliseerd. Op de werkvloer zijn kennis en ervaring afgenomen, is de inzetbaarheid verminderd en ervaart het ‘zittende’ kader een toename in de werkdruk.

Voor een deel is deze ervaren werkdruk wellicht toe te schrijven aan loyaliteit en beroepstrots. Men wil niet graag onder de maat presteren. Zelfs niet wanneer de beschikbaarheid van mensen en middelen eigenlijk ontoereikend is.

Ervaringen van de verschillende rolnemers op de verschillende leerlijnen in de keten heb ik geclusterd in drie kernpunten: rolconflicten, ‘knellende delta’ en een beperkt aantal leermomenten.

Rolconflicten

Ten eerste worden rolconflicten ervaren. Het beginnend kaderlid is in de eerste plaats leidinggevende en in die hoedanigheid in de positie van gezelschap. Maar aan de andere kant is dit kaderlid in zeker opzicht ook leerling, bijvoorbeeld wanneer hij of zij de bediening van een bepaald systeem onder de knie moet krijgen. En als het kaderlid ook nog eens de functie van commandant heeft, voelt hij zich in de rol van meester verantwoordelijk voor zijn personeel. Niet duidelijk is wie zijn meester of coach is. Daar waar dit wel duidelijk is, is het voor de meester vaak moeilijk deze rol goed in te vullen.

Hiervan is een aantal voorbeelden gegeven. Bij de reorganisaties zijn functies geschrapt, maar is het aantal taken gelijk gebleven. Meesters zijn niet beschikbaar door het volgen van functieopleidingen voor vervolgfuncties of loopbaan of zijn individueel uitgezonden. Het aantal ‘kaderzwarte’ missies en kaderzwarte schepen zoals de nieuwe OPV's, lijkt toe te nemen. Steeds meer ondersteuning en materieel wordt op afstand geplaatst. Organisatie van het werk kost hierdoor vaak meer tijd. Gevolg is dat beschikbare tijd en capaciteit voor begeleiden afneemt. Ook levert het voor de leerling die al op functie zit extra spanning op.

De leermeester ervaart te weinig erkenning voor zijn rol. Voordelen voor zijn loopbaan zijn onduidelijk.

‘Vrijstelling’ van opleidingsdelen om instructeur te worden ontbreken. Zichtbaar onderscheid in rang, erkenningstekens op uniform of differentiatie in beloning ontbreken.

Jonge kaderleden geven aan dat dit rolconflict niet bevorderlijk is voor hun zelfvertrouwen, temeer daar zij ook nog eens een hoge werkdruk ervaren door een stapeling van (neven)taken. Deze druk en gebrek aan zelfvertrouwen vertalen zich door naar het personeel in opleiding en hun instructeurs. Voor sommige leerlingen is deze combinatie van factoren een reden om de opleiding te staken.

Tijdens de gesprekken en interviews worden verschillende oplossingsrichtingen aangegeven:

- Leid beginnende kaderleden meer taakvolwassen op. Hiervoor is meer opleidingstijd nodig en daarmee formatieruimte.
- Bied Leermeesters de gelegenheid om hun rol beter in te kunnen vullen. Extra personeel, vte-ruimte, biedt hiertoe de mogelijkheid.
- Onderzoek hoe de impact van ‘kaderzware’ missies kan worden beperkt. Een ‘benchmark’ bij NAVO-partners kan een beeld geven. De inzet van reservisten zou ruimte kunnen bieden.
- Borg dat binnen de eenheid waar personeel vanuit de initiële opleidingen instroomt voldoende kennis en ervaring aanwezig is, ook op het laagste niveau.
- Verleng de functieduur. Niet alleen neemt hierdoor de gemiddelde ervaring binnen de eenheid toe ook de opleidingsinspanning neemt hierdoor af.
- Zorg voor een mix binnen de eenheid aan startende groepscommandanten vanuit doorstroom en vanuit VeVa.

‘Knellende delta’

Er wordt een ‘knellende delta’ ervaren tussen de individuele kwaliteiten van de leerlingen en de bij de operationele eenheid gestelde eisen. Deze discrepantie is er in twee richtingen: enerzijds ervaren de nieuw geplaatste militairen dat van hen prestaties worden verwacht waar zij niet aan kunnen voldoen. Anderzijds geven militairen binnen de eenheid aan dat de instromers onvoldoende kennen en kunnen.

Diverse redenen hiervoor worden aangedragen. Opleidingen veranderen frequent van inhoud en opzet. Door verstoringen, zoals het uitvallen van instructeurs of het niet voorhanden zijn van lesfaciliteiten, zijn delen van de opleiding niet of slechts gedeeltelijk gerealiseerd. Bij een eenheid bestaan ‘informele’ eisen, vaak vertaald in verwachtingen, die hoger liggen dan de kwaliteiten die de instromer met zich meebrengt. Het jaar- en oefenprogramma dicteren de focus. Aan de eenheid worden daarbij hogere eisen gesteld dan waaraan de ‘som der delen’ kan voldoen. Commandanten hebben behoefte aan interactie met opleidingseenheden vanuit een integrale benadering, maar vaak ontbreekt een dergelijke ‘warme overdracht’ van opleidingseenheid naar operationele eenheid. Het schoolmodel van VeVa heeft als gevolg dat in één keer grote groepen de organisatie instromen. Dit kan onvoldoende worden opgevangen binnen de opwerkprogramma’s van de eenheden.

Ook hier komt de werkvloer zelf met oplossingsrichtingen:

- Borg doorlopende leerlijnen en voorkom hiaten.
- Maak eenvoudig inzichtelijk en overdraagbaar wat iemand kan.
- Sta individueel afwijken binnen groepsprestaties in de opwerkfasen toe.
- Bied voldoende tijd voor groei als individu en als team.
- Accepteer langere opwerk tijden en doorlopende groei in de fase van operationele gereedheid van de eenheid.
- Stem personeelwisselingen af op de opwerkfase waarin de eenheid zich bevindt.
- Evalueer de visie op wat onderofficieren moeten kunnen.

Beperkt aantal leermomenten

Een derde observatie is dat het aantal leermomenten voor de leerling als te beperkt wordt ervaren. Het maakt veel uit hoe de leerling de leerstof heeft verwerkt. Heeft hij of zij iets alleen gelezen, gehoord, gezien of was er ook gelegenheid om het geleerde te kunnen toepassen?

Een paar voorbeelden. Bij het CLSK ligt in regelgeving vast dat leren sleutelen uitsluitend erkend wordt wanneer dat gebeurt aan operationele toestellen. Door tal van oorzaken zijn mogelijkheden hiertoe beperkt. Het leermoment doet zich niet voor, het reservedeel is niet beschikbaar, de tijd om het toestel weer inzetbaar te krijgen staat leren in de weg of het aantal leerlingen is te groot om iedereen aan de beurt te laten komen. Een ander voorbeeld: Schiphol is vanwege de veelheid aan reizigers een ideale locatie om leerlingen op te leiden voor grenscontroletaken. Tegelijkertijd moet je het maken van fouten vanuit het oogmerk van *hostmanship* zoveel mogelijk vermijden.

Opnieuw komen de voorstellen uit de praktijk:

- Heroverweeg de regelgeving en maak sleutelen in leerdock's onderdeel van het leertraject.
- Breid opleidingsmogelijkheden en -materiaal uit.
- Zorg voor gedigitaliseerde takenboeken en lesmateriaal waarin behalve tekst ook beeld- en geluidsfragmenten kunnen worden opgenomen en die door updates eenvoudig actueel kunnen worden gehouden.
- Breid het aantal leersimulatoren verder uit en verhoog de bezettingsgraad hiervan.
- Maak opleiden binnen oefenen en inzet mogelijk en geaccepteerd.
- Neem bij het ontwerpen van nieuwe schepen mogelijkheden voor opleiden aan boord mee.
- Verbeter het managen van capaciteit aan leermeesters, leerlingen en leermomenten waardoor het rendement toeneemt.

6.4 Aanbeveling

Veel oplossingsrichtingen die wij op de werkvloer kregen aangedragen, hebben te maken met tijd en ruimte voor de commandant. Met andere woorden: meer ruimte in tijd, vte en investeren in middelen zal al een merkbaar verschil teweeg kunnen brengen. Hoe dat moet worden ingeregeld, zal voor een groot deel van de aard van de eenheid afhangen. Dit rapport kan een rol spelen bij een verdere analyse van de doorontwikkeling van de krijgsmacht. 'One size fits all' oplossingen zijn er niet, maar dat deze extra ruimte vooral in de bedrijfsvoering benodigd is, is duidelijk. Wat overal geldt, is dat de operationele eenheden hun inventiviteit en innovatieve kracht hiervoor graag beschikbaar stellen.



Foto: Sjoerd Hilckmann, MCD

Erik Kuiper | Leeftijd 54 jaar

UNIFIL-veteraan

Verscheen in december 2014 met een interview in De Telegraaf, die in de kerstmaand dagelijks aandacht aan veteranen besteedde.

“Ik werd in 1980 als 19-jarige dienstplichtig soldaat uitgezonden naar Zuid-Libanon. Daar maakte ik deel uit van de vredesmacht UNIFIL, die als buffer fungeerde tussen de strijdende partijen in de Libanese burgeroorlog. Een moeilijke missie, waarbij de militairen vooral moesten incasseren. Ondanks de soms frustrerende omstandigheden en beschietingen door de strijdende partijen, kijk ik met trots terug op mijn missie, die voor mij vooral een vormende ervaring was.

Als redacteur van het verenigingsblad ‘Dubbel Vier’ ben ik momenteel actief binnen de Nederlandse UNIFIL-Vereniging, een vereniging die de onderlinge saamhorigheid onder de UNIFIL-veteranen in stand wil houden en de belangen van die veteranen op een positieve manier uitdraagt.

