



Ministerie van Defensie

# Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

## Jaarverslag 2017





# Inhoud

Voorwoord IGK	2
1 Inleiding	3
2 Bevindingen werkbezoeken	4
2.1 Inleiding	4
2.2 Mensen	4
2.3 Middelen en Opleidingen	7
2.4 Wendbaarheid	8
2.5 Veiligheid	10
3 Onderzoeken	12
3.1 Van reorganiseren naar organiseren bij Defensie	12
3.2 De commandant in zijn kracht	14
3.3 Eerdere adviezen IGK	14
4 Internationale samenwerking	16
4.1 Werkbezoeken buitenland	16
4.2 ICOAF	17
5 Bemiddelingen	18
5.1 Algemeen	18
5.2 Resultaat	18
5.3 Onderwerpen	18
5.4 Oorzaken	20
5.5 Conclusies	20
6 Veteranen	21
7 Reservisten	23
8 Conclusies en adviezen	24
8.1 Mensen	24
8.2 Middelen en opleidingen	24
8.3 Wendbaarheid	24
8.4 Veiligheid	24
8.5 Organiseren	24
8.6 Internationale samenwerking	25
8.7 Bemiddelingen	25
8.8 Veteranen	25
8.9 Reservisten	25
Bijlage A: Overzicht Werkbezoeken IGK 2017 (65)	26
Bijlage B: Analyse bemiddelingsverzoeken	28
Bijlage C: Overzicht IGK Veteranenactiviteiten (112)	30

## Voorwoord IGK



2017 is het jaar van de kanteling. De kanteling van 25 jaar bezuinigingen, vertragen, krimp en 'nee' zeggen, naar een periode van meer financiële ruimte, groei en mogelijkheden. In mijn jaarverslag over 2016 heb ik duidelijk gemaakt dat Defensie zich op een dieptepunt bevond. Afgelopen jaar heb ik veel nieuwe initiatieven gezien die daar verandering in moeten gaan brengen, zoals materiële investeringen, P-maatregelen en een nieuwe CAO. Dat biedt perspectief. Helaas moet ik ook constateren dat de effecten op de werkvloer nog niet zichtbaar zijn. Het personeel zit nog in de sfeer van 'eerst zien, dan geloven'. Een van de gevolgen hiervan is dat onze organisatie grote vullingsproblemen heeft. We zullen dus weer een aantrekkelijke werkgever moeten worden waar het goed dienen is. Dat kan alleen maar als Defensie op korte termijn met concrete maatregelen het nieuwe perspectief onderstreept. Juist daar zal onze inspanning met prioriteit op gericht moeten zijn. Dat gaat vertrouwen geven.

Het instituut IGK levert graag een bijdrage aan de benodigde verbeteringen. Dat doen we door gebruik te maken van de vele contacten die wij hebben met het Defensiepersoneel, van laag tot hoog, en de brede ervaring en kennis van mijn staf om realistische adviezen te formuleren. We willen onze collega's onder andere een stem geven in onze themaonderzoeken. In

2017 is het themaonderzoek 'De commandant in zijn kracht' positief ontvangen. Het doet me dan ook deugd te zien dat de aanbevelingen worden opgepakt. Immers, het leiderschap van commandanten met de juiste bevoegdheden zal op de werkvloer de nodige veranderingen gaan realiseren. Ook met mijn recente themaonderzoek, 'Van reorganiseren naar organiseren bij Defensie', hoop ik een bijdrage te leveren aan het sneller kunnen aanpassen van onze organisatie aan de veranderende wereld. We willen immers groeien en adaptief zijn.

Inmiddels is de nieuwe Defensienota gepresenteerd, met daarin een duidelijke en hoopvolle richting voor de nabije toekomst. De nadruk ligt op 'mensen' en dat is in mijn ogen de enige juiste keuze. Ook het plan om onze activiteiten te gaan focussen op 'Mensen, Middelen en Manieren', spreekt iedereen aan. Het is nu wel zaak om op zeer korte termijn concrete resultaten te laten zien en dat goed te communiceren. Immers, er zit een lange weg tussen strategische keuzes en het gewenste effect op de werkvloer. Daartoe moeten niet alleen processen en procedures worden vereenvoudigd en gestroomlijnd, maar zal ook een juiste *mindset* van de mensen vlotte veranderingen mogelijk moeten maken. Helaas is die de laatste decennia ook negatief beïnvloed. Het credo moet zijn: 'We zeggen geen 'nee', maar zoeken naar een oplossing en gaan het fixen.'

Helaas is Defensie het afgelopen jaar geconfronteerd met een aantal rapportages op het gebied van (een gebrek aan) veiligheid. Het is van belang lering te trekken uit deze rapportages. Onze organisatie is groot geworden en succesvol door de 'can do' mentaliteit van haar personeel. Laten we dat vasthouden, maar tegelijkertijd wel kritisch naar ons eigen handelen blijven kijken. Daarbij hoort ook elkaar op tijd aanspreken als er iets fout dreigt te gaan of als een veilige werkomgeving in het gedrang komt. We zullen moeten bouwen aan vertrouwen en veiligheid.

Kortom, 2017 was een bewogen jaar. Maar ook een jaar dat de overgang markeert naar een betere toekomst. Samen zullen we in de komende jaren het verschil moeten gaan maken. Ik kijk er naar uit!

*Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht  
Luitenant-generaal J.F.A.M. van Griensven*



## 2 Bevindingen werkbezoeken

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik de voornaamste bevindingen uit de werkbezoeken die ik in 2017 bij eenheden in Nederland heb afgelegd. Per onderwerp geef ik eerst mijn conclusies en aanbevelingen die ik vervolgens onderbouw met enkele voorbeelden uit de praktijk. De meeste trends die ik in mijn jaarverslag over 2016 noemde, zie ik in 2017 terugkomen. Deze gaan over een gebrek aan middelen, perspectief en arbeidsvoorwaarden in brede zin. Ik beseft dat er hard wordt gewerkt aan verbeteringen, maar het personeel ziet nog weinig veranderingen en blijft daardoor sceptisch. De roep om een nieuw arbeidsvoorwaardenakkoord is gelukkig tot oktober 2018 ingelost en is overwegend goed ontvangen.

### 2.2 Mensen

De voornaamste trend (of wellicht het voornaamste effect) die ik zie, is de voortdurende stroom van medewerkers die Defensie vroegtijdig verlaat. Blijkbaar ervaart het personeel Defensie niet meer als een aantrekkelijke werkgever. De huidige tekorten zijn eind 2017 opgelopen naar ruim 5.600 medewerkers en bevinden zich voornamelijk in het operationele militaire veld. Deze tekorten lopen nog dagelijks op. Medewerkers ervaren te weinig perspectief en maatwerk. Het zogenaamde 'Flexibele Personeelssysteem (FPS)' brengt niet wat was beoogd en creëert een *lose-lose* situatie. Het vaak rigide gebruik van het systeem frustrateert de mensen die daardoor vroegtijdig de dienst verlaten en de organisatie kan de negatieve effecten niet opvangen. De huidige complexe functie-inhoud vraagt daarnaast om een langere plaatsingsduur om personeel meer kennis en ervaring op te laten doen en als organisatie meer rendement uit de plaatsingsperiode te halen. Een langere plaatsingsduur vermindert ook de druk op (functie-)opleidingen.

Er is inmiddels geconstateerd dat Defensie een nieuw personeelssysteem nodig heeft dat is afgestemd op de huidige maatschappelijke situatie. Dat zal tijd kosten, maar in de tussentijd worden er door de operationele commandanten allerlei initiatieven genomen om maatwerk te leveren en daarmee het personeel meer recht te doen.

Commandanten vragen meer flexibiliteit en ruimte om af te kunnen wijken van vaste regels. Ze willen maatwerk kunnen leveren, zoals specialistische loopbaanpaden. Ze hebben daarvoor meer bevoegdheden nodig binnen een daadwerkelijk flexibeler personeelssysteem. Ze willen de mogelijkheid krijgen om bijvoorbeeld de tijdelijke aanstelling van hun soldaten te verlengen in dezelfde rang. Ondanks de tekorten aan personeel en achterblijvende wervingsresultaten, is de overgang van



een tijdelijke naar een vaste aanstelling vaak niet mogelijk. Commandanten van *joint*<sup>1</sup> ondersteunende eenheden zien veel ervaren en goed opgeleide militairen met een specialistische achtergrond vertrekken, omdat er geen ruimte is voor vaste aanstellingen bij het betreffende krijgsmachtdeel. Betere arbeidsvoorwaarden buiten Defensie versterken dit effect.

Ook hoor ik regelmatig zorgen over de ongeplande uitstroom van met name specialistisch personeel. Oplopende concurrentie op de arbeidsmarkt lijkt Defensiepersoneel werkzaam in bijvoorbeeld de techniek, de ICT, de gezondheidszorg en bij de Special Forces, sterk aan te trekken. Dit speelt al een geruime tijd en holt de organisatie stap voor stap uit. Redenen voor vertrek zijn onder andere: middelen om je werk te kunnen doen, betere salarissen en hogere toelagen, een vaste aanstelling na één jaar met daardoor zicht op bijvoorbeeld een hypotheek en een betere balans tussen werk en privé.

**“De verwachting is dat door de invloed van Brexit er een nog striktere grenscontrole moet plaatsvinden tussen EU en Engeland, terwijl we nu al niet genoeg mensen hebben.”**

**- KMar -**

Het is van belang dat Defensie uit deze negatieve spiraal stapt. Mijn advies is om dit probleem de hoogste prioriteit te geven en activiteiten te ontwikkelen die het tij kunnen keren. Ik denk daarbij aan een korte en lange termijn ‘Personeel InvesteringsPlan (PIP)’ met concrete maatregelen en een financiële borging in de Defensiebegroting. Onderwerpen die daarin thuishoren zijn wat mij betreft een nieuw personeelssysteem met meer ruimte voor maatwerk, meer sturingsmogelijkheden voor commandanten vooral bij het werven en aanstellen van (specialistisch) personeel, betere loopbaanmogelijkheden en opleidingen, leeftijdsbewust personeelsbeleid en passende financiële randvoorwaarden zoals salaris. Het voorliggende plan van aanpak ‘Behoud en Werving’ zie ik als een goed begin, maar is wat mij betreft nog onvoldoende actiegericht, onder andere door onduidelijkheid over voldoende financiële dekking.

Tijdens de werkbezoeken krijg ik ook veel vragen over ‘ouderenbeleid’, over doorstroom en langer doorwerken. Antwoorden op deze vragen kan ik nauwelijks geven. Defensie lijkt onvoldoende voorbereid te zijn op dit thema ondanks de verhoging van de AOW- en pensioenleeftijden en de ophoging van het ‘Leeftijdsontslag van militairen (LOM)’. Daarom zal ik dit jaar een themaonderzoek uitvoeren naar ‘Leeftijdsbewust Personeelsbeleid’ en de minister hierover nader adviseren.

### 2.2.1 Voorbeelden uit de praktijk

Zorgen over het behoud van deskundig personeel hoorde ik het meest bij de gezondheidszorg. Er is een enorm tekort op de arbeidsmarkt aan bedrijfsartsen, operatiekamerassistenten en verpleegkundigen voor Intensive Care en spoedeisende hulp. Hierdoor maken veel Algemeen Militair Verpleegkundigen de overstap naar een civiel ziekenhuis. Door de vele vacatures wordt er een zware wissel getrokken op het medisch personeel dat blijft en dat leidt vaak tot vroegtijdig vertrek of uitval. Civiele ziekenhuizen bieden operatiekamerassistenten extra salaris, Defensie doet dat niet. Het is belangrijk dat de concurrentiepositie van Defensie op de arbeidsmarkt spoedig verbetert en dat daartoe concrete maatregelen worden genomen.

**“Dat er in korte tijd veel moet gebeuren, maakt het werk juist interessant en dynamisch, het is werk dat er toe doet. Maar zonder de stagiaires en trainees is het werkaanbod niet te behappen. De bijdrage van deze mensen is geen luxe, maar pure noodzaak.”**

**- BS -**

Stilstand van reorganisatietrajecten leidt ook tot een achterblijvende werving en een verhoogde uitstroom van bijvoorbeeld jonge IT specialisten. Opvallend is daarbij dat de bezetting van het Joint Informatie Voorzieningscommando (JIVC) een tekort kent van 150 militairen en ruim 800 burgermedewerkers. De zeer lage vullingsgraad van 70 procent heeft op dit moment een onvermijdelijk negatief effect op de werkbeleving en op de dienstverlening en het welbevinden van de interne klant.

Bij de Bestuursstaf zijn weinig leidinggevende burgerfuncties beschikbaar, waardoor personeel in de hogere schalen al gauw tegen een bovengrens aan zit.

<sup>1</sup> Joint: uit meerdere krijgsmacht delen samengesteld.

Men pleit voor een actievere rol van de Management Development groep. De medewerkers hebben ook interesse in interdepartementale uitwisseling. Over de plaatsingsduur van militairen collega's is men duidelijk, deze is te kort. Het kost tijd om te wennen aan de bestuurlijke omgeving, het speelveld en de processen te doorzien en een netwerk op te bouwen.

Bij de Luchtmobiele Brigade vissen alle eenheden in dezelfde vijver voor het aanstellen van personeel in het zwaarste fysieke functiecluster (6). De manoeuvre-eenheden trekken hierbij aan het langste eind, waardoor de ondersteunende eenheden nauwelijks instroom krijgen met een gebrekkige vulling en te hoge werkdruk als gevolg. Daarnaast zijn de instroomeisen voor manschappen te hoog: MBO plus rijbewijs. Het idee om een lichtere logistieke variant voor het functiecluster (6) te ontwikkelen en een gratis rijbewijs in het vooruitzicht stellen, ondersteun ik van harte.

**“Laat Defensie de TOD eens vergelijken met politie en douane, misschien kunnen ze dan voorkomen dat de aankomende twee jaar weer ongeveer 40 medewerkers overstappen naar ketenpartners. Alleen aankomende week al verlaten weer vijf collegae om die reden onze organisatie. Dit is dweilen met de kraan open!”**

**- KMar -**

De verhuizing van de operationele eenheden van het Korps Mariniers vanuit Doorn naar Vlissingen in 2022 speelt dagelijks mee in de hoofden van veel mariniers. Is het niet vanwege de afstand dat men mogelijk gaat besluiten om Defensie te verlaten, dan blijft het wel de vraag of er op de juiste wijze invulling wordt gegeven aan de accommodatie, schietfaciliteiten, oefenmogelijkheden en aangepaste werktijdenregeling. Daarnaast speelt ook het uitblijven van personeelsperspectief als reden voor de vroegtijdige uitstroom.

Bij Defensie is verder behoefte aan differentiatie in aanstellingsvormen en flexibiliteit in de personele regelgeving om adequaat snel inzetbare operationele capaciteit in te kunnen vullen. Gelukkig heeft het kabinet structureel 43 miljoen euro vrijgemaakt voor de Marechaussee. Dat gaat helpen bij het herstellen van de structurele capaciteitsproblemen aldaar, goed voor ruim 400 extra medewerkers en biedt perspectief. De operationele druk is ook hier onevenredig hoog mede door het toenemen van passagiersstromen op alle luchthavens. Daardoor blijft er voorlopig sprake van een structureel te hoge rooster- en werkdruk, verdringing van benodigde opleidingen en onbalans tussen werk en privé. Nu lopen veel collega's weg vanwege betere salarissen en hogere toelagen bij andere veiligheidspartners. Mijn advies is een vergelijkend onderzoek te doen naar de hoogte van Toelage Onregelmatige Diensten (TOD) bij Defensie in relatie tot bijvoorbeeld Nationale Politie, Douane en ziekenhuizen.

Het is evident dat de ophoging van het leeftijdsontslag militairen extra effect zal hebben op militairen die dienen bij eenheden waar zware fysieke belasting onderdeel is van het reguliere werk. Ik krijg daarover veel vragen tijdens mijn werkbezoeken aan militaire eenheden en er zijn helaas weinig antwoorden. Bij eenheden met veel burgermedewerkers zoals bij 300 Materieellogistieke Compagnie ziet men het uitblijven van ouderenbeleid ook als een groot risico in de bedrijfsvoering. Maar liefst 25 procent van de medewerkers is ouder dan 60 jaar. Commandanten van deze eenheden adviseren op korte termijn inzichtelijk te maken hoe de leeftijdsfasen bij deze eenheden zich zullen ontwikkelen en hier een risico-analyse op toe te passen. Ook op de Vliegbasis Eindhoven zijn veel medewerkers boven de 50 jaar werkzaam. De beperkingen die op basis van leeftijd zijn opgelegd bij ploegdiensten en uitzendingen hinderen de dagelijkse bedrijfsvoering. Zowel de commandant, het managementteam, de medewerkers als de medezeggenschap spreken de zorg uit over het uitblijven van modern en op Defensie toegesneden ouderenbeleid.

**“Oudere werknemers maken gebruik van de Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS) Regeling en gaan minder dagen werken. De capaciteit die hierdoor verloren gaat, wordt onvoldoende gecompenseerd en heeft gevolgen voor de bedrijfsvoering en de dienstverlening. Ook legt het een extra druk op de jongere medewerkers. Het valt alle medewerkers zwaar als ze de klant onvoldoende kwaliteit in dienstverlening kunnen bieden.”**

**- DOSCO -**



## 2.3 Middelen en Opleidingen

Defensiecollega's willen niets liever dan hun werk goed kunnen uitvoeren. Het frustriert dat de benodigde middelen niet voorhanden zijn en dat de verwervingsprocessen te complex zijn en te lang duren. Daarnaast hebben commandanten onvoldoende invloed op deze logistieke processen. Verder laten functieopleidingen lang op zich wachten. Gelukkig is er nu meer geld beschikbaar voor Defensie en wordt er weer geïnvesteerd in middelen, reservedelen en munitie. Helaas duurt het lang voordat de effecten van deze aankopen en van de budgetverruiming op de werkvloer merkbaar zijn. Ik vraag aandacht om hierover duidelijk te communiceren met het personeel op de werkvloer.

De randvoorwaarden om het werk goed te kunnen uitvoeren, zijn bij veel eenheden onvoldoende ingevuld en dat heeft een negatieve impact op de werkbeleving van het personeel. Zo beschikken veel eenheden niet over de juiste informatiemiddelen of is er op Defensielocaties niet altijd internetbereik (WIFI en/of 4G). De aanstaande verwerving van nieuwe hoogwaardige gevechtsskleding kan een stevige impuls geven aan het herwinnen van vertrouwen bij de militairen in hun organisatie. Ik maak mij wel zorgen over het tempo van de aanschaf en of het budget wel toereikend is. Verder wachten eenheden met smart op de uitlevering van zaken die al lang beloofd zijn, zoals nachtzichtapparatuur en sniperpakketten.

Opleidingen staan in het algemeen onder druk; zowel voor de uitvoering van de functie, als voor een goede voorbereiding op de burgermaatschappij. Het nieuwe arbeidsvoorwaardenakkoord geeft het beeld dat de opleidingsmogelijkheden verbeteren, maar er is geen uitvoeringsinstructie om gebruik te kunnen maken van deze afspraken. Door de hoge werkdruk, de veelal krap bemeten formatie en de vacatures is er onvoldoende tijd beschikbaar voor het volgen van de benodigde opleidingen. Verder is er te diep gesneden in de opleidingscapaciteit waardoor er lange wachtlijsten ontstaan en men niet is opgeleid voor de eigen functie. Wil Defensie met de tijd meegaan, dan is het van belang de opleidingen aan te passen, te versterken en daarvoor capaciteit vrij te maken. Opleidingen vormen de basis voor professioneel handelen en ik vraag hiervoor hoge prioriteit en dus ook meer tijd en capaciteit.



### 2.3.1 Voorbeelden uit de praktijk

Onderhoudsperiodes op schepen lopen vertraging op en schepen in onderhoud worden gekannibaliseerd voor de inzetbaarheid van overige schepen. Op vliegbases is veel logistiek materieel niet meer inzetbaar of vertoont ernstige defecten. Bij brigades van de Marechaussee werkt men met ondeugdelijke hardware zoals printers en scanners. Er zijn vaak relatief eenvoudige oplossingen voorhanden, zoals zelfstandige aanschaf, die nog onvoldoende worden gebruikt. Doordat

de stroom reservedelen op gang begint te komen, gaat het nu knellen bij de onderhoudscapaciteit. Er is onvoldoende geschoold personeel beschikbaar om deze te versleutelen.

**“Er staat zoveel druk op de operatie dat er onvoldoende praktijkleermeesters zijn. Daardoor ontbreekt het aan goede opvang en ondersteuning van nieuw geplaatst personeel. Bij binnenkomst kreeg ik een mentor toegewezen, maar na een maand was deze overgeplaatst en stond ik er alleen voor.”**

- CZSK -

ontwikkelingen naar een adaptieve en robuuste krijgsmacht in het curriculum van de opleiding te verwerken. Dit terwijl de cursisten na de het volgen van de Middelbare of Hogere Defensievorming een cruciale rol spelen in de beoogde veranderingen. Zo vindt men op de Koninklijke Militaire Academie dat aspirant officieren door de beste onderofficieren (en officieren) moeten worden opgeleid. En dat vind ik ook! Toch staan instructeursfuncties niet bovenaan de vullingslijst van de krijgsmachtdelen.

## 2.4 Wendbaarheid

Tijdens mijn werkbezoeken en vanuit de gesprekken met personeel, commandanten en staf, constateer ik dagelijks de vele stroperige processen en procedures en de vaak onduidelijke en onnodige regelgeving. Terecht dat Defensie ervoor pleit overbodige regels af te schaffen. Aan de andere kant constateer ik dat het personeel op alle niveaus na 25 jaar bezuinigingen en reorganisaties niet meer energiek naar mogelijkheden zoekt binnen de regelgeving.

Het personeel ergert zich aan een tekort aan materieel dat relatief makkelijk commercieel te kopen is. In het Vraag en Aanbod Management (VAM) -proces krijgen de belangen van de krijgsmachtdelen niet altijd de juiste aandacht.

Bij alle eenheden van de Landmacht geeft men aan dat de functieopleidingen te kort schieten, waardoor personeel het werk niet kan uitvoeren. Zo zijn bij 300 Materieellogistieke Compagnie niet alle burgermonteurs opgeleid voor het pantservoertuig de Boxer. Bij 11 Bevoorradingscompagnie, waar nauwelijks opgeleide munitiemedewerkers werken, stopt regelmatig de munitie-uitgifte waardoor eenheden niet kunnen schieten en oefenen. Bij de Luchtmacht gaat het om een tekort aan eenvoudige cursussen zoals vervoer van gevaarlijke stoffen (ADR) en rijopleidingen.

Medewerkers van het Instituut Defensie Leergangen geven aan geen tijd te hebben om de nieuwe



**“De airconditioning werkt al jaren niet. Drie jaar op rij huurt Defensie in de zomerperiode een externe airco voor een bedrag van € 40.000,- per jaar. Voor het totale huurbedrag had de airco inmiddels vervangen kunnen worden.”**

- DMO -

Het proces is te ingewikkeld geworden om goed prioriteiten te kunnen stellen. Daarnaast duren de verwervingsprocessen te lang. Verder zie ik bij de eenheden dat Defensie het tempo van de ontwikkelingen in haar omgeving niet altijd meer kan bijhouden. Hierdoor raakt Defensie achterop als veiligheidspartner en als werkgever. Initiatieven als ‘DIGI-Inkoop’, ‘Agile Guild’ de pilots ‘Wendbaarheid’ en de verruiming van mandaten voor commandanten, juich ik toe en verdienen een vlotte doorvertaling naar de gehele Defensieorganisatie.

Het personeel geeft aan dat decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden kan bijdragen aan een meer positieve kijk op Defensie. Leidinggevend willen zelf meer mogen doen en hun kennis van de werkvloer draagt bij aan een juiste uitvoering van processen. Mijn themaonderzoek 2017 ‘De commandant in zijn kracht’ geeft hiervoor duidelijke oplossingsrichtingen en adviezen. In hoofdstuk 3.2 leest u hier meer over.

Het is zaak dat iedereen bij Defensie zich steeds weer afvraagt hoe hij of zij een positieve draai kan geven aan de dagelijkse bedrijfsvoering. Daarvoor is creativiteit, assertiviteit en vertrouwen nodig. Maar ook de overtuiging dat er fouten mogen worden gemaakt. Het is aan het leiderschap op alle niveaus om het personeel dat vertrouwen te geven, hen te begeleiden en te steunen, als dat nodig is. Iedereen kan het verschil maken en zal dat moeten durven doen als de situatie daar om vraagt.

#### 2.4.1 Voorbeelden uit de praktijk

De eerste positieve effecten van de pilot ‘Wendbaarheid’ zijn enthousiast ontvangen bij het personeel van het Korps Commandotroepen. Men ervaart meer armslag, maar ziet tegelijkertijd een groot deel van de huisraad van de eetzaal -die nog in prima staat verkeert- vervangen worden door nieuw meubilair. Met dit geld kunnen volgens de commandant meer urgente problemen worden opgelost. Het frustreert hem dat hij geen zeggenschap heeft over middelen en de prioritering daarvan. Commandanten moeten in staat zijn om lokaal op de kazerne de prioriteiten te stellen en daarbij ook mandaat krijgen over de besteding van de budgetten.