In het kader van de ‘kerstgroet aan de veteranen’ heeft dagblad De Telegraaf in december 2014 een interview met mij gehouden.

In de media worden vaak problemen van veteranen benadrukt. Daardoor is het algemene beeld van veteranen scheef getrokken. De eerste associatie die mensen met veteranen hebben, is vaak dat je beschadigd bent. Dan wordt er bijvoorbeeld gevraagd: “Hebt u ook PTSS? Daar hoor je vaak over.”

Libanon was geen gemakkelijke missie. Regelmatig werden we beschoten en eigenlijk hebben we heel veel geluk gehad dat er niet meer doden en gewonden zijn gevallen. Maar dat wil niet zeggen dat ik nu met problemen rondloop. Er zijn veel meer veteranen voor wie hun missie een positieve ervaring was dan veteranen die erdoor zijn beschadigd. Ik ben blij dat ik in het interview met De Telegraaf de kans kreeg om een ander beeld neer te zetten. Veteranen zijn gewone mensen die iets bijzonders hebben meegemaakt.

Als ik terugkijk op mijn missie, ben ik vooral trots op wat ik heb gedaan. De ervaringen in Libanon hebben mij gevormd en ik ben er snel volwassen door geworden. De enorme saamhorigheid die we onder elkaar hadden, was een fantastische ervaring. Die kameraadschap vind ik nog steeds terug met veteranen onder elkaar: als het nodig is kan je altijd op elkaar terugvallen. Dat die positieve kant van veteranen in het interview goed naar voren kwam, was voor mij erg belangrijk.

Reacties op het interview heb ik van verschillende kanten gekregen. Eigenlijk allemaal positief. Mijn partner was best trots. Mijn kinderen ook, al reageerden die een beetje ongemakkelijk. Maar het hoort bij de leeftijd dat ze het gedrag van hun ouders wel eens overdreven vinden...

Andere veteranen lieten mij weten dat ze het vooral herkenbaar vonden. De saamhorigheid en kameraadschap onder veteranen wordt door de meesten zo ervaren.

Ook van mijn burens kreeg ik leuke reacties. Omdat ik al sinds tien jaar optreed als veteraan-gastspreker, zien zij mij natuurlijk wel eens in mijn UNIFIL-outfit van huis gaan en ben ik gewend om over mijn uitzending te praten. Nu zij het interview in De Telegraaf hebben gelezen, begrijpen ook de burens wat verderop in de straat waarom ik mij als veteraan presenteer en naar bijeenkomsten ga.

Misschien wel de leukste reactie kreeg ik een week na het interview toen ik in het dorp naar de snackbar ging. Toen ik binnenkwam keek de eigenaar mij aan, stak zijn duim omhoog en zei: “Mooi verhaal en... respect!” Zo iets doet je goed.”





Foto: Louis Meulstee, MCD

7 Themaonderzoek 'Afscheid nemen bij Defensie'

7.1 Inleiding

Een paar jaar geleden leek het erop dat als gevolg van reorganisaties zo'n 1.750 mensen zouden moeten worden begeleid naar werk buiten Defensie. Het merendeel zou Defensie in de eerste helft van 2015 (hebben moeten) verlaten. Wanneer je deze medewerkers vraagt naar hun motivatie om bij Defensie te werken, is een veelgehoord antwoord dat het de hechte teamgeest op de werkvloer of de kameraadschap binnen de eenheid is. Tegelijkertijd zijn dit ook de aspecten die het voor veel mensen moeilijk maken om de organisatie te verlaten, helemaal als dat niet vrijwillig gebeurt. Het gaat om een emotionele en ingrijpende gebeurtenis die soms sterke gelijkenissen vertoont met een rouwproces. Defensie heeft daarom alle redenen om dit proces zorgvuldig te begeleiden.

Voor mij was dit in 2013 aanleiding om te onderzoeken hoe deze defensiemedewerkers hun herplaatsings-traject en afscheid hebben ervaren en gewaardeerd. Daarbij is vooral gekeken naar de procesmatige kant.

De emotionele aspecten zijn meegenomen in een parallel klanttevredenheidsonderzoek dat is uitgevoerd door de afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS) van de Divisie Personeel en Organisatie Defensie (DPOD).

Het onderzoek kreeg als titel *Afscheid nemen (bij Defensie)*. Het onderzoek richt zich echter niet op dit specifieke moment, maar op het gehele traject in de aanloop naar dit al dan niet vrijwillige afscheid. Onderwerpen die daarbij in beschouwing zijn genomen, waren:

- het proces van herplaatsing naar werk binnen dan wel buiten Defensie;
- de begeleiding van de herplaatsingskandidaat;
- de wijze en het moment van het daadwerkelijk afscheid nemen;
- de rolname van de commandant, P&O en de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie (BBO);
- de beleving van de betreffende medewerkers.

Vanwege de vele en soms langlopende reorganisatietrajecten en de duur van het herplaatsingstraject, heb ik ervoor gekozen het onderzoek over een periode van twee jaar uit te spreiden. Daarom verscheen in mijn jaarverslag over 2013 een tussenrapportage met als belangrijkste conclusies:

1. De opzet van het herplaatsingstraject en de daarbij geboden faciliteiten zijn op zichzelf duidelijk beschreven en bieden voldoende waarborgen voor een zorgvuldige en geleidelijke begeleiding naar buiten.
2. Tussen de defensieonderdelen bestaan verschillen in de werkwijze in de uitvoering van zowel P-zorgtaken als in de begeleiding van de herplaatsingskandidaat.
3. De onderscheiden verantwoordelijkheden in het herplaatsingstraject staan niet op zichzelf, maar vullen elkaar aan.
4. De P-zorgtaak is en blijft een verantwoordelijkheid van de commandant; in de praktijk wordt dit door de herplaatsingskandidaat niet altijd zo ervaren.
5. Goede communicatie, zowel met de herplaatsingskandidaat als tussen de verschillende stakeholders onderling (commandant, P&O, BBO en de externe bemiddelingspartner, USG Restart) over wat men van elkaar kan verwachten, is van groot belang.
6. Herplaatsingskandidaten verwachten van de BBO een meer actieve rol dan in de praktijk het geval is.

Naast het volgen van eerder geïnterviewde medewerkers in een herplaatsingsfase hebben wij in 2014 onder andere de BBO, P&O, de Dienst Geestelijke Verzorging (DGV) en de Centrale Toetsingscommissie geconsulteerd over de voortgang en ontwikkelingen van de begeleiding in 'het veld'. Daar waar nodig zijn de bevindingen van de werkgroep direct besproken met de uitvoerende instantie en hebben deze geleid tot aanpassingen in de uitvoering.

7.2 Het proces van verlaten van de dienst

Het reorganisatietraject

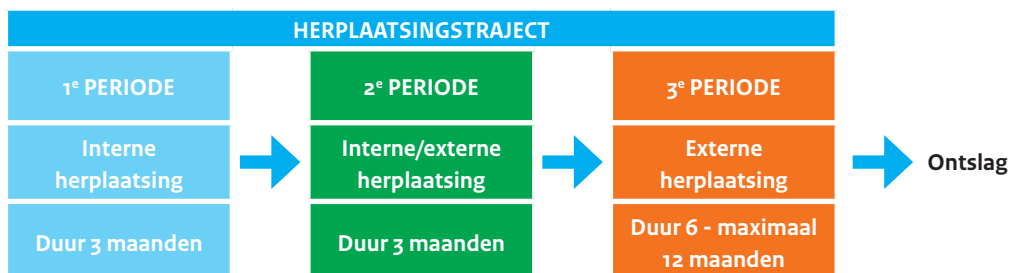
Het reorganisatietraject is met verschillende waarborgen omkleed om er voor te zorgen dat het proces op zorgvuldige wijze verloopt. Met de Centrales van Overheidspersoneel zijn afspraken gemaakt over kaders en spelregels die leidend zijn bij de uitvoering van reorganisatietrajecten. Deze zijn vastgelegd in de Aanwijzing SG A/965 'Uitvoering Reorganisaties Defensie'. De totstandkoming van het personeelsvullingsplan maakt onderdeel uit van een dergelijk traject. Ten behoeve van de transitie van de oude naar de nieuwe organisatie krijgen functies een code waaruit blijkt wat met de functie gebeurt. Zo kan een functie één op één overgaan (code 1), in meerdere of mindere aantallen terugkomen (code 2 'minder' of 'meer'), nieuw worden gecreëerd (code 3) of komen te vervallen (code 4). De code zegt dus iets over de rechtspositionele gevolgen

van de medewerker die de betreffende functie vervult. Voor code 2 'minder' en code 4 geldt dat de Defensiemedewerker kans loopt om overtollig te raken. De burgermedewerker die na sollicitatie (intern) geen nieuwe functie vindt, wordt op het moment van het vervallen van de functie herplaatsingskandidaat. Militairen gaan eerst voor de duur van drie maanden 'zweven' vanaf het moment dat hun functie vervalt.

Het herplaatsingstraject

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

Het herplaatsingstraject bestaat uit drie fasen:



Bron: spoorboekje herplaatsingstraject

Fase 1: eerste herplaatsingsperiode, interne herplaatsing

Deze fase duurt drie maanden; de herplaatsing bij Defensie staat centraal. De medewerker wordt ondersteund door de eigen P&O-adviseur en/of loopbaanbegeleider. In de Aanwijzing Bedrijfsvoering SBK2012 is opgenomen dat tijdens de interne fase tenminste twee gesprekken met de herplaatsingskandidaat zullen plaatsvinden. In fase 1 ligt de nadruk op het concreet informeren wat de status herplaatsingskandidaat betekent (rechten en plichten) en hoe administratieve zaken als ziekmelding en verlof zijn geregeld. Het tweede gesprek heeft meer tot doel de herplaatsingskandidaat bewust te maken dat de vooruitzichten op een functie binnen Defensie slecht zijn en men zich moet voorbereiden op het afscheid nemen van Defensie. Van de medewerker wordt verwacht dat hij/zij actief intern solliciteert. Ook daarover worden afspraken met de P&O-adviseur en eventueel de leidinggevende gemaakt.

Fase 2: tweede herplaatsingsperiode, interne en externe herplaatsing

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

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

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

Fase 3: derde herplaatsingsperiode, externe herplaatsing

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

Behoudgarantie kort voor leeftijdsontslag

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

Direct externe herplaatsing

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

7.3 Ontwikkelingen

In deze paragraaf worden de belangrijkste ontwikkelingen beschreven die in het verslagjaar hebben plaatsgevonden.

Medewerkers

In het kader van het onderzoek hebben wij contact gehouden met de medewerkers die eerder waren geïnterviewd. De ervaringen van deze groep met de begeleiding vanuit P&O, BBO en USG Restart varieerden. Over het algemeen was men positief over de contacten met P&O en de BBO in fase 1 en fase 2 van het herplaatsingstraject. Het op juiste wijze managen van verwachtingen blijft een aandachtspunt.

Aan de rol van USG Restart moest men duidelijk wennen. Vooral in de eerste contacten lag de focus bij de medewerker nog op 'bij Defensie blijven', terwijl de focus van USG Restart juist gericht was op de begeleiding naar een baan buiten Defensie. Ook had men verwacht dat tegen het einde van fase 3, voorafgaande aan het moment van ontslag, er nog contact zou zijn met de BBO en/of P&O om de procedure rond de dienstverlating te bespreken. De bevindingen uit de gesprekken met de medewerkers zijn gedeeld met de BBO.

Dienst Geestelijke Verzorging

Voor de meeste herplaatsingskandidaten is het afscheid van Defensie de afsluiting van een soms langdurig dienstverband dat op een andere wijze eindigt dan men zich had voorgesteld. Het proces dat men doormaakt, is te vergelijken met een rouwproces. Pas als men de situatie accepteert, ontstaat ruimte om de focus op de externe arbeidsmarkt te richten. Vanuit de contacten die de DGV met deze groep defensiemedewerkers heeft, is de behoefte gebleken om bijeenkomsten te organiseren. Onder de aanduiding 'Nieuw Perspectief'

organiseert de DGV daarom workshops op het Vormingscentrum Beukbergen. Belangrijke aandachtspunten zijn het delen van het gevoel van afscheid nemen en de verwerking ervan om zo een nieuw perspectief tegemoet te kunnen zien. Het meest besproken onderwerp tijdens de bijeenkomsten betreft overigens niet de eventuele financiële gevolgen van het feit dat men Defensie moeten verlaten, maar veeleer de boosheid en het onbegrip als reactie op een ontslag na jarenlange loyale dienst. Verspreid over 2013 en 2014 hebben tot nu toe in totaal acht bijeenkomsten plaatsgevonden, waar 81 personen aan hebben deelgenomen. De bijeenkomsten zijn door de deelnemers als waardevol ervaren en voorzien daarmee in een behoefte.

Begeleidings- en bemiddelingsorganisatie

De conclusies uit de tussenrapportage en de tussentijdse terugkoppelingen van ervaringen in 2014 hebben geleid tot enkele aanpassingen in de uitvoering van het herplaatsingstraject. Om de communicatie te verbeteren, schenkt de BBO op haar website op intranet nu meer aandacht aan haar werkwijze en aan wat zij voor uitstromende defensiemedewerkers kan betekenen. De adviesrol van de BBO in het totale herplaatsingstraject komt beter tot uitdrukking en verwachtingen worden beter gemanaged. Folders met relevante informatie voor zowel medewerkers als toekomstige werkgevers zijn nu te downloaden. Naast het verstrekken van algemene informatie blijft de BBO maatwerk leveren op de specifieke, veelal persoonlijke vragen die onder herplaatsingskandidaten leven. Aan oudere werknemers wordt via USG Restart een zogenaamde 'schakeltraining' aangeboden om hen te informeren over de mogelijkheid van het combineren van parttime werken met vrijwilligerswerk. Voorafgaande aan het feitelijke ontslagmoment vindt nu een gesprek plaats tussen de herplaatsingskandidaat, P&O en de BBO over de afronding van het herplaatsingstraject. Daarin komen in ieder geval aan de orde het ontslagmoment en de SBK-instrumenten waarop men na dienstverlating nog aanspraak kan maken. Omdat Defensie eigen risicodragers is voor de WW, blijft Defensie verantwoordelijk voor de begeleiding naar werk. De ex-medewerker kan daarvoor contact opnemen met BBO.

Uitvoeringsbedrijf Veteranen, Reservisten en Decoraties

De burgermedewerkers en militairen met een fase 3 aanstelling van het CLAS en de KMAR die met UKW de dienst verlaten, hebben de mogelijkheid om een algemene voorlichting over de immateriële aspecten van de dienstverlating bij te wonen. Daarnaast kunnen zij in een persoonlijk gesprek worden geïnformeerd over de materiële (financiële) kant van de dienstverlating. Deze voorlichting is het afgelopen jaar verzorgd door het Cluster Dienstverlating van het Uitvoeringsbedrijf Veteranen, Reservisten en Decoraties (UB VRD). Het CZSK en CLSK verzorgden een eigen voorlichting.

Tijdens het themaonderzoek is gebleken dat bij hen die de organisatie vanwege reorganisatie verlaten behoefte bestaat aan deze voorlichting. Dit is bij DPOD UB VRD bekend. Daarnaast hebben wij bij medewerkers die vanuit fase 1 of 2 van hun aanstelling – of om andere redenen – de organisatie verlaten een behoefte onderkend om te worden voorgelicht over aspecten met betrekking tot de dienstverlating. Om hierin te voorzien, heeft DPOD in afstemming met de defensieonderdelen een leidraad Dienstverlaten opgesteld voor alle categorieën defensiepersoneel. De Leidraad is sinds februari 2015 beschikbaar op internet.

Met ingang van januari 2015 verzorgt de DPOD de materiële en immateriële voorlichting voor militairen die met UKW de dienst verlaten en voor burgermedewerkers die met pensioen gaan. Zij die om een andere reden de dienst verlaten, zullen worden uitgenodigd door de directie P&O van hun defensieonderdeel voor een collectieve immateriële voorlichting.

Centrale Toetsingscommissie

Om een adequate uitvoering van het SBK 2012 te waarborgen, heeft de minister van Defensie de Centrale Toetsingscommissie ingesteld. Deze bestaat uit vertegenwoordigers van de centrales van overheidspersoneel en van Defensie. Zowel militairen als burgers kunnen zich met een adviesaanvraag tot de Centrale Toetsingscommissie richten. Die toetst de kwaliteit van de processen, waarna een advies wordt uitgebracht aan het defensieonderdeel dat het besluit uiteindelijk moet nemen.

Tot 1 september 2014 heeft de commissie 45 verzoeken formeel in behandeling genomen. Daarnaast zijn veel vragen over het SBK telefonisch afgehandeld. In die gevallen ging het vaak om een ongelukkige samenloop van omstandigheden en/of gebrekkige communicatie.

De Centrale Toetsingscommissie heeft bij de BBO en de defensieonderdelen meer aandacht gevraagd voor bijzondere individuele gevallen, zoals medewerkers met fysieke beperkingen. Voor herplaatsingskandidaten die (met recht) klaagden over een te late aanmelding bij de BBO met gevolgen voor de herplaatsingstermijn, is op advies van de Centrale Toetsingscommissie maatwerk toegepast. Die heeft eveneens geconstateerd dat in een aantal gevallen de verwachtingen bij herplaatsingskandidaten over het herplaatsingstraject niet overeenkomen met afspraken die op basis van het SBK 2012 zijn gemaakt. Daarnaast is een gebrekkige rolneming door P&O (begeleiding in fase 1) en de BBO (begeleiding in fase 2, die ook nog is gericht op de interne herplaatsing) geconstateerd. Vanuit de Centrale Toetsingscommissie is hierover met de BBO en de defensieonderdelen regelmatig contact geweest.

Operationeel Ondersteuningscommando Land

Herplaatsingskandidaten geven aan dat zij de gelegenheid hebben gekregen om afscheid te nemen van hun onderdeel en collega's. Velen hebben daar gebruik van gemaakt. Over het algemeen gebeurde dit aan het einde van fase 2 of aan het begin van fase 3. Vooral het CLAS heeft ervoor gekozen om de herplaatsingskandidaten centraal te beheren (bij de brigades) om hen op die manier op P&O- en administratief gebied te ondersteunen. Zo heeft het Operationeel Ondersteuningscommando Land in 2014 een aantal afscheidsbijeenkomsten georganiseerd voor medewerkers die via het SBK-traject Defensie hebben verlaten of dat binnenkort zullen doen. Dit initiatief is door alle betrokkenen bijzonder op prijs gesteld. Het bood de dienstverlaters niet alleen een goede gelegenheid om hun laatste ervaringen te delen met P&O en de administratieve commandant, maar speelde vooral een belangrijke rol bij de acceptatie van het onvermijdelijke.

7.4 Bevindingen

De communicatie tussen de herplaatsingskandidaten en betrokken partijen, zoals leidinggevend, P&O en de BBO is het afgelopen jaar verder verbeterd. Vooral de verschillende initiatieven vanuit de BBO hebben daartoe bijgedragen. Bovendien heeft naast aandacht voor de instroom in het herplaatsingstraject ook de begeleiding in de uitstroom buiten Defensie meer aandacht gekregen.