Men ervaart vaak dat de generieke logistieke processen van Defensie een snelle levering van materiaal in de weg staan, zoals onderdelen van de ruimingsrobot van de Explosieven Opruimingsdienst Defensie en high end ICT-middelen bij het Defensie Cybercommando. Het proces van aanvraag tot de levering van iets eenvoudigs als plotpennen voor de hydrografische dienst, heeft bijvoorbeeld meer dan een jaar gekost. Mogelijk dat verruiming van decentrale verwervingsbevoegdheden het proces sneller en slagvaardiger maakt. Aan boord van Zr. Ms. Friesland ziet men het systeem van ‘DIGI-Inkoop’ als welkome aanvulling. Wellicht biedt een bredere toepassing hiervan uitkomst.

**“De gebruiker staat ‘buiten spel’.  
Dat is frustrerend. Het ligt niet aan de goede wil van mensen, maar de bedrijfsvoering is ingewikkeld gemaakt met zo veel spelers met eigen verantwoordelijkheden.”**

- DMO -

Bij het Defensie Ondersteunings Commando (DOSCO) klagen medewerkers ook over de stroperigheid van processen. Bijvoorbeeld over apparatuur die in 2015 al is aangevraagd door Faculteit Militaire Wetenschappen in Den Helder, maar nog steeds om onduidelijke redenen niet is geleverd. Of over gastdocenten die geen les meer willen geven, omdat zij hun facturen niet betaald krijgen. In Gilze-Rijen zijn maar liefst dertien instanties betrokken geweest om een muizenprobleem op te lossen. Dit begrijpen medewerkers niet, zeker als verantwoordelijken hier niet duidelijk over communiceren.

Huidige processen en procedures bij Defensie passen niet bij een snel veranderende wereld van de IV en ICT. Het Joint Informatie Voorzienings Commando (JIVC) zoekt met de pilot ‘Agile Guild’ naar snellere cycli, ondernemerschap, vertrouwen in werknemers en transparantie. Dit soort adaptieve ontwikkelingen ondersteun ik en zijn successen die Defensie kan delen.

## 2.5 Veiligheid

Vanuit goed werkgeverschap kijk ik naar de sociale en fysieke veiligheid op de werkvloer. Door de jaren heen constateer ik tekortkomingen op dit gebied. De risico's voor ongevallen versterken elkaar op door onder andere een matig gevulde (veiligheids-)organisatie, het gebrek aan geld, stroperigheid van processen of door de gedachte 'dat het zo'n vaart niet loopt'. De welbekende can do mentaliteit zie ik bij mijn werkbezoeken ook wel eens vertaald naar het onder alle omstandigheden en tegen elke prijs uitvoeren van de opdracht. Ook het gevoel van urgentie voor veilig werken ontbreekt

nogal eens. Hierbij worden regels op het gebied van veiligheid soms, bewust of onbewust, niet (geheel) nageleefd.

***"Als je de WC dicht doet, komt het plafond naar beneden vallen. De sterilisatiekamer stond ook onder water en ik moest met laarzen aan naar de behandelkamer."***

**- DOSCO -**

Achterstallig onderhoud leidt op sommige locaties tot het risico op onveilige situaties. In enkele gevallen leidde het tot kritische rapporten van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) en de Inspectie Militaire Gezondheidszorg (IMG) na controle op voedselveiligheid en hygiëne. Achterstallig onderhoud leidt zelfs tot (dreiging met) sluiten van locaties.

Er zijn voorbeelden van situaties die risico's met zich meebrengen en relatief eenvoudig veranderd kunnen worden. In veel gevallen kunnen medewerkers zelf ook bijdragen aan het veiliger maken van het werk en de werkplek. Het rapporteren van onveilige situaties is een verantwoordelijkheid die elke medewerker heeft. Daar waar de leidinggevende de situatie niet (direct) op kan lossen, heeft hij de verantwoordelijkheid om zijn leidinggevende te informeren, net zo lang totdat het probleem bekend is op een niveau waar men er iets mee kan en moet doen. Veiligheid is dus een thema waarmee iedereen zich dagelijks op zijn eigen niveau moet bezig houden.

Veiligheid berust op wederkerigheid. De organisatie zal meldingen en tekortkomingen niet alleen serieus moeten nemen, maar ook aantonen de ongewenste situatie snel op te willen lossen.

Ik onderschrijf dat veiligheid een aandachtsgebied is bij Defensie en ondersteun de conclusies en aanbevelingen van Commissie van der Veer over de versterking van de veiligheidscultuur, -structuur en -processen. Daar waar de nieuw aan te stellen Inspecteur-Generaal Veiligheid (IGV) zich zal gaan focussen op naleving van de regelgeving, zal ik me blijven focussen op de beleving van het personeel en ook signalen op het gebied van veiligheid blijven rapporteren. Ik kijk uit naar het effect van de investeringen die Defensie gaat doen op het gebied van veiligheid.

### 2.5.1 Voorbeelden uit de praktijk

Medewerkers ervaren soms druk om het werk uit te voeren ondanks onderkende risico's. Kaderleden van een operationele eenheid geven aan zich gedwongen te voelen om chauffeurs te laten rijden met voertuigen zonder dat deze hiervoor volledig zijn opgeleid. Het betreft overigens inzet op het aangrenzende oefenterrein. Men realiseert zich dat een grens wordt overschreden en dat dit risico's met zich meebrengt. Het alternatief om niet te oefenen en te rijden, vindt men blijkbaar erger. Het Eerstelijns Gezondheidszorgbedrijf werkt nog met een sterk verouderd ICT-systeem. Medewerkers werken met arbeidsintensieve workarounds om nog aan de vigerende wet- en regelgeving te kunnen voldoen. Dit werkt fouten in de hand en brengt risico's met zich mee voor de patiënten.

Vervangingstrajecten zijn vaak traag waardoor problemen te lang blijven bestaan. De Brigade Marechaussee Vreemdelingenzaken werkt met verbindingsmiddelen zoals 'oortjes' en 'lussen' om tijdens een uitzettingsprocedure goed contact met elkaar te kunnen onderhouden. Deze zijn vaak defect en het personeel maakt zich dan ook zorgen over de eigen veiligheid en die van de medepassagiers.

Soms is er een gebrek aan governance en kennis. De werkontvangst van het Instituut Samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen (IDR) vond plaats vlak na het verschijnen van het OVV-rapport over het mortierongeval in Mali. Medewerkers herkenden de conclusies uit het rapport en zijn van mening dat er in Den Haag onvoldoende kennis is over inzet van de medische keten en de mogelijke consequenties. Men noemde de onduidelijke governance van de Militaire Gezondheidszorg (MGZ) als belangrijke oorzaak van de problemen. Het is goed dat de commandant van de Defensie Gezondheidszorg Organisatie (DGO) aangeeft dat er in korte tijd veel verbeterstappen zijn gemaakt. Er is een nota 'Governance MGZ' geschreven en een opzet gemaakt voor een aanwijzing van de secretaris-generaal. Helaas was de besluitvorming hierover eind 2017 nog niet gerealiseerd.

Verouderde infrastructuur leidt vaak tot onveilige situaties. Door het uitvallen van liften ontstaan er op het gebied van ARBO-veiligheid risico's, omdat personeel van Paresto te zware spullen per trap vervoert. Ook het niet tijdig vervangen van materiaal kan tot gevaarlijke situaties leiden. Zo klaagden enkele koks over een gevaarlijk fornuis, dat voor de bedrijfsvoering niet gemist kon worden en waarbij vervanging uitblijft.



## 3 Onderzoeken

### 3.1 Van Reorganiseren naar Organiseren bij Defensie

Mijn thema-onderzoek in 2017 ging over reorganiseren bij Defensie. Maar al te goed beseft ik hoe de afgelopen decennia reorganiseren vaak synoniem stond voor bezuinigingen, personeelsreductie en krimp. In gesprekken tijdens werkbezoeken uitte het personeel in toenemende mate haar zorgen over de langdurige reorganisatieprocessen. Er was veel onzekerheid over de eigen functie en vaak concludeerde het personeel in alle geledingen dat het werk als resultaat van de veranderingen minder goed uit te voeren was. Op dit moment heeft Defensie weer de ruimte gekregen om te groeien en is het doel dat Defensie zich als adaptieve krijgsmacht snel kan aanpassen om in staat te blijven haar taken binnen een snel veranderende wereld uit te voeren.

*“Bij eenheden die juist groeien, is het van belang dat de ondersteuning meegroeit met de nieuwe capaciteit.”*

- CZSK -

Tijdens de vele jaren van veranderingen in een krimpende Defensieorganisatie, hebben we het reorganisatieproces verfijnd en tot ‘wetenschap’ verheven om maar zo zorgvuldig mogelijk te werk te gaan. Dit resulteerde vaak in onnodig lange trajecten met alle negatieve gevolgen van dien. De veronderstelling dat je voor iedere verandering (vanaf vijf vte’n) een reorganisatie moet opstarten maakt dat onze organisatie veel en langdurige verandertrajecten kent, niet slagvaardig is en het personeel het

vertrouwen verliest. De snelle ontwikkelingen in de wereld om ons heen vragen om snelle aanpassingen om adaptief te kunnen zijn. Commandanten moeten hiertoe meer vrijheid van handelen krijgen om, in nauw overleg het personeel, de taken en werkzaamheden zo in te richten dat zij kunnen voldoen aan de hoge eisen die worden gesteld. Het is van belang dat commandanten de ruimte krijgen om het werk te ‘organiseren’, iedere dag opnieuw. Hiervoor zou niet steeds weer een (omslachtig) reorganisatietraject moeten worden opgestart in de veronderstelling dat daarmee een finale situatie wordt bereikt. Een reorganisatie leidt vaak van een statische situatie naar een andere statische situatie. Dit voldoet niet in een dynamische wereld. Die vraagt om slagvaardigheid, snelheid, flexibiliteit en leiderschap dat de vrijheid geeft steeds weer het werk optimaal te organiseren. Dat leidt mede tot een adaptieve krijgsmacht.

Defensie heeft organisatievermogen nodig. Dit ontstaat als commandanten met het personeel kunnen zorgen voor een robuuste organisatie waarin personeel zich thuis voelt en de organisatie tegelijkertijd in staat is zich desgewenst aan te passen om haar taken efficiënt en effectief uit te voeren. In de afgelopen decennia is het organisatievermogen tijdens uitzendingen overtuigend getoond, terwijl het bij de eenheden in Nederland vaak stroef verliep. Ik heb dan ook gezocht naar een aantal kenmerken van veranderen om het organisatievermogen van Defensie te kunnen analyseren en aan de hand daarvan met verbetervoorstellen te komen.

Commandanten moeten zich gesteund voelen door zowel hun personeel als door beleidsmakers en ondersteunende diensten om samen succesvolle veranderingen mogelijk te maken. Daarbij hoort een goede samenwerkingsrelatie met belangenbehartigers van het Defensiepersoneel, de (militaire) vakbonden. De samenwerking tussen de commandanten, medezeggenschap, ondersteunende diensten en de bonden is nu georganiseerd rondom de ‘Regeling Overlegprocedures bij Reorganisaties (ROR)’ en de aanwijzing van de secretaris-generaal voor de ‘Uitvoering Reorganisaties Defensie (URD)’. Dit is een stappenplan voor een zorgvuldig proces. Een zorgvuldig proces leidt niet automatisch tot verbetering, vernieuwing of ontwikkeling. Gezien de zorgen van personeel en mijn bevindingen in dit themaonderzoek vind ik het belangrijk dat het organisatievermogen bij Defensie een impuls krijgt. Ik vind dit themaonderzoek, waarin ik mij richt op het reorganisatieproces en organisatievermogen van Defensie, dan ook van groot belang. Met de subtitel ‘Bouwen aan vertrouwen’ onderstreep ik het belang om te investeren in het vertrouwen van het personeel om in de nabije toekomst slagvaardig te kunnen organiseren.