Een blijvend punt van aandacht is de rolneming door alle betrokken partijen. Uit de casuïstiek blijkt dat de verwachting van de herplaatsingskandidaat is dat zowel P&O als de BBO in de uitvoering van het SBK een actieve rol heeft. De Centrale Toetsingscommissie heeft P&O en de BBO bij herhaling gewezen op de actieve rol die hun is toegeschreven. Dit houdt bijvoorbeeld in dat de BBO ook intern Defensie zoekt naar mogelijke functies en niet alleen als partner optreedt bij externe begeleiding en bemiddeling. De rol van P&O en Loopbaanbegeleiding (LBB) beperkt zich niet alleen tot de begeleiding in fase 1. Zolang de militair of burger kan blijven deelnemen aan het functietoewijzingsproces, hebben P&O en LBB een verantwoordelijkheid. De begeleiding van de uiteindelijke uitstroom valt binnen de verantwoordelijkheid van P&O. De directe actieve betrokkenheid van leidinggevend neemt gedurende het herplaatsingstraject af. Toch blijven zij als werkgever niet alleen verantwoordelijk voor praktische zaken zoals de organisatie van een afscheidsbijeenkomst voor de herplaatsingskandidaten, maar ook voor de besluitvorming rond de dienstverlating.

Met de beëindiging van het dienstverband, het ontslag, komt voor veel herplaatsingskandidaten een einde aan een soms langdurig dienstverband met Defensie. De omstandigheden waaronder het ontslag plaatsvindt, gedwongen als gevolg van reorganisatie, vragen om extra aandacht en zorgvuldige begeleiding door diverse spelers. Commandanten hebben naast de administratieve lijnverantwoordelijkheid tevens een rol in de invulling van goed werkgeverschap door het organiseren van een informele afscheidsbijeenkomst. P&O en de BBO kunnen in een persoonlijk gesprek de dienstverlater informeren over de rechtspositionele aspecten rond dienstverlating. BBO kan bovendien aangeven welke ondersteuning beschikbaar is als men nog geen baan heeft of als men later zonder werk komt te zitten. Uit de gesprekken met herplaatsingskandidaten blijkt dat dit voorziet in een behoefte.

Ook de materiële en immateriële voorlichting voor burger- en militair personeel dat met UKW de dienst verlaat, voorziet in een behoefte. In de voorlichting voor personeel dat op andere wijze de organisatie verlaat, is op dit moment nog niet voorzien. De initiatieven hiervoor zijn echter genomen en zullen in 2015 tot uitvoering komen.

Afgezet tegen het aantal herplaatsingskandidaten is het aantal klachten dat de Centrale Toetsingscommissie heeft behandeld gering. Opvallend daarbij is wel dat het vooral klachten betreft van herplaatsingskandidaten die zich in een bijzondere omstandigheid bevinden, bijvoorbeeld burgermedewerkers met een fysieke beperking. Deze klachten hadden volgens de Centrale Toetsingscommissie mogelijk kunnen worden voorkomen als de begeleidende instanties beter gebruik hadden gemaakt van de ruimte die het SBK biedt.

7.5 Klanttevredenheidsonderzoek Begeleidings- en bemiddelingstraject SBK 2012

Bij het tot stand komen van het SBK 2012 heeft Defensie afspraken met de vakbonden gemaakt over het houden van een klanttevredenheidsonderzoek onder herplaatsingskandidaten in het begeleidings- en bemiddelingstraject. De afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS) van de Divisie Personeel en Organisatie Defensie was belast met de uitvoering van het onderzoek. Dit onderzoek is in november 2013 gestart, waarbij de gehele populatie herplaatsingskandidaten is aangeschreven. De eerste bevindingen van het onderzoek zijn in augustus 2014 aangeboden aan de Hoofddirecteur Personeel. De IGK is zijdelings betrokken geweest bij de opzet van het onderzoek en is op de hoogte gebracht van de uitkomsten tot nu toe. Het onderzoek zal in 2015, mogelijk in een andere vorm, worden voortgezet.

Hieronder zijn drie metingen weergegeven die in de periode van eind november 2013 tot medio maart 2014 zijn uitgevoerd. De lage respons (32%) heeft ertoe geleid dat de onderzoekers zich hebben beperkt tot het weergeven van impressies. In oktober 2014 heeft de Hoofddirecteur Personeel een nota over het klanttevredenheidsonderzoek met een managementsamenvatting aangeboden aan de werkgroep Algemeen Personeelsbeleid.

Meting 1: begin interne-externe herplaatsingsperiode

De meeste militaire respondenten zijn positief over het begrip dat loopbaanbegeleiders tonen en over hun bereidheid om goed te luisteren. Opvallend is dat bijna driekwart stelt dat zij zelf het initiatief voor de begeleiding moesten nemen. Verder had men graag meer gesprekken met de loopbaanbegeleider gehad.

Van alle respondenten vindt meer dan de helft dat de mogelijkheden die het SBK 2012 biedt niet aansluiten bij de persoonlijke situatie. Bijna de helft van de respondenten stelt dat zij onvoldoende inzicht hebben in het verdere externe begeleidings- en bemiddelingstraject.

De helft van de respondenten geeft aan tevreden te zijn met de begeleiding door P&O tijdens de interne herplaatsingsperiode. Minder tevreden is men over de kwaliteit van de verstrekte informatie en over het aantal contactmomenten.

Degenen die gebruik hebben gemaakt van de vacaturebank van Defensie zijn positief over de toegankelijkheid en het gebruiksgemak. Men heeft echter twijfels over de actualiteit van de informatie.

Over het geheel genomen zijn de respondenten positief over het intakegesprek met de BBO-begeleider rond de overgang van fase 1 naar fase 2. De kennis en ervaring van de BBO-begeleider en de bruikbaarheid van de adviezen zijn wel aandachtspunten. Het persoonlijk uitstroomplan (PUP) geeft voldoende ruimte om de wensen aan te geven.

Meting 2: begin van externe herplaatsingsperiode

De ervaringen met begeleiding door de P&O-functionaris tijdens interne-externe herplaatsingsperiode zijn wisselend. Men voelt zich serieus genomen en er wordt goed geluisterd, maar men is minder positief over de bereikbaarheid van de P&O-functionaris, het nakomen van afspraken en de tijdigheid van het verstrekken van belangrijke informatie.

Van de respondenten die direct voor het externe traject hebben gekozen, vindt de helft dat het SBK 2012 mogelijkheden biedt die aansluiten bij de persoonlijke situatie en dat men voldoende inzicht heeft in het verdere externe bemiddelingstraject. Er is ook een groep die die mening niet is toegedaan. Zij verwachten niet dat het externe traject meerwaarde zal hebben.

Het meest positief zijn de respondenten over het inlevingsvermogen van de BBO-begeleider. Er werd goed geluisterd, men voelde zich serieus genomen en de BBO-begeleider kwam gemaakte afspraken na. Minder positief is men over de tijdigheid van antwoorden en de bruikbaarheid van verstrekte adviezen.

De respondenten zijn positief over het inlevingsvermogen van de coach van de externe bemiddelingspartner. Deze gaf voldoende gelegenheid om vragen te stellen, luisterde goed en nam de herplaatsingskandidaat serieus.

De verwachtingen ten aanzien van het verdere traject zijn het meest uitgesproken ten aanzien van het volgen van cursussen en stages en het geïnformeerd blijven over belangrijke veranderingen die van belang zijn voor de persoonlijke situatie. De verwachtingen zijn het laagst wat betreft het onderhouden van contact met de herplaatsingskandidaat door Defensie. Daarnaast zijn de verwachtingen (naar verhouding) laag ten aanzien van de mogelijkheid om tijdens het externe traject de eigen arbeidsmarktwaarde te vergroten.

Meting 3: na tenminste vijf maanden in de externe herplaatsingsperiode

Driekwart van de respondenten is positief over het inlevingsvermogen van de externe coach, het nakomen van afspraken en de bereikbaarheid van de coach. Naar verhouding zijn respondenten wat minder positief over de 'volledige inzet' van de coach, het aantal gevoerde gesprekken en het op tijd geven van bruikbare informatie.

Voor zover er contact is geweest met de BBO-begeleider zijn de respondenten positief over diens inlevingsvermogen en het nakomen van gemaakte afspraken. De bereikbaarheid van de begeleider vraagt om aandacht.

Over contacten met de P&O-functionaris zijn de meningen verdeeld. Zo is circa 40% van de respondenten positief over het inlevingsvermogen en de bereikbaarheid van de P&O-adviseur/loopbaanbegeleider. Daar staat tegenover dat 30% zich niet serieus genomen voelt en vindt dat de P&O-functionaris niet goed bereikbaar is.

Voor iets meer dan de helft van de respondenten is de begeleiding van de externe coach wat men er van verwachtte. Over de begeleiding door de BBO-begeleider en de P&O-adviseur is een omgekeerd beeld te zien: iets meer dan de helft van de respondenten stelt dat die ondersteuning *niet* is wat men ervan verwachtte.

Appreciatie HDP

Een flink deel van de respondenten is tevreden is over de ondersteuning die zij ervaren van de (interne dan wel externe) begeleiders/coaches tijdens de bemiddelingsfase SBK 2012. De respondenten zijn wel van mening dat de vacaturebank niet 'up to date' is. Naar hun mening worden niet alle beschikbare vacatures gepubliceerd. De volgende punten zijn volgens de HDP voor verbetering vatbaar:

1. Op basis van het onderzoek is te concluderen dat het hele begeleidings- en bemiddelingsproces, met name in de afstemming tussen de schakels van de keten, verder geoptimaliseerd kan worden.
2. Vooral aan het begin van de keten kan gelet op het vorenstaande een verbetering plaatsvinden, in casu de kwaliteit van de begeleiding door de lokale P&O adviseurs en loopbaanbegeleiders.

7.6 Afronding

Dankzij de inspanningen van alle betrokken partijen is de uitvoering van het SBK 2012 de afgelopen jaren verder verbeterd. In het begin was sprake van een steile leercurve; inmiddels begint de begeleiding op routine te lijken met alle 'risico's' die dit met zich mee kan brengen. Zorgvuldigheid en betrokkenheid van alle partijen blijven nodig in alle fasen van het proces om recht te doen aan de persoonlijke omstandigheid van elke herplaatsingskandidaat. Dit is tevens de voornaamste reden om maatwerk te bieden binnen de mogelijkheden die het SBK biedt.

De begrippen communicatie en verwachtingspatronen lopen als een rode draad door het onderzoek. Goede communicatie, ook in de lijn, vanaf het begin van het proces helpt om de verwachtingen van een medewerker die mogelijk wordt geconfronteerd met gedwongen ontslag in een realistisch perspectief te plaatsen.

Medewerkers die in de situatie terecht komen dat zij de organisatie gedwongen moeten verlaten, mogen verwachten dat zij zo goed mogelijk van werk naar werk worden begeleid en dat zij worden voorbereid op de nieuwe situatie. De gevoelens en emoties die daar een rol bij spelen, worden voor groot deel bepaald door het succes van de bemiddeling naar de externe arbeidsmarkt. Een goede afstemming door alle betrokken partijen is hierbij van essentieel belang.

Ook in de komende jaren zullen wij niet ontkomen aan organisatieveranderingen met mogelijk personele gevolgen. Degenen die zich nu bezighouden met de begeleiding van herplaatsingskandidaten, gaan in de komende jaren naar andere functies binnen of buiten Defensie. Daarom is het borgen van de opgebouwde kennis en ervaring van groot belang.



Foto: John van Helvert, MCD

Bijlage 1

Taken Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en Inspecteur der Veteranen

Algemeen

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

De IGK is adviseur van de minister, bemiddelaar voor al (gewezen) defensiepersoneel, Inspecteur der Veteranen en Inspecteur der Reservisten. In alle gevallen staat de (ex) defensie-medewerker – ongeacht of hij of zij militair of burger is – centraal. De militairen en burgers van Defensie verrichten belangrijk werk in binnen- en buitenland. Van hen wordt volledige inzet gevraagd. Daar mag wat tegenover staan; zij verdienen het dat zorgvuldig met hen wordt omgegaan. De IGK zet zich daarom in het bijzonder in voor de werk- en leefomstandigheden van het defensiepersoneel.

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

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

Vanuit zijn taak als Inspecteur der Veteranen zoekt de IGK veelvuldig contact met veteranen en veteraneninstanties en beziet waar verbetering mogelijk is. De focus ligt hierbij vooral op de (na)zorg en de maatschappelijke erkenning en waardering voor veteranen, hun thuisfront en nabestaanden.

In 2014 is de IGK benoemd tot Inspecteur der Reservisten. Het accent ligt bij deze taak op werk- en of stafbezoeken aan reservisten en aan eenheden die geheel of ten dele bestaan uit reservisten. De IGK kan voor de reservist bemiddelen bij kwesties op het gebied van de arbeidssituatie binnen Defensie of bij vraagstukken op het scheidingsvlak van civiele werkgever en Defensie.

Instructie voor de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

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

Deze instructie luidt als volgt:

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

Daarnaast is de IGK sinds 19 februari 2007 agendalid van de Rijksbrede Inspectieraad.

Inspecteur der Veteranen

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

Volgens de Veteranenwet, die sinds 2011 van kracht is, heeft Nederland een Veteranenombudsman. Deze taak is belegd bij de Nationale ombudsman. Op andere gebieden bestonden al afspraken tussen de Nationale ombudsman en de IGK, bijvoorbeeld over de overdracht van dossiers. Ook over de samenwerking op veteranengebied zijn inmiddels afspraken gemaakt.

Inspecteur der Reservisten

Het accent ligt bij deze taak op werk- en of stafbezoeken aan reservisten en eenheden die deels bestaan uit reservisten. De IGK kan ook voor de reservist bemiddelen bij kwesties op het gebied van de arbeidssituatie binnen Defensie of bij vraagstukken op het scheidingsvlak van civiele werkgever en Defensie.



Foto: Michael C. Meijburg, IGK



Foto: Sjoerd Hilckmann, MCD

Adjutant der Mariniers

John de Ruiter | Leeftijd 48 jaar

Medior Trainer SMVBO, Den Helder

Kwam vanwege zijn deelname aan de Invictus Games, een internationaal sportevenement voor gewond geraakte militairen, veelvuldig in het nieuws.

John de Ruiter, mountain leader bij het Korps Mariniers, komt in 2008 hard terecht bij een parachutesprong. Het gevolg: een partiële dwarslaesie. Na een lange revalidatie mocht hij samen met 23 andere gewonde militairen namens Nederland van 10 tot 14 september deelnemen aan de Invictus Games in Londen.

The Invictus Games are about survival in the face of adversity and the strength of the human spirit. The Games use the power of sport to inspire recovery, support rehabilitation and generate a wider understanding and respect for those who serve their country.

“De deelname aan de Invictus Games waren voor mij ontzettend belangrijk. Ik heb deelgenomen aan de onderdelen driving challenge, zitvolleybal en boogschieten. Naast de sportieve prestatie en drie medailles staan de Games voor mij vooral voor hoe ik mijzelf zie als marinier; iemand die altijd tot het uiterste gaat om zijn doel te bereiken. Met slechts een jaar ervaring in het boogschieten en dan zilver behalen tussen de professionals met eigen boog geeft aan hoe ik in de wedstrijd zat. Voor mij is die medaille er dan ook één met een gouden randje.

Ik zie mijn deelname ook als middel om te kunnen uitdragen waar ik als militair voor sta. In het Verenigd Koninkrijk is de waardering voor gewonde militairen groot. Met Prince Harry als promotor en beschermheer deed de BBC dagelijks live verslag van de Games. De enorme erkenning en waardering die mij en mijn gezin ten deel vielen, hebben mij diep geraakt. Het voelt als één grote familie. Mijn doel was om vooral te genieten en dat heb ik dan ook gedaan. Met mijn team- en tevens lotgenoten en mijn gezin. Het was super dat ook zij dit hebben kunnen meemaken. Als geen ander weten mijn vrouw en kinderen van hoe ver ik ben gekomen.

Onze ploeg kwam veel in het nieuws. Omroepen als SBS en RTV-Noord besteedden extra zendtijd in het voortraject aan de verhalen achter de deelnemers. Bij terugkeer werden we uitgenodigd om ons verhaal bij Jeroen Pauw te vertellen. De deelname en media-aandacht voor de Games heeft voor mij veel positiefs opgeleverd. Het heeft mij gesterkt in mijn trots voor Nederland en voor de manier waarop Defensie aandacht en waardering heeft voor de gewonde militair. Het heeft mijn beeld bevestigd dat ik nog altijd marinier ben en dat kan uitdragen. Ook mijn familie is dankbaar dat zij hebben kunnen ervaren wat die erkenning en waardering voor ons betekent. De Games hebben ertoe bijgedragen dat zij weer iets van de oude John hebben terug gezien. Voor mij zijn de Games bovenal een bron van inspiratie geworden waarmee ik verder kan. Als mens en als marinier. De Invictus Games staan voor mij voor het overwinnen van mijn lot: I am the master of my fate. Am I Invictus? Yes I am!”





Foto: Michael C. Meijburg, IGK

Bijlage 2

Overzicht van werkbezoeken in 2014

JANUARI

- 09 Nationaal Militair Museum i.o.
- 14 Dienstencentrum Werving en Selectie (CDC)
- 16 Defensie Duikgroep en Defensie Duikschool (CZSK)
- 20-21 Fort Rucker, Verenigde Staten
- 21-22 Fort Hood, Verenigde Staten
- 23-24 Norfolk, Verenigde Staten
- 28 200 Bevoorradings- en Transportbataljon (CLAS)

FEBRUARI

- 04 Centrum voor Mens en Luchtvaart (CLSK)
- 06 Hoofddirectie Beleid (BS)
- 06 Hoofddirectie Bedrijfsvoering (BS)
- 11 13 Geneeskundig Compagnie (CLAS)
- 13 Directie Joint Informatie Voorziening Commando (DMO)
- 18 Nederlandse Defensie Academie (CDC)
- 18 Koninklijke Militaire Academie (CDC)
- 20 Uitvoeringsbedrijf Personeelsplanning (CDC)
- 26 Marinekazerne Vlissingen (CZSK)
- 26 Marinedetachement Karel Doorman (CZSK)

MAART

- 04 Staf Koninklijke Marechaussee (KMAR)
- 06 Dienstencentrum Pareto (CDC)
- 11 School voor Maritieme Vorming en bedrijfsvoering Onderwijs (CZSK)
- 13 Centrale Organisatie Integriteit Defensie (CDC)
- 20 United States Army Garrison Benelux Schinnen
- 24-31 Brigade Koninklijke Marechaussee Caribisch gebied (KMAR)
- 24-31 Staf Commandant Zeemacht in het Caribisch gebied (CZSK)



Foto: Valerie Kuypers, MCD

APRIL

- 08 Materieel Logistiek Commando (CLAS)
- 11 Nederlands Instituut voor Militaire Historie (CDC)
- 15 43 Brigade Verkenningeskadron (CLAS)
- 17 Mariniers Trainingscommando (CZSK)
- 24 Kapel van de Koninklijke Luchtmacht (CLSK)
- 29 Directie Materieellogistiek (DMO)

MEI

- 11 Herstelcompagnie Luchtmobiel (CLAS)
- 20 Zr.Ms. Johan de Witt (CZSK)
- 22 Explosievenopruimingsdienst Defensie (CLAS)
- 29 Opleiding Veiligheid & Vakmanschap op het Graafschap College (CDC)

JUNI

- 10 Maritime Battle Staff Netherlands Maritime Force (CZSK)
- 12 Vliegbasis Eindhoven (CLSK)

JULI

- 01 District West (KMAR)
- 08 Militair Revalidatiecentrum (CDC)
- 10 Lichamelijke Oefening- en Sportorganisatie (CLAS)