*“Ik ervaar een grotere last in plaats van het beoogde, betere effect.”*

- CLAS -



### 3.2 De commandant in zijn kracht

In 2017 heb ik het themarapport 'De commandant in zijn kracht' aangeboden aan de minister. Centraal staat dat leidinggevendenden op het niveau van luitenant-kolonel en kolonel veel verantwoordelijkheden hebben, maar onvoldoende steun ervaren vanuit de organisatie. Dit rapport heeft de ondertitel 'Ik moet een hoop, maar mag een beetje' en geeft daarmee de kern van het probleem aan. Ik heb daarbij vier adviezen opgetekend:

- Herbezie de rol van de operationele commandant in termen van bevoegdheden, verantwoordelijkheden en zeggenschap, ter verhoging van effectiviteit en slagvaardigheid.
- Verbeter de communicatie en coördinatie tussen de ketenverantwoordelijken en de operationele commandanten en creëer co-creaties tussen gebruikers en leveranciers.
- Los de schaarste op binnen de personele en materiële ketens of accepteer dat opdrachten niet worden uitgevoerd.
- Vier de successen en deel de best practices op het gebied van vraag- en aanbodmanagement en assortimentsgewijs werken en verbeter het waar nodig.

Ik ben blij dat Defensie de adviezen heeft opgepakt. Op 7 november jl. heb ik samen met de Hoofd Directie Bedrijfsvoering een klankbordbijeenkomst georganiseerd op De Zwaluwenberg. De 12 commandanten die hebben bijgedragen aan het themaonderzoek, konden reageren op de gepresenteerde initiatieven vanuit Defensie, zoals de pilots 'Wendbaarheid' en het verhogen van het bedrag van 1.250 naar 15.000 Euro, te besteden zonder voorafgaand toezicht. Daarnaast kwamen ook het diepgewortelde systeemdenken in de organisatie en het gebrek aan bestuurlijke lef en ondernemerschap aan de orde. Ik pleit ervoor dat goede ervaringen uit de pilotheenheden zo spoedig mogelijk Defensiebreed worden geïmplementeerd en blijf dit met belangstelling volgen en ondersteunen.



### 3.3 Eerdere adviezen IGK

#### 3.3.1 Drugsbeleid bij Defensie

Ruim een jaar geleden heb ik de ambtelijke top en de Commandant der Strijdkrachten gesproken over mijn bevindingen en advies met betrekking tot het drugsgebruik en drugsbeleid bij Defensie. Mede door het strikt gehanteerde 'zero tolerance-beleid' blijft dit thema veelal onder de radar. Mijn advies meer aandacht te besteden aan preventie, zoals het houden van voorlichting en preventieve controles, is door de secretaris-generaal overgenomen. De Hoofd Directie Personeel (HDP) laat mij weten dat een werkgroep dit nu internationaal bekijkt. De huidige ongewenste praktijk, waarbij bekend is dat er drugs worden gebruikt, blijft echter in stand. Ik hoop dan ook op een spoedige aanpak en verbetering.



### 3.3.2 Salarisontwikkeling bij Defensie

Tijdens werkbezoeken aan defensieonderdelen geven medewerkers regelmatig aan dat zij steeds minder te besteden hebben. De salarisstroom van januari 2017 was voor veel militairen teleurstellend vanwege de stevige verhoging van de pensioenpremie. Ik heb mijn staf gevraagd dit te -laten- onderzoeken door vast te stellen hoe de ontwikkeling van het besteedbaar inkomen bij Defensie zich vanaf 2010 heeft verhouden tot de inflatiecorrectie zoals vermeld door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Op 13 juni 2017 heb ik een nota aangeboden aan de Hoofd Directie Personeel met een inventarisatie en conclusies over reëel achterblijvende inkomensontwikkelingen bij defensiepersoneel.

De Hoofd Directie Personeel heeft het advies, mijn inventarisatie te valideren en te verbreden, overgenomen en zal dit voor alle schalen en rangen binnen Defensie uitwerken. Dit onderzoek bevindt zich in een uitbestedingstraject en is nog niet gestart. Ik hoop op een spoedige uitwerking.



## 4 Internationale samenwerking

### 4.1 Werkbezoeken buitenland

#### 4.1.1 Litouwen

Ik ben op bezoek geweest bij de Nederlandse compagnie die in Litouwen deelneemt aan enhanced Forward Presence (eFP) en bij het Baltic Air Policing (BAP) detachement in Litouwen. Vanuit de Baltische staten is veel belangstelling en waardering voor de Nederlandse bijdrage aan de eFP en de Nederlandse F16's die het luchtruim bewaken. De multinationale battlegroup zal in geval van een daadwerkelijke confrontatie, geïntegreerd optreden binnen de Litouwse Iron Wolf Brigade. Waardering en erkenning voor deze inzet door Defensie is van groot belang. Ik ben dan ook verheugd dat onlangs het draagrecht van de door Litouwen uitgereikte medaille voor deze militairen is gerealiseerd.

Het personeel van de Nederlandse compagnie gaat ervan uit dat ze daadwerkelijk ingezet kunnen worden. Daarvoor willen ze realistisch oefenen en werken. Tijdens mijn bezoek aan de compagnie heb ik op dit gebied een aantal tekortkomingen geconstateerd die ik aan de defensieleiding heb gemeld. Ik ga ervan uit dat deze bevindingen voortvarend zijn opgepakt. In mijn werkbezoek in 2018 zal ik hier extra aandacht aan besteden.

Voor personeel dat voor een periode van drie tot zes maanden wordt ingezet, zijn passende werk- en leefomstandigheden van belang. Ik heb geconstateerd dat de woon- en leefregels ten aanzien van het verblijf in Litouwen behoorlijk verschillen tussen de deelnemende landen die in dezelfde kazerne verblijven. Dit betreft onder meer de mogelijkheid om na het werk de kazerne te verlaten, de rest & recreation policy en het gebruik van alcohol. Dit wringt bij de militairen. Het personeel geeft aan dat de inzet (nog) minder aantrekkelijk wordt bij onduidelijkheid over de hoogte van de toelage voor deze inzet in combinatie met de verlenging van de duur van de inzetperiode naar zes maanden. Ik adviseer om deze aspecten serieus te bezien en te verbeteren.

De lange onduidelijkheid over de rechtspositionele status van het detachement F16's (oefening versus missie) heeft zijn weerslag op de alledaagse bedrijfsvoering gehad. Zowel Directie Operatiën als het Operatie Centrum Koninklijke Luchtmacht wezen naar elkaar voor een beslissing. Het ingezette personeel heeft dit als zeer storend ervaren. Dit vraagt om een betere afstemming vooraf.

#### 4.1.2 Afghanistan, Jordanië en Koeweit

Van 11 oktober tot 16 oktober 2017 heb ik de Nederlandse deelnemers aan de missie Operation Inherent Resolve (OIR) in Koeweit en Jordanië en aan de operatie Resolute Support Mission (RSM) in Afghanistan bezocht. Als gevolg van de lokale onrust in Irak



is het geplande bezoek aan Capacity Building Mission Iraq (CBMI) te Erbil niet doorgegaan. Opnieuw heb ik ervaren hoe gedreven de Nederlandse militairen de opgedragen taken in een internationale setting willen en kunnen uitvoeren. Met hun expertise en inzet dragen zij dagelijks direct en indirect bij aan het bestrijden van IS en TALIBAN. Over het algemeen is men tevreden met de werkomgeving en het werkklimaat waarbinnen de taken moeten worden uitgevoerd. Soms is het noodzakelijk om af te wijken van gebaande paden om het eigen comfort wat te verhogen, zoals het gebruik van Amerikaanse tenten door het personeel van de C-130 en de KDC-10 op Ali al Salem Airforce Base in Koeweit.

Toch is er ook een aantal aandachtspunten waar Defensie in kan verbeteren. Het tijdig invullen van uitzendingfuncties met aandacht voor kwaliteit en kwantiteit, voorafgegaan door een juiste voorbereiding is van groot belang. Dit komt ten goede aan de te leveren Nederlandse bijdrage in een internationale setting en draagt bij aan een betere overdracht van werkzaamheden bij aflossing. Defensie is aan de uit te zenden medewerkers verplicht hen op tijd mede te delen dat zij op uitzending gaan, zodat zij een goede voorbereiding kunnen krijgen. Voor de individueel uitgezonden militair lijkt niet alles altijd afdoende te zijn geregeld. Zo zijn integratie-oefeningen voorafgaand aan een uitzending met internationale deelnemers van groot belang. Ook het leren omgaan met andere voertuigen, afstemmen van medische protocollen en het leren van elkaars taal zijn belangrijk. Helaas worden medewerkers niet altijd in de gelegenheid gesteld om hieraan deel te nemen.

#### 4.1.3 Binationale eenheden

Internationale samenwerking wordt steeds duidelijker zichtbaar doordat er steeds meer joint eenheden zijn. Dit betreft niet enkel staven, maar ook uitvoerende eenheden. De Marine werkt onder meer intensief samen met de Belgische Marine in zowel Den Helder als in Oostende en Zeebrugge. De Landmacht werkt intensief samen in het Duits-Nederlandse legercorps, een Duits-Nederlandse tankeenheid, een Duits-Nederlandse luchtmobiele eenheid en de luchtverdediging. De Luchtmacht werkt steeds intensiever samen met de Belgische Luchtmacht op de Vliegbasis Eindhoven en met de inzet van F-16's.

Intensieve samenwerking toont zich in diverse vormen van integratie. Samenwerking vindt plaats tot het niveau van *deep integration* waarin ook binnen de eenheden tot op uitvoerend niveau binationaal wordt samengewerkt. Dit stelt eisen aan zowel de randvoorwaarden voor samenwerking, uitwisselbaarheid van materieel tot de interactie tussen personeel uit de samenwerkende landen in de uitvoering van hun werk. In 2017 heb ik samen met mijn Duitse evenknie, de *Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages* het Duits-Nederlandse Hoofdkwartier van het 1 German/Netherlands Corps en het daarbij behorende Staff Support Battalion en Communication & Informations and Systems Battalion bezocht. Samen met de *Wehrbeauftragte* heb ik een aantal aandachtspunten voor samenwerking geconstateerd die het personeel en de uitvoering van het werk treffen. Zo zijn er verschillen in nationale wetgeving waardoor er nu beperkt van elkaars materieel gebruik kan worden gemaakt. Daarnaast zijn er verschillen in de uitvoering van Europese wetgeving met betrekking tot arbeids- en rusttijden waardoor er veel tijd nodig is voor coördinatie van inzetroosters.

Een praktisch punt is ook de geneeskundige verzorging. Zolang die nationaal belegd blijft, betekent dit extra medische eenheden of lange reistijden naar nationale geneeskundige eenheden. Dat materieel uitwisselbaar moet zijn, is evident. In de praktijk is dit niet altijd het geval. Voor de samenwerking tot op uitvoerend niveau zie ik samen met de *Wehrbeauftragte* dat de wil er is. Het is daarbij wel van belang dat de samenwerking evenwichtig is. Zodra een van de nationaliteiten oververtegenwoordigd is, heeft dit invloed op de uitvoering van werkzaamheden.

Ik vraag mij af of de binationale samenwerking op groepsniveau niet een niveau te diep is. Het verschil in nationale regelgevingen 'schuurt' in de dagelijkse werkzaamheden met name op dit niveau. Ik vraag dan ook aandacht voor de ervaringen van personeel op de werkvloer, omdat zij uitvoering geven aan de inzetbaarheid. Daarom adviseer ik de mate en de diepte van de binationale integratie nog eens tegen het licht te houden. Ik realiseer me dat nationale regelgeving niet zomaar wordt aangepast. Wellicht zijn er lokaal, waar diepe integratie plaatsvindt, afspraken te maken die hinderlijke verschillen tussen nationale regelingen kunnen opheffen.

#### 4.2 ICOAF

Van 7 tot 10 oktober 2017 woonde ik in Londen de International Conference of Ombuds Institutions for Armed Forces (ICOAF) bij. Vertegenwoordigers uit ongeveer 40 landen bezochten de ICOAF. Het thema van de conferentie was dit jaar 'The moral compass of the armed forces, and how ombuds institutions can break down barriers to achieve change'. Tijdens de conferentie deelden de deelnemers kennis en ervaring over het belang van mentale en morele fitheid van militairen, over optreden tegen (seksueel) misbruik tijdens internationale missies, meldmogelijkheden en de lage meldingsbereidheid van militairen. Door deze onderwerpen te bespreken, werd opnieuw het belang van internationale samenwerking, ook tussen de ombudsinstituten, duidelijk.

## 5 Bemiddelingen

### 5.1 Algemeen

De IGK bemiddelt op verzoek in individuele kwesties die betrekking hebben op Defensie. (Voormalige) Defensiemedewerkers en hun relatie kunnen een beroep doen op de IGK. De meeste verzoeken om bemiddeling gaan over zaken waarbij men via reguliere wegen is vastgelopen. Het doel van de bemiddeling is de kwestie met inspanning van betrokken partijen op te lossen, onder regie van een stafofficier van de IGK. De daarbij behorende 'spelregels' zijn vastgelegd in het Protocol Individuele Bemiddeling IGK.

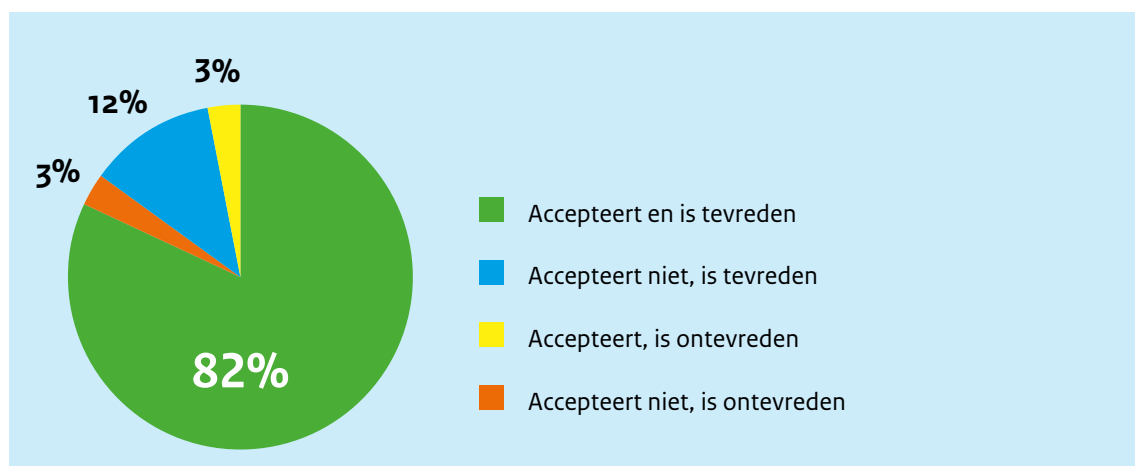
*“Ongeacht wat de beslissing wordt, toch voel ik mij gehoord.”*

*- Verzoeker -*

### 5.2 Resultaat

In 2017 heeft mijn staf 352 verzoeken afgerond. 94 procent van de verzoekers is tevreden over het bemiddelingsproces en 85 procent is tevreden over de uitkomst van de bemiddeling (zie figuur 1). Niet alle verzoeken resulteren in een bemiddelingsproces. De stafofficieren bieden ook regelmatig een luisterend oor, geven advies, verrichten onderzoek en bieden hulp, bijvoorbeeld bij het aanvragen van onderscheidingen. Succesvol afgeronde bemiddelingen resulteren erin dat medewerkers weer tevreden en gemotiveerd hun werk kunnen doen en voorkomen ook pijnlijke of slepende rechtszaken. Daarmee bouwt de IGK aan vertrouwen in Defensie en haar (voormalige) medewerkers.

## Tevredenheid



Figuur 1: Tevredenheid over bemiddelingsuitkomst en -proces

Bij de analyse van de gegevens van de bemiddelingsverzoeken in 2017 valt op dat met name medewerkers van 30 tot 34 jaar en medewerkers van 55 tot 59 jaar een verzoek tot bemiddeling indienen. In 2016 was de groep 30-34 jarigen minder vertegenwoordigd.

In 2017 doen verder veel onderofficieren een verzoek tot bemiddeling. Burgermedewerkers in schaal 9 of hoger doen relatief het minst een beroep op de IGK. Medewerkers van het Commando Land Strijdkrachten (CLAS) benaderen de IGK het meest. 55 procent van de verzoeken komt van CLAS-medewerkers, terwijl zij 33 procent van de Defensiepopulatie uitmaken. Een uitvoerige analyse is opgenomen in bijlage B.

### 5.3 Onderwerpen

Goed werkgeverschap is de kern van mijn bemiddelingstaak. De analyse van de bemiddelingsverzoeken doe ik op basis van het thema 'Goed werkgeverschap' uit de Regieagenda van het ministerie van Defensie<sup>3</sup>. Ik registreer elke bemiddeling op

<sup>3</sup> <https://www.defensie.nl/onderwerpen/igk/downloads/brochures/2017/11/08/behoorlijkheidswijzer-igk>

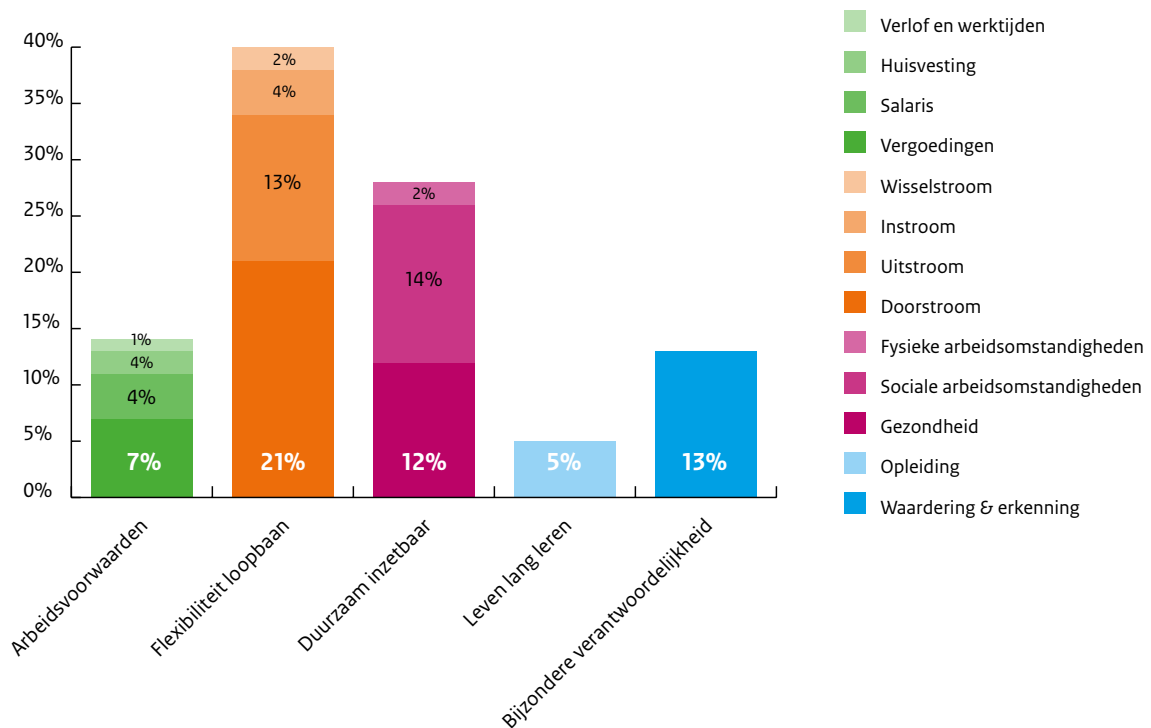
### Voorbeeld bemiddelingsverzoek:

*Sergeant Wesley (naam gefingeerd) ervaart tegenwerking bij het aanvragen van een (HBO-) opleiding. “Ik merk dat er vanuit de organisatie steeds meer hobbels op de weg worden gegooid en ik merk dat het steeds ‘uitstel en vertraging’ wordt.” Na enige aarzeling vraagt Wesley aan de IGK om bemiddeling. Nadat de stafofficier IGK de zaak heeft geëscaleerd naar Hoofd Functietoewijzing, mag Wesley een assessment doen waarin zijn geschiktheid wordt bevestigd. Toch lijkt de zaak bij de verantwoordelijke functionarissen nog steeds niet voldoende aandacht te krijgen en de zaak loopt opnieuw vast. Sergeant Wesley wendt zich nogmaals tot de IGK. Uiteindelijk krijgt Sergeant Wesley toestemming om zijn opleiding te starten en laat Wesley aan de Stafofficier IGK weten: ‘Zonder u was het mij niet gelukt om het proces te doorlopen’.*

een onderwerp onder één van de vijf pijlers van goed werkgeverschap: arbeidsvoorwaarden, flexibiliteit loopbaan, duurzaam inzetbaar, leven lang leren en bijzondere verantwoordelijkheid. Deze analysemethode voor de bemiddelingsverzoeken stelt mij in staat om trends te herkennen op de verschillende pijlers. De analyse legt namelijk een relatie tussen de algemene gegevens van de verzoeker, het onderwerp van de bemiddeling en het probleem dat aan de bemiddeling ten grondslag ligt.

In figuur 2 is te zien dat 40 procent van de afgeronde bemiddelingen in 2017 binnen de pijler flexibiliteit loopbaan valt. Evenals vorig jaar is dit het hoofdonderwerp van de verzoeken. De problemen gaan nog steeds over het gebrek aan doorstroommogelijkheden, functietoewijzingsprocessen en bevorderingsprocedures gebaseerd op ‘spreadsheet management’ en niet op de medewerker zelf en/of de behoefte van de commandant. De tweede pijler is duurzaam inzetbaar (28 procent) met het accent op gezondheid (12 procent) en sociale arbeidsomstandigheden (14 procent).

## Onderwerpen



Figuur 2: Onderwerpen van de bemiddelingsverzoeken

## 5.4 Oorzaken

Om de onderliggende oorzaak van een bemiddelingsverzoek te duiden, maakt de staf IGK gebruik van de behoorlijkheidswijzer IGK<sup>4</sup>. De hoofdcategorieën hiervan zijn: niet open en duidelijk (betreft communicatie), niet respectvol (betreft bejegening), niet betrokken en oplossingsgericht (betreft de bereidheid om tot een oplossing te komen) en niet eerlijk en betrouwbaar (betreft de wijze van organiseren).

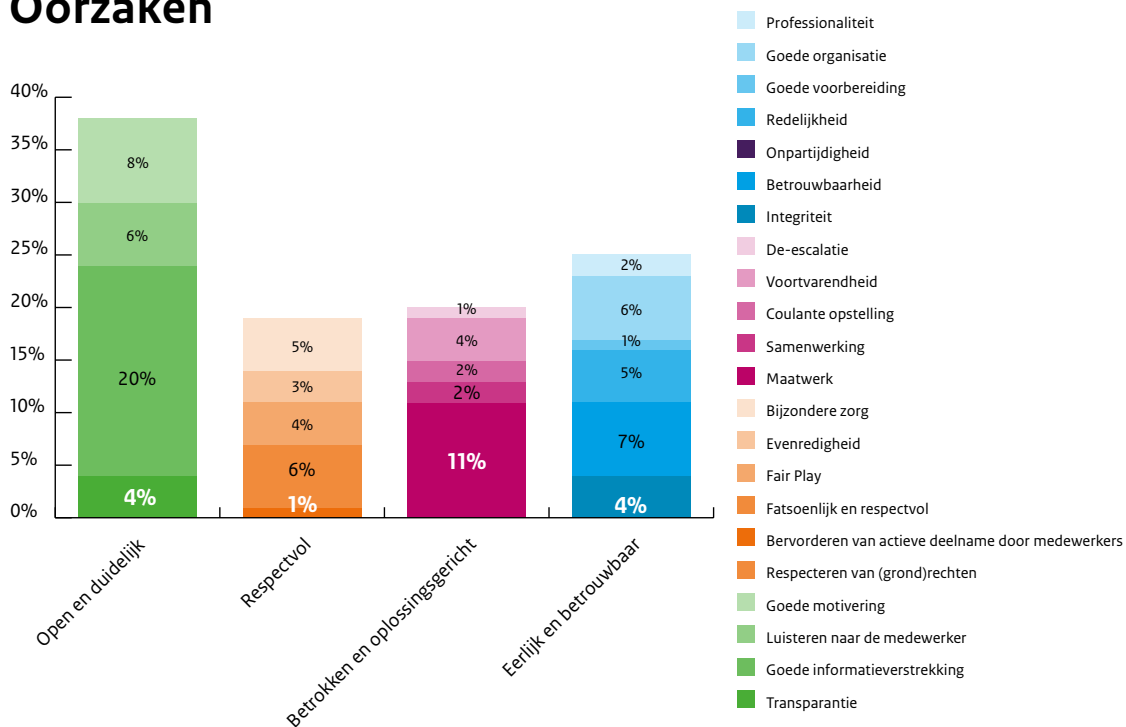
Van alle bemiddelingsverzoeken is de belangrijkste oorzaak onder één van deze hoofdcategorieën geregistreerd. Aangezien alle criteria uit de Behoorlijkheidswijzer cruciaal zijn voor goed werkgeverschap, kan Defensie op basis van deze analyse haar behoorlijkheid als overheidsinstantie en werkgever verbeteren. In figuur 3 is te zien dat 38 procent van de bemiddelingen is veroorzaakt door problemen op gebied van communicatie. De wijze waarop Defensie organiseert en met procedures omgaat vormt de tweede oorzaak (25 procent) van de bemiddelingsverzoeken.