AUGUSTUS

- 19 43 Geneeskundige Compagnie (CLAS)
- 21 Defensie Pijpleidingorganisatie (DMO)
- 22 Defensie Helikoptercommando (CLSK)
- 26 Bijzondere Medische Beoordelingen (CDC)
- 28 Zr.Ms. Van Amstel (CZSK)



Foto: Rob van Erden, MCD

SEPTEMBER

- 04 Defensie Verkeers- en Vervoersorganisatie (CDC)
- 08 10 Natres Bataljon (CLAS)
- 09 Joint Force Command Brunssum (NATO)
- 09 Communications and Information Agency en National Support Element (NATO)
- 11 Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (BS)
- 16 Air Operations Control Station (CLSK)
- 18 300 Materieel Logistiek Commando (CLAS)
- 23 Maritiem Hoofdkwartier (CZSK)
- 30 Instituut Defensieleergangen (CDC)
- 30 Faculteit Militaire Wetenschappen (CDC)

OKTOBER

- 01 Korps Commandotroepen (CLAS)
- 07 Command, Control, Communication, Computers & Information(DMO)
- 09 Afdeling Maritieme Ondersteuning (CZSK)
- 10 Maritiem Vliegveld De Kooy (CZSK)
- 21 Brigade Den Haag Beveiliging (KMAR)
- 23 Dienst der Hydrografie (CZSK)
- 23 Zr.Ms. Luymes (CZSK)
- 30 Zr.Ms. Evertsen (CZSK)

NOVEMBER

- 04 Koninklijk Instituut voor de Marine (CZSK)
- 13 Communication & Information Systems Battalion 1 (German/Netherlands) Corps (CLAS)
- 18 12 Infanteriebataljon (CLAS)
- 20 400 Geneeskundig Bataljon (CLAS)
- 25 Divisie Personeel en Organisatie Defensie (CDC)

DECEMBER

- 09 District Schiphol (KMAR)
- 11 Kleding- en Persoonsgebonden Uitrustings Bedrijf (CDC)
- 16 42 Pantserinfanteriebataljon Limburgse Jagers (CLAS)



Foto: Sjoerd Hilckmann, MCD

Eerste luitenant

Jennis Rammeloo | Leeftijd 29 jaar

Officier Verwerving Logistiek Centrum Woensdrecht
(CLSK)

"Prinsjesdag 2014 zal voor mij altijd wel een bijzondere herinnering blijven. Tijdens die dag en de dagen erna, kwam ik onverwacht in het middelpunt van de belangstelling van de (social) media te staan. De dag was voor mij redelijk normaal begonnen. Ik was aangewezen voor ceremoniële dienst en stond als erewacht opgesteld voor het Koninklijk Paleis in Den Haag toen camera's mij tijdens de ceremonie in beeld kregen. Ik had het toen zelf nog niet door, maar mijn blijkbaar opvallende verschijning had ervoor gezorgd dat, nog voor het einde van de ceremonie, foto's en beeldmateriaal over het internet rondgingen met de vraag wie deze 'knappe' militaire vrouw was.

Op de terugreis van de ceremonie stond mijn telefoon roodgloeiend en werd ik gebeld door vrienden en collega's die de beelden al op internet en als trending topic op Twitter hadden gezien. Alhoewel de aandacht mij in eerste instantie een beetje overrompelde waren het vooral positieve reacties. Niet alleen vanuit mijn directe omgeving, zoals mijn moeder die vooral trots was, maar ook positieve reacties van mensen die ik helemaal niet kende. Ook kreeg ik hartverwarmende reacties van vrienden en collega's die ik al lang niet meer had gezien, bijvoorbeeld uit Australië en Zuid-Afrika.

Op kantoor kwam ik de eerste dagen bijna niet aan werken toe, iedereen had het erover. Tijdens die mediagekte, die nog ongeveer een week heeft geduurd, ondervond ik wat de invloed kan zijn van moderne media. Ik heb ook direct advies ingewonnen bij onze communicatieadviseurs. Dankzij hun goede ondersteuning heb ik nog een aantal leuke mediamomenten gehad, zoals een interview in De Telegraaf. Bijna had ik nog kunnen aanschuiven bij De Wereld Draait Door. Maar omdat Prinsjesdag inmiddels al weer aan nieuwswaarde had ingeboet ging dat niet door. Zo gaan die dingen.

Ik besef natuurlijk heel goed dat die media-aandacht vooral gericht is op de buitenkant. Liever focus ik mij op de binnenkant van de mens: het karakter en de ervaring. Van belang vind ik dat ik een professioneel militair kan en mag zijn. Ik heb heel bewust gekozen voor een baan bij Defensie, voor het werken als militair. Toen ik in 2007 klaar was met mijn HBO-opleiding Small Business & Retail Management zocht ik een baan met uitdaging en actie. Ik zag mijzelf niet veertig uur in een kantoor zitten. Ik wilde iets van de wereld zien. Daarom heb ervoor gekozen om de officiersopleiding aan de Nederlandse Defensieacademie te volgen.

In 2009 kwam ik paraat en heb ik onder andere als pelotonscommandant gewerkt bij 210 Transportcompagnie van de Koninklijke Landmacht. Ik heb daar een mooie tijd gehad. Tijdens mijn uitzending in het kader van de Redeployment Taskforce te Kandahar Airfield werkte ik veel samen met luchtmachtpersoneel. De manier van werken binnen de luchtmacht sprak mij erg aan en ik merkte dat ik mij daarbij meer thuis voelde. Nadat de grote reorganisaties binnen Defensie waren afgerond en er bij het CLSK behoefte was aan Officieren Logistiek ben ik in januari 2014 overgestapt naar de luchtmacht. Ik ben geplaatst bij het LCW als inkoop voor de vliegbases Volkel en Leeuwarden en het bevalt mij uitstekend. Op dit moment ben ik als inkoop uitgezonden in het kader van de ATF-missie in het Midden-Oosten. Het zijn lange dagen en het is hard werken, maar ik zie de waarde van mijn werk. Dat is de reden waarom ik voorlopig nog wel een aantal jaren bij Defensie zal blijven werken. Defensie en in het bijzonder de luchtmacht, biedt mij veel ruimte om mijzelf te ontwikkelen."

Erewacht houdt oogje in het zeil

DEN HAAG - Onder toezicht oog van de erewacht is koning Willem-Alexander vanaf Paleis Noordeinde in de gouden koets vertrokken naar het Binnenhof. Langs de hele route staan erewachten en orkesten van alle delen van de krijgsmacht. Ook de aanwezige cameramensen worden nauwlettend in de gaten gehouden, zo blijkt uit deze kiekjes.



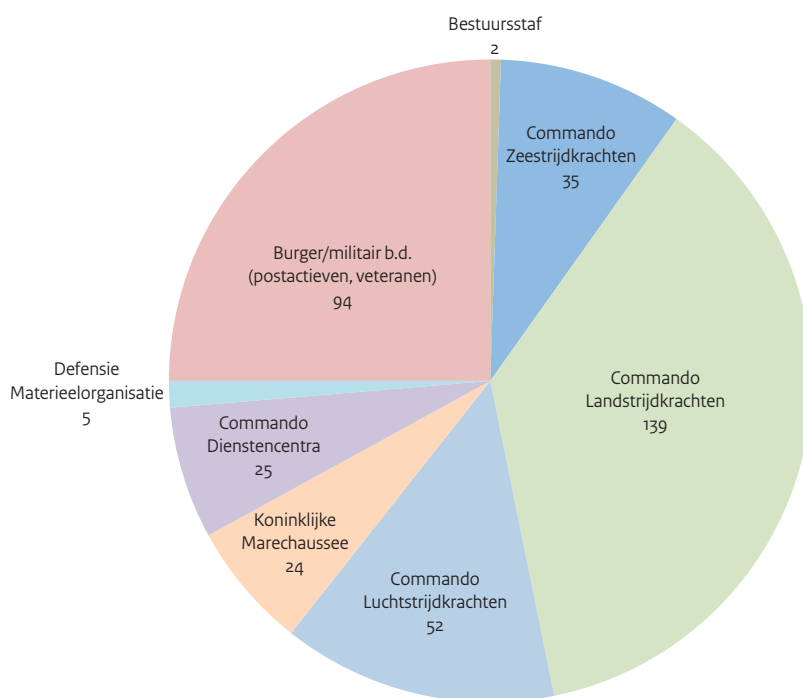


Foto: Sjoerd Hilckmann, MCD

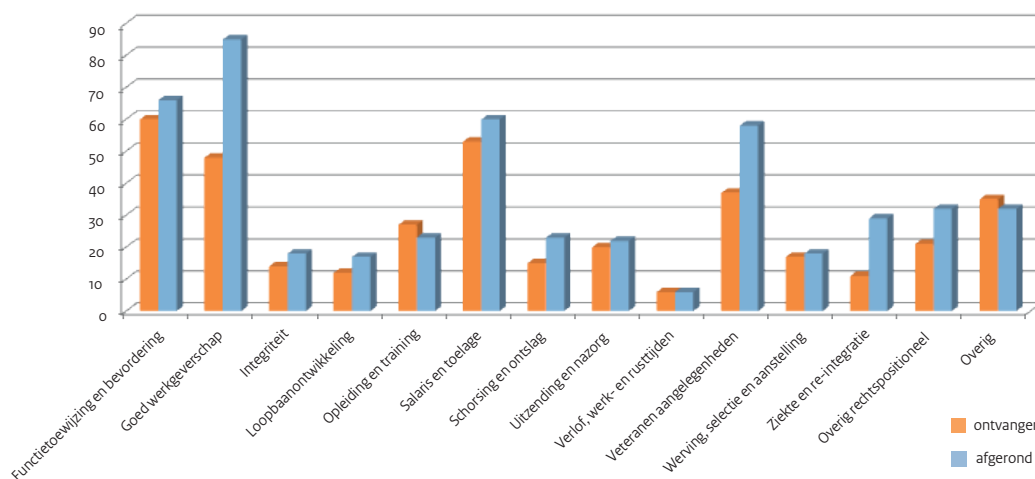
Bijlage 3

Overzicht van bemiddelingen in 2014

In 2014 zijn in totaal 376 verzoeken om bemiddeling ontvangen (467 in 2013).