## 5.5 Conclusies

Opvallend is dat flexibiliteit in de loopbaan het voornaamste onderwerp is van de bemiddelingsverzoeken. Ook valt op dat medewerkers van 30 tot 34 jaar en van 55 tot 59 jaar vaker een bemiddelingsverzoek doen. De meeste verzoekers (zowel absoluut als relatief) komen ook dit jaar vanuit CLAS. Ook hier blijkt 'flexibiliteit loopbaan' het hoofdonderwerp te zijn. Deze conclusies sluiten aan bij mijn bevindingen uit de werkbezoeken om het personeelssysteem aan te passen en meer maatwerk te leveren.

Hoofdoorzaak van de bemiddelingsverzoeken is een gemis aan goede communicatie. Betere communicatie door informatie te geven over genomen besluiten en deze te motiveren, kan voorkomen dat medewerkers een bemiddelingsverzoek bij de IGK indienen.

## Oorzaken



Figuur 3: Oorzaken van de bemiddelingsverzoeken

<sup>4</sup> In 2016 heeft de IGK de behoorlijkheidsvereisten, geformuleerd door de Nationale Ombudsman, herschreven naar behoorlijkheidsvereisten voor Defensie. Het document is te vinden op: <https://www.defensie.nl/onderwerpen/igk/downloads/brochures/2017/11/08/behoorlijkheidswijzer-igk>

## 6 Veteranen

Door het jaar heen heb ik vele veteranendagen, -reünies, en andere bijeenkomsten bezocht. Deze bijeenkomsten laten de veteraan van vandaag de erkenning en waardering van onze samenleving ervaren voor zijn inzet in het belang van Nederland. Het jaarlijkse hoogtepunt daarbij is de Nederlandse Veteranendag in Den Haag. Dat het nooit te laat is erkenning en waardering te tonen, ervaar ik regelmatig in contacten met de oudste generaties veteranen en nabestaanden. Een mooi

**“Erg goed dat u deze verantwoordelijkheid heeft genomen. Het respect straalt ook af op hen die dit niet meer hebben kunnen meemaken.”**

**- KNIL veteraan -**

voorbeeld hiervan was de ontvangst die op 21 november 2017 op De Zwaluwenberg is georganiseerd voor een vertegenwoordiging van eerste generatie Ambonese KNIL-veteranen en nabestaanden. Dit gebaar werd door de betrokkenen zeer op prijs gesteld. Ook de vele reacties in de media en van het grotere publiek waren overwegend positief.

In mijn jaarverslag over 2016 heb ik mijn zorgen geuit over het welzijn van Afghanistan- en Irak-veteranen. Uit contacten met veteranen uit deze groep, blijkt steeds weer dat velen worstelen met de ervaringen die zij tijdens hun uitzending hebben opgedaan. Ook blijkt uit hun verhalen, dat

de zorg rondom uitzendingen destijds niet altijd is verlopen zoals de organisatie het had bedoeld. Recent wetenschappelijk onderzoek toont bovendien aan, dat bij ongeveer 10% van deze groep sprake is van een uitgesteld optreden van symptomen van psychische problemen (zgn. late onset). Over dit onderwerp is gesproken tijdens de behandeling van de Veteranennota in de Tweede Kamer op 19 juni 2017. Toen heeft de minister toegezegd om in de Veteranennota 2017-2018 een stappenplan op te nemen om dit probleem in kaart te brengen en aan te pakken.

Natuurlijk zie ik in dat het belangrijk is om dit onderwerp zorgvuldig aan te pakken. Daar staat tegenover dat uitzendinggerelateerde psychische problemen met het verstrijken van de tijd verergeren. Ook moeten wij beseffen dat die problemen vaak verwoestend werken op het maatschappelijk en sociaal functioneren van veteranen en hun thuisfront.



Bovendien wordt behandeling van die problemen met het verstrijken van de tijd steeds moeilijker. Daarom is het belangrijk om zo snel mogelijk in te grijpen waar veteranen met dergelijke problemen worstelen.

***“Better to have a good plan now, than a perfect plan too late.”***

***- George S. Patton -***

geconfronteerd met schadeclaims – al dan niet terecht - doordat Defensie geen goede nazorg had geboden aan haar veteranen. Ik adviseer dan ook een snelle, pro-actieve benadering van de Afghanistan- en Irak-veteranen om hen op zijn minst (nogmaals) actief te wijzen op de mogelijkheden voor nazorg.

De veteranenwereld zoals wij die nu kennen, is opgebouwd door de oudere generaties veteranen. Deze intussen hoogbejaarde mensen, die ons Koninkrijk hebben gediend gedurende de Tweede Wereldoorlog, in voormalig Nederlands-Indië en in Korea, zullen niet lang meer onder ons zijn. Ook de veteranen die in voormalig Nederlands Nieuw-Guinea dienden, hebben de pensioengerechtigde leeftijd al ruimschoots overschreden. Aan de andere kant nemen nieuwe generaties veteranen hun plaats in de veteranenwereld in. Al een aantal jaren zie ik dat de UNIFIL-veteranen zich in toenemende mate presenteren. Tijdens de Nederlandse Veteranendag werd dat bijvoorbeeld onderstreept met hun massale deelname in het defilé. Het afgelopen najaar werden reünies van het 1 (NL) Signal Battalion en het 1 (NL/BE) Transport Battalion UNPROFOR massaal bezocht, 25 jaar nadat de eerste detachementen van die eenheden werden uitgezonden naar voormalig Joegoslavië. De grote opkomst en goede sfeer tijdens die bijeenkomsten geven mij het vertrouwen dat ook in de veteranengemeenschap nieuwe generaties de rol van ouderen overnemen.

Binnen de veteranenwereld spelen de verschillende veteranenverenigingen een belangrijke rol in het overbrengen van erkenning, waardering en zorg van de overheid en de samenleving aan de veteranen. Om die rol ook in de toekomst te kunnen vervullen, moeten die verenigingen de jonge generaties veteranen kunnen ‘vinden, binden en boeien’. Dat begint al bij de veteranen die nog in werkelijke dienst zijn. In mijn ogen is het van groot belang dat wij zowel het Veteraneninstituut als de veteranenverenigingen in staat stellen om met die jonge veteranen in contact te komen en in contact te blijven. Kleine

***“Defensie wil dat wij een rol spelen in erkenning, waardering en zorg voor veteranen. Maar als wij proberen om onze veteranen te bereiken, schermt Defensie met de privacywet.”***

***- Veteranenvereniging -***

Naast het belang voor de betrokken veteranen en hun thuisfront, heeft Defensie er ook zelf belang bij om dit probleem doortastend aan te pakken. Actieve zorg voor (oud-) personeel laat zien dat wij de mensen in onze organisatie belangrijk vinden. Daardoor werkt het motiverend voor het zittende personeel en versterkt het naar de omgeving een – wervende – reputatie van goed werkgeverschap. Aan de andere kant zijn we in het verleden bij herhaling

***“De laatste jaren ben ik vooral bezig geweest met mijn werk en mijn gezin. Nu vind ik het leuk om na al die jaren mijn maten van toen weer terug te zien.”***

***- Joegoslavië veteraan -***

procedurele aanpassingen kunnen daarbij helpen, bijvoorbeeld door in het Human Resources Management (HRM) systeem PeopleSoft niet meer te vragen om een ‘vinkje’ aan te zetten als gegevens met het Veteraneninstituut mogen worden gedeeld, maar om het uit te zetten als men dat niet wil. Goed contact van veteranenverenigingen met alle veteranen is ook voor Defensie van belang voor realiseren van erkenning, waardering en zorg. Die verenigingen ervaren bij het invullen hiervan echter nog niet altijd genoeg medewerking vanuit Defensie.

Daarom adviseer ik ook om voorstellen die in dit kader vanuit de veteranenorganisaties komen niet te benaderen met de vraag “Welke problemen kan dit opleveren?” maar met de vraag “Hoe kunnen we dit zo goed mogelijk regelen?”



## 7 Reservisten

De afgelopen jaar is de vraag naar en inzet van reservisten binnen de krijgsmacht verder gegroeid en zijn er diverse initiatieven ontplooid om het bestand uit te breiden. Zo heeft CLAS de categorie Reservist Operationele Capaciteit geïntroduceerd voor voormalige beroepsmilitairen. Bij de Marechaussee en CZSK ligt de focus op de instroom van ervaren ex-beroepspersoneel. Bij de Marechaussee is gewerkt aan een duurzame verbinding met de civiele werkgevers. CZSK heeft met de oprichting van Bureau Flexibele Capaciteit, waarvan ook reservisten deel uitmaken, alle mogelijke vormen van inhuur onder één bureau samengebracht.

Het vullen van de vele openstaande reservisten vacatures wordt echter afgeremd door een te geringe aanstellingscapaciteit waardoor veel kandidaten te lang in de aanstellingsprocedure blijven hangen. Verdere initiatieven de vacatures van reservisten in de toekomst te vullen, vragen naast creativiteit, vooral om aanpassingen van de huidige wet- en regelgeving voor reservisten en een inhoudelijke dialoog tussen Defensie, de reservist en de civiele werkgever. Als Inspecteur der Reservisten heb ik daartoe op 18 oktober 2017 op De Zwaluwenberg een themadag 'De rechtspositie van de reservisten' georganiseerd. Op die dag is dieper ingegaan op de arbeidsvoorwaarden, personeel en organisatie, interne informatievoorziening, employer engagement en cultuur. Diverse probleem eigenaren zijn aan het eind van de dag met 'huiswerk' vertrokken en ik zal de resultaten met belangstelling blijven volgen. Als het nodig is, zal ik een vervolg op deze themadag faciliteren.

***“Anticipeer op belangen, behoeftes en bedenkingen die civiele werkgevers weerhouden om reservisten in dienst te nemen.”***

***- Reservist -***

Tijdens de themadag is ook de Adaptieve Krijgsmacht nadrukkelijk aan de orde gekomen. De reservisten vormen een belangrijk onderdeel daarvan en kunnen een katalysatorfunctie vervullen in de ambitie de krijgsmacht wendbaarder te maken. Zij hebben zowel binnen als buiten de krijgsmacht hun (net)werk. In 2018 zal ik als Inspecteur der Reservisten het aantal werkbezoeken bij civiele bedrijven waar reservisten werken, continueren en ga ik in gesprek met hun leidinggevenden om te achterhalen waar hun (informatie-)behoeften liggen en waar wij kunnen verbeteren in de samenwerking.

Ik ben blij dat de krijgsmachtdelen steeds meer het belang van reservisten inzien en waar nodig gebruik maken van hun civiele specialismen. Dit is een duidelijke stap voorwaarts in het vertrouwen tussen de defensieorganisatie en de reservist. Mijn advies is om afspraken aangaande reservisten tussen Defensie en hun civiele werkgevers te versimpelen, te verduidelijken en vast te leggen zodat de reservist niet telkens zelf tussen zijn beide werkgevers hoeft te onderhandelen. Het gaat dan veelal over rechtspositie, vergoedingen en werkgeversverantwoordelijkheden.



## 8 Conclusies en adviezen

### 8.1 Mensen

Mijn voornaamste advies is de ongewenste uitstroom van personeel de hoogste prioriteit te geven en maatregelen te ontwikkelen die het tij kunnen keren. Ik denk daarbij aan een korte- en lange-termijn Personeel Investeringsplan met concrete maatregelen en een financiële borging in de defensiebegroting. Onderwerpen die daarin thuishoren zijn wat mij betreft een nieuw personeelssysteem met meer ruimte voor maatwerk, meer sturingsmogelijkheden voor commandanten vooral bij het werven en aanstellen van (specialistisch) personeel, betere loopbaanmogelijkheden en opleidingen, leeftijdsbewust personeelsbeleid en passende financiële randvoorwaarden zoals salaris. Het plan van aanpak: 'Behoud en Werving' verdient een adequate financiële dekking. In 2018 zal ik een themaonderzoek uitvoeren naar 'Leeftijdsbewust Personeelsbeleid' en de minister van Defensie nader adviseren over dit onderwerp.

Het is belangrijk dat de concurrentiepositie van Defensie op de arbeidsmarkt spoedig verbetert en dat daartoe concrete maatregelen worden genomen. Redenen voor vertrek die ik hoor zijn onder andere: betere en voldoende middelen, betere salarissen en hogere toelagen, een vaste aanstelling na één jaar, met daardoor zicht op bijvoorbeeld een hypotheek en een betere balans tussen werk en privé. De beloofde uitwerking van de inkomensontwikkeling van alle schalen en rangen bij Defensie zie ik graag tegemoet. Mijn advies is ook om een vergelijkend onderzoek te doen naar de hoogte van Onregelmatigheidtoeslagen (TOD) bij Defensie in relatie tot bijvoorbeeld politie, douane en ziekenhuizen.