Figuur 1: Verdeling over de defensieonderdelen (en postactieven).



Figuur 2: Verdeling naar onderwerp. Totaal 376 verzoeken ontvangen en 489 dossiers afgerond.



Foto: Louis Meulstee, MCD

Bijlage 4

Overzicht van activiteiten ten behoeve van veteranen in 2014

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.

JANUARI

- 10 Bezoek Veteranenontmoetingscentra Smilde en Veendam
- 10 Nieuwjaarsreceptie Koninklijk Tehuis Oud Militairen en Museum Bronbeek
- 15 Bezoek aan de Stichting Hulphond Nederland
- 16 Nieuwjaarsreceptie van de Federatie Indië Militairen, Bond van Wapenbroeders, Vereniging Oud Militairen Indiëgangers en Vereniging Nederlands Nieuw-Guinea Militairen
- 17 Bezoek aan ABP/Bijzondere Regelingen Defensie
- 21 Bijwonen Technische briefing Veteranenbesluit Tweede Kamer
- 22 Introductiebezoek stafofficieren aan het Veteraneninstituut, De Basis en Bond van Nederlandse Militaire Oorlogs- en diensslachtoffers
- 27 Bijwonen Nota-overleg Veteranennota Tweede Kamer
- 30 Uitreiking Nieuw-Guinea Herinneringskruis aan dhr. Van Es in Rotterdam
- 30 Symposium lokale/regionale veteranendagen bij het Veteraneninstituut

FEBRUARI

- 14 Stampotavond Veteranenontmoetingscentrum Smilde
- 19 Bijwonen rondetafelgesprek Veteranenbesluit bij de Tweede Kamer

MAART

- 5 Interview Checkpoint
- 5 Onthulling replica Engelandvaardersboot 'Yvette', HISWA Amsterdam
- 6 Bijwonen Algemeen Overleg Veteranenbesluit Tweede Kamer
- 14 Herdenking 5-5 Regiment Infanterie te Harskamp
- 23 Overdracht voorzitterschap van de Raad van civiel-militaire Zorg en Onderzoek (RZO)
- 27 RZO-symposium over lichamelijk onverklaarde klachten (LOK)

APRIL

- 2 Reünie Vereniging Draggers Militaire Dapperheidsonderscheidingen
- 2 Opening expositie Stichting Veteranenkunst KTOMM Bronbeek
- 8 Overleg met burgemeester van Veendam en bestuur 'De Molenhoeve' over toekomst veteranenhuis
- 9 Jaarlijkse Reünie Vereniging Nederlands Nieuw-Guinea Militairen 1945-1962
- 10 Veteranenlezing 2014 te Hilversum
- 12 6e Drentse Veteranendag
- 17 IDEM-dag KLu (Individuele Deelnemers Expeditionaire Missies)
- 18 Aanbieding 1e exemplaar debuutroman van veteranenschrijver dhr. Blekkink
- 19 Herdenking Kamp Amersfoort
- 22 Comité Nederlandse Veteranendag
- 23 Bespreking met Comité Wageningen 45
- 28 Bezoek Veteranencafé Amsterdam
- 28 Vervolgoverleg met burgemeester van Veendam en bestuur 'De Molenhoeve'
- 30 Bespreking met Dhr. de Vos (Politie Kennemerland) en Voorzitter Landelijk Zorgsysteem Veteranen over studie naar contact politie met veteranen

MEI

- 2 Verjaardagslunch 25 jaar Veteranenplatform
- 4 Dodenherdenking Oorlogsgravenstichting op ereveld te Loenen
- 4 Nationale Herdenking te Amsterdam
- 4 Herdenking van de gevallen ter zee te Den Helder
- 4 Herdenking te Dronten i.c.m. Airgunnersgala
- 4 Herdenking Militair Ereveld Grebbeberg
- 4 Herdenkingsbijeenkomst Hilversum
- 5 Herdenkingsbijeenkomst en Bevrijdingsdefilé Wageningen
- 7 Postume uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis Elnt KNIL C.R.R. v.d. Vegt, Den Haag
- 8 Bijeenkomst Koninklijke Vereniging RMWO te Hilversum
- 8 Postume uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis en Ereteken Orde en Vrede Dhr. Streefland en Dhr. Bal, Papendrecht
- 9 Veteranendag Naarden-Bussum
- 9 Regionale Veteranendag 'Bridgehead' te Crailo
- 10 Herdenking Slag om de Residentie te Ypenburg
- 11 Première film 'Getekend' te Zeist
- 14 Ceremoniële uitreiking dapperheidsonderscheidingen te Breda
- 15 Herdenking van in actieve dienst overleden personeel CZSK te Den Helder
- 18 Tienjarig bestaan VOC 't Eldershoes' te Hoensbroek

MEI (VERVOLG)

- 21 Ontvangst Vereniging Draggers van Militaire Dapperheidsonderscheidingen
- 22 Herdenking van in actieve dienst overleden personeel CLAS te Arnhem
- 22 Herdenking van de gevallen van het Regiment Verbindingstroepen
- 24 Herdenking Stichting Indië Monument Tilburg
- 30 Reünie en herdenking 100 jaar Nederlands-Indische Militaire Luchtvaart.

JUNI

- 3 Herdenking Provinciaal Indië monument Groningen
- 6 Veteranendag Koninklijke Marine
- 6 D-Day Freedom Trail
- 10 Protocolmeeting Nederlandse Veteranendag 2014
- 11 Officiële opening Veteranenloket te Doorn
- 14 Miles4Justice Cup te Medemblik
- 14 Regionale Veteranendag Apeldoorn – Epe – Voorst
- 14 Provinciale Veteranendag Friesland te Leeuwarden
- 16 Première van de documentaire ‘Helden’ te Amsterdam
- 17 Herdenking en reünie Vereniging Oud Korea Strijders te Schaarsbergen
- 18 Herdenking en reünie Koninklijk Nederlands-Indisch Leger te Bronbeek
- 21 Provinciale Zeeuwse Veteranendag te Vlissingen
- 21 10e Limburgse Veteranendag te Roermond
- 21 Amsterdamse Veteranendag
- 25 Veteranenontvangst op de Zwaluwenberg t.g.v. functieoverdracht IGK
- 27 Uitreiking DIG in Veteranencentrum ‘De Veldpost’ te Amsterdam
- 28 Nederlandse Veteranendag te Den Haag

JULI

- 1 Viering verjaardag van de Koninklijke Luchtmacht en herdenking van overleden collega's
- 5 Regionale Veteranendag Noordwest Veluwe te Harderwijk
- 18 Uitvaart van RMWO A. Hoeben te Stamproy

AUGUSTUS

- 14 Herdenking gevallen en slachtoffers Nederlands Indië te Amstelveen
- 15 Herdenking van de capitulatie van Japan te Den Haag
- 15 Herdenking bij het Indië en Nieuw Guinea monument 1941-1962 te Zwolle
- 27 Herdenking Stichting Indië-Monument Friesland
- 30 Herdenking Dodenspoorwegen op het KTOMM Bronbeek

SEPTEMBER

- 2 Reünie van het Genootschap Engelandvaarders
- 3 Herdenking St. Militair Indië Monument Leiden
- 6 Nationale Herdenking Indië monument 1945-1962 te Roermond
- 8 Uitreiking Ereteken Orde en Vrede, Draaginsigne Gewonden en veteranenbescheiden aan Indië-veteraan dhr. Spittje
- 10 Veteranendag Koninklijke Luchtmacht
- 13 Herdenking slachtoffers Japanse zeetransporten
- 13 Herdenking gevallen Apeldoorners Nederlands-Indië, Indonesië, Nieuw-Guinea en Korea
- 15 Regionale ontmoetingsdag veteranen te Valkenswaard
- 20 Herdenkingen Operatie Market Garden te Ede en Driel
- 25 Veteranenvoorstelling Nationale Taptoe 2014

OKTOBER

- 2 Diner de Corps 25 jaar Veteranenplatform te Doorn
- 3 Veteranendag Koninklijke Marechaussee
- 3 Opening Nieuw-Guineatentoonstelling 'Met Stille Trom', Bronbeek
- 4 Heropening Veteranenhuis Smilde
- 4 Uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis aan dhr. Mulder te Vries
- 4 Snertrit Stichting Nederlandse Veteranen Motorrijders
- 7 Dodenherdenking Korps Militaire Administratie
- 8 Dodenherdenking Regiment Technische Troepen
- 9 Dodenherdenking Regiment Bevoorrading en Transport
- 10 Etappe-start Walk4Veterans te Vierlingsbeek

OKTOBER (VERVOLG)

- 15 Veteranendag Koninklijke Landmacht
- 17 Opening expositie Stichting Veteranenkunst in Westkapelle
- 18 UNIFIL-reünie 2014 te Soesterberg
- 23 Bezoek t.g.v. 100e verjaardag drager Bronzen Kruis jhr. Clifford Kocq van Breugel
- 28 Informeel bezoek Veteranen Inloophuis 'Ouwe Stomp', Vught
- 30 Reünie Stichting OVW'ers Engeland-Schotland te Amersfoort
- 31 Bezoek Koninklijk Tehuis voor Oud-militairen en Museum Bronbeek