### 8.2 Middelen en opleidingen

Defensiemedewerkers merken nog te weinig verbetering op het gebied van (werkend) materieel. Ik maak mij zorgen over het tempo van de verwerving en de capaciteit om de materiële inzetbaarheid te verhogen. Daarnaast hebben commandanten meer invloed nodig op de logistieke processen. Ik vraag hiervoor extra aandacht en ik adviseer om over de ontwikkelingen op dit gebied duidelijk te communiceren met het personeel op de werkvloer.

Middelen om je werk goed te kunnen doen, moeten voorhanden zijn en medewerkers moeten tijdig een functieopleiding kunnen volgen. Pas opleidingen indien nodig aan, besteed waar mogelijk opleidingen uit en maak intern meer capaciteit vrij om mensen tijdig op te leiden. Ik vraag hoge prioriteit voor middelen en opleidingen en dus ook meer tijd en capaciteit voor deze basisbehoeften. Uiteindelijk staan deze, samen met werving, aan de basis van onze personele vulling.

### 8.3 Wendbaarheid

Om Defensie wendbaarder te maken, is het van belang dat werving en behoud van personeel en verwerving van (klein) materieel slagvaardiger worden ingericht. Dit heeft niet alleen te maken met het vereenvoudigen van processen en procedures en het terugbrengen van regels. Het is belangrijk om te investeren in de juiste mindset van medewerkers die na 25 jaar meedenken in krimp moeten wennen aan de nieuwe kansen die er zijn. Medewerkers hebben vertrouwen nodig van hun leidinggevendenden om verruimde kansen te kunnen benutten. Leiderschap door alle geledingen heen speelt hierbij een belangrijke rol. Implementeer hiertoe onder andere de adviezen uit mijn themaonderzoek 2017 'De commandant in zijn kracht'.

Initiatieven als 'DIGI-inkoop', 'Agile Guild' bij JIVC, pilots 'Wendbaarheid' en de verruiming van mandaten juich ik toe. Ik adviseer een vlotte doorvertaling naar de gehele Defensieorganisatie.

### 8.4 Veiligheid

Door de jaren heen constateer ik tekortkomingen op het gebied van sociale en fysieke veiligheid en zie dat er veel voor verbetering vatbaar is. De risico's voor ongevallen versterken elkaar door onder andere een matig gevulde (veiligheids-) organisatie, het gebrek aan geld, stroperigheid van processen of door de gedachte 'dat het zo'n vaart niet loopt'. Ik kijk uit naar de effecten van de voorliggende maatregelen op het gebied van het verbeteren van de veiligheid binnen Defensie en de invulling van de nieuw aan te stellen Inspecteur-Generaal Veiligheid. Op gebied van (sociale) veiligheid zie ik ook de uitwerking door Hoofd Directie Personeel op gebied van drugsbeleid en preventie bij Defensie graag tegemoet.

### 8.5 Organiseren

Het proces van organisatieverandering binnen Defensie moet fundamenteel anders om wendbaar, slagvaardig en effectief te worden en te blijven. Daartoe heb ik in mijn themarapport 'Van reorganiseren naar organiseren bij Defensie' een zevental adviezen opgetekend. Deze gaan over het bouwen van vertrouwen, het centraalstellen van het effect in plaats van het

proces, maatwerk per veranderproces, rolvastheid met een centrale rol voor de commandant, investeer in kwaliteit en continuïteit, leer van best practices en biedt weknemers baanzekerheid.

### 8.6 Internationale samenwerking

Ik adviseer om tijdig uitzendfuncties te vullen met aandacht voor kwaliteit en kwantiteit en het personeel de gelegenheid te geven deel te nemen aan integratieoefeningen. Ik adviseer daarnaast de mate en de diepte van de binationale integratie zoals bij 1 (German/Netherlands) Corps nog eens tegen het licht te houden vanwege grote verschillen in tegemoetkomingen en regelingen. Mogelijk zijn er lokaal afspraken te maken die hinderlijke verschillen kunnen opheffen. Ook in Litouwen verschillen de woon- en leefregels tussen de deelnemende landen. Dit wringt bij de Nederlandse militairen. Ik adviseer deze aspecten te bezien en te verbeteren.



### 8.7 Bemiddelingen

Gebrek aan flexibiliteit in de loopbaan is het voornaamste onderwerp van de bemiddelingsverzoeken in 2017. Het onderstreept daarmee mijn adviezen om het personeelssysteem aan te pakken, leeftijdsbewust personeelsbeleid in te voeren en meer maatwerk en flexibiliteit te bieden aan medewerkers in hun loopbaan.

De hoofdoorzaak van de bemiddelingen is een gebrek aan communicatie. Het geven van goede informatie over genomen besluiten en deze te motiveren, kan voorkomen dat veel medewerkers een verzoek tot bemiddeling bij de IGK indienen.

### 8.8 Veteranen

Ik pleit voor een snelle, proactieve benadering van de Afghanistan- en Irak-veteranen om hen op zijn minst (nogmaals) te wijzen op de mogelijkheden voor nazorg. Mij valt namelijk op dat velen de weg naar zorg nog niet durven te nemen of weten te vinden. Ik vind het daarnaast belangrijk om zowel het Veteraneninstituut als de veteranenverenigingen in staat te stellen om met jonge veteranen (nog in dienst van Defensie) in contact te komen en te blijven. Defensie moet kijken naar mogelijkheden om deze instanties in staat te stellen aandacht en zorg te geven aan een zo groot mogelijke doelgroep in een zo vroeg mogelijk stadium.

### 8.9 Reservisten

Mijn advies is afspraken aangaande reservisten tussen Defensie en hun civiele werkgevers te versimpelen, te verduidelijken en vast te leggen zodat de reservist niet telkens zelf tussen zijn beide werkgevers hoeft te onderhandelen. Het gaat dan veelal over rechtspositie, vergoedingen en werkgeversverantwoordelijkheden.

## Bijlage A: Overzicht Werkbezoeken IGK 2017 (65)

### Bestuursstaf

1.	Hoofddirectie Beleid	22 augustus
2.	Hoofddirectie Bedrijfsvoering	22 augustus
3.	Militaire Inlichtingen en Veiligheidsdienst	26 november

### Commando Zeestrijdkrachten

4.	Zr. Ms. Groningen	02 maart
5.	1 Marine Combat Group	23 mei
6.	Defensie Duikgroep/ Defensie Duikschool	13 juni
7.	Zr. Ms. De Zeven Provinciën	29 juni
8.	Zr. Ms. Holland	29 juni
9.	Delegatie Staf CZSK (ontvangst)	05 juli
10.	Zr. Ms. Johan de Witt	28 september
11.	Netherlands Maritime Special Operations Forces	17 oktober
12.	Zr. Ms. Friesland	31 oktober
13.	Dienst der Hydrografie	17 november
14.	Zr. Ms. Van Amstel	30 november

### Commando Landstrijdkrachten

15.	13 Lichte Brigade	12 januari
16.	11 Herstelcompagnie Luchtmobiel (AALST)	19 januari
17.	1 (GE/NL) Corps	08 februari
18.	Communication & Information Systems Battalion	09 februari
19.	12 Infanteriebataljon Luchtmobiel RvH	09 maart
20.	United States Army Garisson Benelux	21 maart
21.	Explosieve OpruimingsDienst Defensie	09 mei
22.	1 Civiel en Militair Interactie Commando	16 mei
23.	Lichamelijk Oefening & Sportorganisatie	08 juni
24.	Defensie Cyber Commando	20 juni
25.	eFP Litouwen	24-26 augustus
26.	42 Pantserinfanteriebataljon Limburgse Jagers	21 september
27.	Korps Commando Troepen	24 oktober
28.	300 Materieel Logistieke Compagnie	02 november
29.	11 Bevoorradingscompagnie	23 november
30.	43 Geneeskundige Compagnie	28 november

### Commando Luchtstrijdkrachten

31.	Vliegbasis Leeuwarden	14 februari
32.	Defensie Helikopter Commando	07 maart
33.	Baltic Air Police	03 april
34.	Vliegbasis Eindhoven	23 augustus
35.	Centrum voor Mens en Luchtvaart & TNO	26 september
36.	Vliegbasis Leeuwarden	03 november
37.	Defensie Helikopter Commando	21 november
38.	Vliegbasis Eindhoven	01 december

### Koninklijke Marechaussee

39.	Brigade Grensbewaking Schiphol	22 februari
40.	Brigade Scheldestromen	06 april
41.	High Risk Beveiligingseskadron	25 april
42.	Brigade KMar Den Haag Beveiliging	01 juni
43.	KMar Brigade Zuid-Holland	27 juni
44.	KMar Brigade Vreemdelingenzaken Schiphol	03 oktober
45.	Staf Commandant Koninklijke Marechaussee	19 oktober

### Defensie Ondersteuningscommando

46.	DienstenCentrum Werving & Selectie	02 februari
47.	Defensie Gezondheids Organisatie en	28 februari
48.	Nederlandse Defensie Academie (staf)	28 maart
49.	DienstenCentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk	04 april
50.	Divisie Personeel & Organisatie Defensie	18 april
51.	Militair Geneeskundig Logistiek Centrum	06 juni
52.	Militair Revalidatie Centrum	04 juli
53.	Coördinatiecentrum Expertise Arbeids- Omstandigheden en Gezondheid	04 juli
54.	Werkontvangst Instituut samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen, Eerstelijns Gezondheidszorg Bedrijf, Defensie Tandheelkundige Dienst	04 oktober
55.	Nederlands Instituut voor Militaire Historie	09 november
56.	NLDA (TalenCentrum Defensie/Expertise Centrum Leiderschap Defensie/Instituut Defensie Leergangen/Faculteit Militaire Wetenschappen	15 november
57.	Staf Divisie Facilitair & Logistiek, Bureau Internationale Militaire Sport	12 december
58.	Paresto	12 december

### Defensie Materieel Organisatie

59.	Directie Wapensystemen	16 maart
60.	Joint Informatie Voorziening Commando	11 juli
61.	KPU bedrijf	07 november

### Buiten Defensie

62.	Dienst Justitiële Instellingen	17 januari
63.	Rijksvastgoedbedrijf	22 maart

### Buitenlandse werkbezoeken

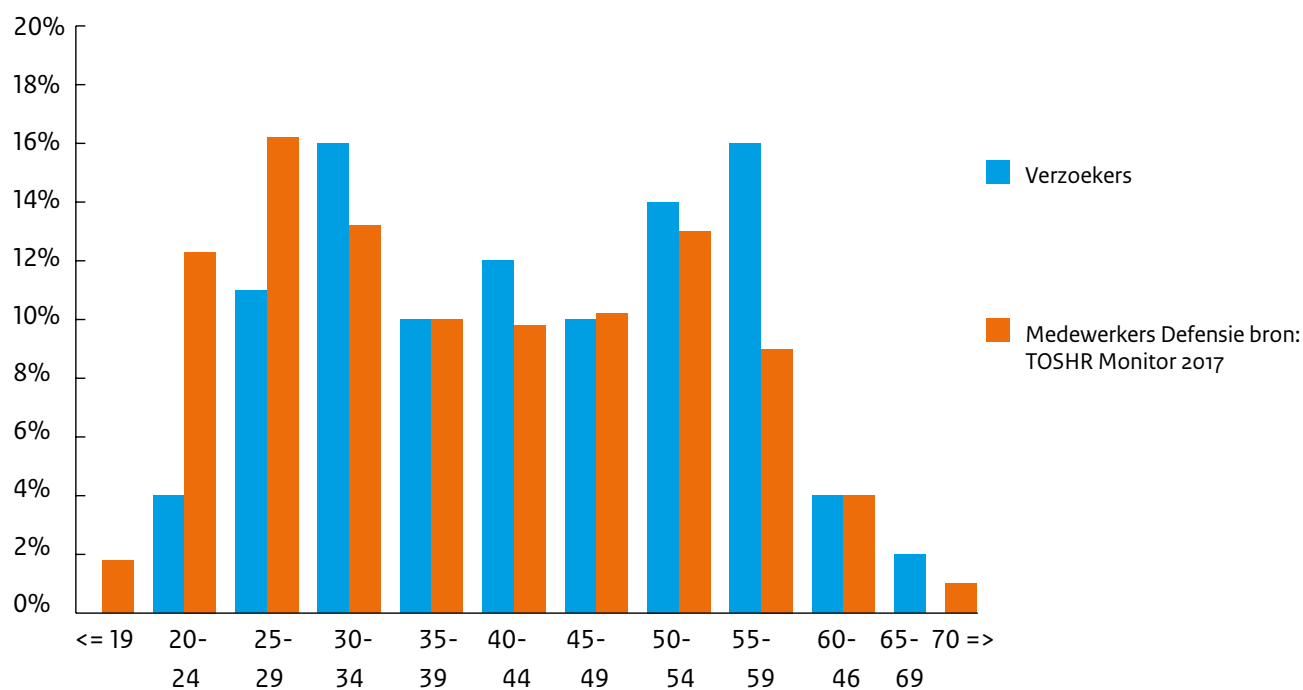
64.	Afghanistan, Koeweit en Jordanië	11 - 16 oktober
65.	eFP Litouwen	april & augustus

## Bijlage B: Analyse bemiddelingsverzoeken

De verhouding tussen mannen en vrouwen die in 2017 een verzoek doen tot bemiddeling, is nagenoeg gelijk aan de verdeling van mannen en vrouwen bij Defensie. Verhoudingsgewijs doen mannen iets vaker een bemiddelingsverzoek. De verhouding tussen militairen en burgerpersoneel dat een beroep op mij doet, is ook nagenoeg gelijk aan de verdeling bij Defensie, waarbij militairen net iets vaker een verzoek doen.