NOVEMBER

- 7 Postume uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis aan de nabestaanden van Landstorm Sld Inf KNIL H.W.A. von Stockhausen te Den Haag
- 8 Nationale Requiemviering Katholiek Thuisfront te Best
- 11 Bezoek St. Veteraan en Thuisfront, Havelte
- 12 Rondetafelgesprek met jonge veteranen
- 13 14e Internationale Herdenkingsplechtigheid bij het Monument van Verdraagzaamheid, Leudal
- 19 Kennismaking met bestuur van de Vereniging Draggers van Militaire Dapperheidsonderscheidingen
- 21 Lokale Veteranendag Zeist
- 21 Vergadering GORK KL, Schaarsbergen
- 26 Uitreiking Herinneringsmedaille Vredes Operaties diverse missies te Zwolle
- 28 Opening Veteranen Filmfestival, Dordrecht

DECEMBER

- 4 Uitreiking Militaire Willemsorde aan Majoor G. Tuinman
- 5 '7 December'-herdenking te Schaarsbergen
- 10 Ceremonie t.g.v. uitreiken diverse onderscheidingen aan MAJMARNs b.d. Ballieux.
- 11 Bezoek aan Burgemeester van Wageningen en Nationaal Comité Herdenking Capitulatie 'Wageningen '45'
- 12 Eindejaarsbijeenkomst Veteranenplatform 2014 te Doorn
- 15 Telegraaf Kerstconcert 'Kerstgroet aan Veteranen' te Den Haag
- 16 Kerstdiner Bond van Wapenbroeders afd. West-Brabant te Bergen op Zoom
- 17 Kerstbezoek bewoners Woonoord Doorn



Ministerie van Defensie



Jaarverslag 2013



INSPECTEUR-GENERAAL
DER KRIJGSMACHT



Bijlage 5

Voortgang bevindingen uit het IGK-Jaarverslag 2013

Deze bijlage geeft een overzicht van de voornaamste bevindingen uit het Jaarverslag 2013. De rechter kolom vermeldt de voortgang van de geconstateerde bevinding.

Hoofdstuk 2: Personeel

- 2.3 Brede toepassing van de maximale functieduur van drie jaar leidt nog steeds tot problemen in de bedrijfsvoering. Dit wordt met name gevoeld bij specialistisch personeel dat nu onvoldoende tijd krijgt om zich te ontwikkelen. In de praktijk blijken veel specialisten te kiezen voor baanzekerheid en solliciteren ze ook buiten het eigen functiegebied. Het personeel vraagt om duidelijke loopbaanpatronen en personeelsbeheer dat richting geeft.
- De maximale functieduur is nog steeds drie jaar, maar er bestaat wel de mogelijkheid tot verlenging met twee jaar. Feitelijk is een functieduur van vijf jaar dus al mogelijk. Daarnaast bestaat bij de defensieonderdelen de mogelijkheid functies te selecteren waarvoor initieel een langere functieduur dan drie jaar geldt. Verder zal Defensie het flexibel personeelssysteem (FPS) gaan doorontwikkelen waarbij meer ruimte wordt geboden voor talentontwikkeling en meer regie op de eigen loopbaan. Tenslotte is Defensie een toegankelijker functiehuis aan het bouwen waarmee loopbaanpaden inzichtelijker worden en functies beter uitwisselbaar.*
- 2.4 Commandanten geven aan dat de stagedruk een belangrijke factor is om terughoudend te zijn met het toekennen van opleidingen. Personeel dat een MBO- of HBO-opleiding volgt, heeft veelal de verplichting om een stage in het kader van de beroepspraktijkvorming te volgen. Dit kan ertoe leiden dat op de werkvloer capaciteit moet worden vrijgemaakt voor begeleiding van leerlingen. Alhoewel het belang van goede begeleiding wordt ingezien wordt hierdoor het kader van de eenheden extra belast. Anderzijds leiden stageverplichtingen elders tot langdurige niet-beschikbaarheid van de betreffende medewerker op de werkvloer.
- Dit onderwerp is meegenomen in de behandeling van het IGK Themaonderzoek Opleiden op de werkvloer.*
- 2.4 De begeleiding vanuit de P&O organisatie bij het opmaken van een POP en het aanvragen van opleidingen schiet in de praktijk soms te kort. Men merkt op dat de loopbaanbegeleiders moeilijk sturing kunnen geven aan de ontwikkelvraag van medewerkers omdat zij zelf ook weinig zicht hebben op de mogelijkheden en loopbaansporen.
- Dit lag vooral aan de interpretatieruimte die de regelgeving biedt bij het toekennen van opleidingen; daarbij verschillen organisatie en medewerker vaak van mening. N.a.v. in de loop der tijd ontstane jurisprudentie is daar inmiddels stabiliteit in opgetreden.*



Foto: Zadrach Salampessy, MCD

- 2.6 Personeel in de missiegebieden en personeel dat in het buitenland geplaatst is, ervaart vaak een achterstandspositie ten opzichte van collega's in Nederland bij het sollicitatie- en functietoewijzingsproces.
- Voor personeel dat in het buitenland geplaatst is, zijn inmiddels goede middelen om te solliciteren op afstand zoals telefoon, VTC, Skype en FaceTime. De ervaring is dat sommige sollicitanten het solliciteren op afstand als ongemakkelijk en lastig ervaren. Een buddy-systeem, waarbij de buddy de vacaturebank in de gaten houdt, kan hierbij behulpzaam zijn. Maar andere sollicitanten ervaren deze wijze van solliciteren juist als prettig en effectief omdat het gesprek meer gestructureerd verloopt en de zorgvuldigheid beter is geborgd.*
- 2.7 Het personeel heeft nog steeds moeite met de door DCHR automatisch gegenereerde ongetekende brieven. Het gaat om voor het personeel ingrijpende besluiten zoals (reorganisatie)ontslag of besluiten overgang FPS fase 3.
- Brieven voor ontslag worden na overleg met de centrales voorzien van een handtekening. De wel of niet overgang naar FPS fase 3 wordt altijd besproken tussen commandant en medewerker in het kader van de P-zorg. De brief is een bevestiging van dat gesprek.*
- 2.8 Ondanks een tijdelijke personele uitbreiding kampt Bijzondere Medische Beoordelingen nog steeds met een achterstand in het verwerken van de aangevraagde keuringen. De gemiddelde interne doorlooptijd bedraagt momenteel vier maanden.
- De reeds genomen maatregelen hebben effect, BMB is in 2015 gestart met een 'schone lei'. Door de resultaten van de business case en adequate ondersteuning in het afgelopen jaar is er voor het BMB sprake van een genormaliseerde bedrijfsvoering en zijn achterstanden niet meer aan de orde.*
- 2.9 Omdat een aantal reorganisatietrajecten nog niet is afgerond en de personeelsvulling van de nieuwe organisatie nog in volle gang is, loopt het aantal bemiddelingen bij de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie nog op. Het is nog te vroeg om een inschatting te maken van het totaal aantal te bemiddelen herplaatsingskandidaten.
- 2.10 Men acht medezeggenschap vanzelfsprekend en nodig in een tijd waarin Defensie zich snel moet aanpassen aan maatschappelijke veranderingen. Ook de opleidingen voor de medezeggenschap voorzien in de behoefte. Duidelijk is dat het Besluit Medezeggenschap Defensie daarmee een solide basis heeft gekregen.
- Het motiveren van personeel voor een functie binnen de medezeggenschap is een commandanten zaak. Het gehouden onderzoek naar deelname in de medezeggenschap laat zien dat er een evenredige deelname is in de medezeggenschap van officieren, onderofficieren, manschappen en burgers. De tijdseenheid om deel te nemen aan medezeggenschap is afgelopen jaar herijkt en vastgelegd per niveau (MC, GMC, DMC en CMC).*
- Het blijft lastig om personeel te motiveren voor een functie binnen de medezeggenschap. De werklust van de MC-leden is aantoonbaar hoog en soms maar moeilijk te combineren met de reguliere taakuitvoering.



Foto: Bart Nijs, MCD

- 2.11 De vertraging van de reorganisaties binnen de Militaire Gezondheidszorgorganisatie brengt risico's met zich mee. Naast de financiële effecten zet de vertraging de zorgkwaliteit onder druk en resulteert de impasse in een (tijdelijke) verlaging van de beschikbare (medische) capaciteiten. De operationele commando's kunnen hun rol als verantwoordelijk zorgaanbieder voor de eerstelijns zorg steeds moeilijker invullen. In de praktijk ziet men schaars personeel vertrekken.
- 2.12 Met de verbeterde interne bedrijfsvoering en de samenwerking met externe media partners lijkt de werving op koers te liggen voor de toekomst.
- 2.14 De communicatie omtrent het intrekken van de Verklaring van Geen Bezwaar blijft een punt van aandacht.

De oprichting van het EGB is verder uitgesteld. De druk op het medisch systeem blijft onverminderd groot. Ook begin 2015 is er schaars personeel vertrokken. De ondercapaciteit wordt deels opgevangen door inhuur en herverdeling van de capaciteit. Ingehuurde civiele artsen zijn moeilijker inpasbaar in het geïntegreerd zorgmodel.

Dit beeld heeft zich in 2014 bestendigd.

Medio februari 2015 is een tijdelijke regeling gekomen. Deze kan ontslag voorkomen als de VGB is ingetrokken wegens onvoldoende gegevens over de partner. Hieraan is breed aandacht gegeven (intranet, defensie.nl). In uitvoering van het communicatieplan door DCo opgesteld, zullen meer communicatiemomenten volgen over het VGB beleid en de regeling in het bijzonder. Onder andere is eind maart aan alle defensiemedewerkers hieromtrent een e-mail of brief gestuurd.

Hoofdstuk 3: Opleidingen

De bevindingen gaven mede aanleiding voor het uitvoeren van het Themaonderzoek 'Opleiden op de werkvloer'.

Het resultaat van dit onderzoek is opgenomen in hoofdstuk 6.

Hoofdstuk 5: Materieel en infrastructuur

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

Dit beeld heeft zich in 2014 bestendigd.



*Al 70 jaar betrouwbaar,
dat geeft vertrouwen*