In 2016 benaderden medewerkers jonger dan 35 jaar mij nog betrekkelijk weinig. In 2017 valt op dat deze groep medewerkers van 30 tot 34 jaar nu samen met de groep medewerkers van 55 tot 59 jaar het vaakst een verzoek tot bemiddeling doet (zie figuur 4).

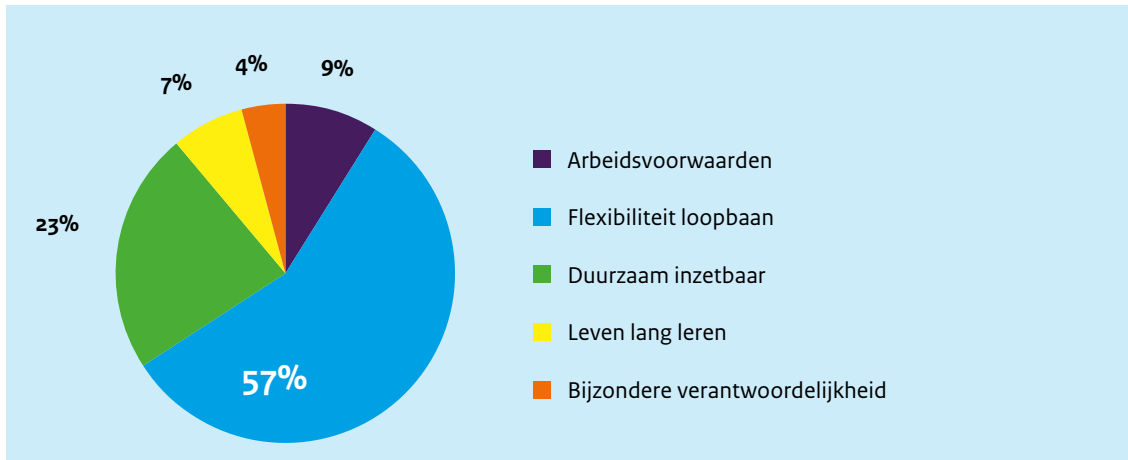
### Leeftijd verzoekers



Figuur 4: Verzoekers naar leeftijd afgezet tegen Defensiemedewerkers

Wanneer ik vervolgens kijk wat het onderwerp van de verzoeken tot bemiddeling van deze leeftijdscategorieën is, dan is het onderwerp in 57% van de verzoeken in de leeftijdscategorie van 30-34 jaar 'flexibiliteit loopbaan' (zie figuur 5).

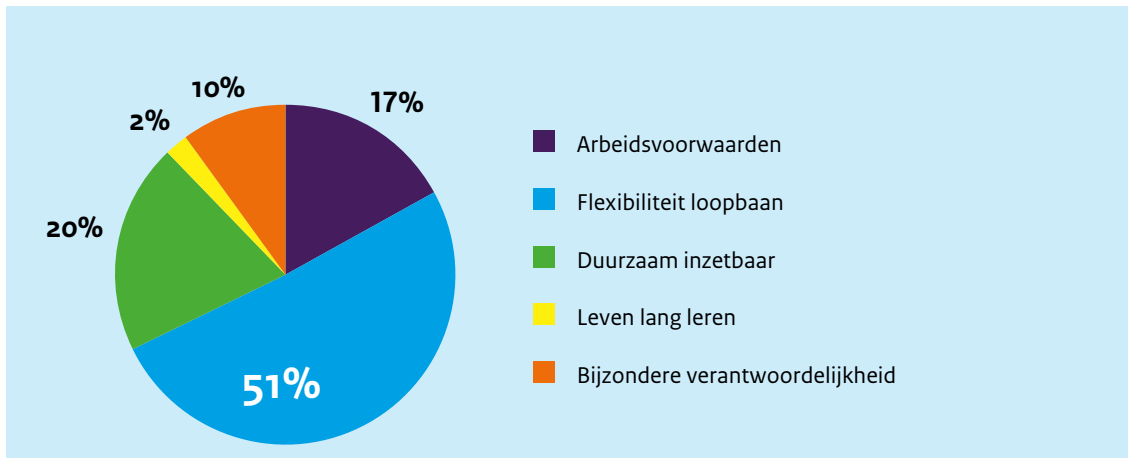
## Onderwerpen 30-34 jaar



Figuur 5: Onderwerpen van de verzoekers in de leeftijd van 30-34 jaar

Ook voor de leeftijdscategorie van 55-59 jaar is 'flexibiliteit loopbaan' in 51% van de verzoeken het onderwerp (zie figuur 6).

## Onderwerpen 55-59 jaar



Figuur 6: Onderwerpen van de verzoekers in de leeftijd van 55-59 jaar

## Bijlage C: Overzicht IGK Veteranenactiviteiten (112)

In mijn hoedanigheid van 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

- 5 Uitvaartplechtigheid Lt-gen b.d. T. Meines, Den Haag
- 12 Nieuwjaarsreceptie van de Federatie Indië Militairen, Bond van Wapenbroeders, Vereniging Oud Militairen Indiëgangers en Vereniging Nederlands Nieuw Guinea Militairen 1945-1962, Amersfoort
- 12 Nieuwjaarsreceptie C-KTOMMB, Arnhem
- 18 Relatiediner Veteranen Begraafplaats, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 24 Kennismakingslunch met bestuur Veteranenplatform, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 27 Uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis aan de nabestaanden van Vaandrigvlieger KNIL J. Hogenes, Leek

### februari

- 2 Plaatsvervangers Overleg themabijeenkomst Veteranen, De Basis, Doorn
- 8 Rondetafelgesprek Veteranen, Tweede Kamer, Den Haag
- 15 Uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis aan de nabestaanden van Militie Matroos-schrijver R.J.B. Tellings, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 21 Kennismakingsbezoek De Basis, LZV, Veteraneninstituut en Veteranenplatform, Doorn
- 27 Herdenking Slag in de Javazee, Den Haag

### maart

- 4 Reünie t.g.v. het 10-jarig bestaan Vereniging Jonge Veteranen, Doorn
- 7 Bedrijfsveteranendag Dienst Justitiële Inrichtingen / Dienst Vervoer en Ondersteuning, Soest
- 10 Uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis aan KNIL-veteraan dhr. A.M. Douwes, Geleen
- 11 Reünie Vredesmissie Veteranen Koninklijke Luchtmacht, Bronbeek
- 17 Ledenvergadering Veteranenplatform, Ermelo
- 30 Veteranendag Nederlandse veteranen verblijvend in Spanje, Benidorm

### april

- 6 Bijwonen vergadering Raad voor civiel-militaire Zorg en Onderzoek, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 7 Uitreiken Draaginsignes Nobelprijs aan veteranen uit de regio Midden-Brabant, Tilburg
- 7 Lezing Vereniging Veteranen, Zwolle
- 8 9e Drentse Veteranendag, Assen
- 13 Vergadering Nationaal Comité Veteranendag, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 19 Reünie Vereniging Nederlands Nieuw-Guinea Militairen 1945-1962, 't Harde
- 20 Algemene Ledenvergadering Vereniging van Draggers van Militaire Dapperheidsonderscheidingen, Bronbeek, Arnhem

### mei

- 4 Nationale Herdenking te Amsterdam
- 4 Dodenherdenking OGS Ereveld Loenen
- 4 Herdenking Militair Ereveld Grebbeberg
- 4 Herdenking bij Nationaal Monument "Erelijst van Gevallenen", Den Haag
- 4 Herdenking van de gevallen ter zee, Den Helder
- 4 Herdenking bij het Monument van de Militaire Luchtvaart
- 4 Herdenkingsbijeenkomst Gemeente Hilversum
- 5 Herdenking Capitulaties en Bevrijdingsdefilé Wageningen 5 mei
- 10 Bijwonen veteranen-voorstelling "The Battle", Rotterdam
- 10 Herdenking Grenadier en Jager Monument Ypenburg
- 10 Herdenking Slag om de Residentie Mei 1940, Ypenburg
- 10 Slag om de Residentie Concert, Den Haag



- 10 Eerbetoon meidagen-slachtoffer Sld Marinus van Esch, Haarsteeg
- 12 Gezamenlijke reünie Vereniging Oud-Strijders Koninklijke Brigade "Prinses Irene" en Veteranen Vereniging Garderegiment Fuseliers "Prinses Irene", Oirschot
- 15 Herdenking Nederlands Detachement VN Korea, Schaarsbergen
- 17 Bezoek aan Stichting Onbekende Helden, St. Oedenrode
- 17 Herdenking en reünie KNIL, Bronbeek
- 18 Herdenking van overleden militairen en burgermedewerkers KL, Bronbeek
- 18 Herdenking van in actieve dienst overleden militairen en burgermedewerkers KM, Den Helder
- 22 Jubileumreceptie Landelijk Zorgsysteem Veteranen, Doorn
- 24 Bezoek Projectbureau Nederlandse Veteranendag, Den Haag
- 28 Memorial Day – Herdenking Amerikaanse gevallen WO-II, Margraten

### juni

- 2 Vergadering GORK KL, Soesterberg
- 6 Herdenking Provinciaal Indië monument, Groningen
- 9 Onthulling Engelandvaardersmonument, Katwijk aan Zee
- 9 Veteranenbijeenkomst Apeldoorn – Epe – Voorst, Apeldoorn
- 10 Provinciale Veteranendag Friesland, Leeuwarden
- 10 Zeeuwse Veteranendag 2017, Middelburg
- 15 Theatervoorstelling "Terug naar Srebrenica", Oirschot
- 16 Ledenvergadering Veteranenplatform, Schaarsbergen
- 16 10e Bredase Veteranendag, Breda
- 17 10e Twenterandse Veteranendag, Den Ham
- 17 Amsterdamse Veteranendag, Amsterdam
- 17 Limburgse Veteranendag 2017, Roermond
- 20 Overdrachtsceremonie Stichting Anjerveteranen aan Nationaal Comité Veteranendag, De Zwaluwenberg
- 22 Veteranendag Koninklijke Marine, Den Helder
- 22 Bezoek opbouw Malieveld t.b.v. Nederlandse Veteranendag 2017, Den Haag
- 24 Nederlandse Veteranendag, Den Haag
- 28 Ontvangst van de Vereniging van Draggers van Militaire Dapperheidsonderscheidingen, De Zwaluwenberg

### juli

- 1 Veteranendag Noord-West Veluwe, Harderwijk
- 6 Bezoek KTOMM Bronbeek en uitreiking Draaginsigne Gewonden aan bewoner dhr. Hensbergen
- 10 Dineroverleg Raad voor Civiel-militaire Zorg en Onderzoek, IGK, Hoofddirecteur Personeel en Nationale Ombudsman over maatschappelijke en politiek-bestuurlijke context van het veteranenbeleid, De Zwaluwenberg
- 19 Bezoek veteranenopvang "De Compound", Assen

### augustus

- 4 Herdenking van gevallen reservisten van de Vrijwillige Landstorm, Rhenen
- 14 Herdenking van gevallen en slachtoffers van de Tweede Wereldoorlog, Amstelveen
- 15 Nationale Herdenking Japanse capitulatie, Den Haag
- 15 Indië herdenking 2017, Zwolle
- 19 Herdenking Birma-Siam Spoorweg en Pakan Baru Spoorweg, Bronbeek, Arnhem
- 24 Ontvangst Genootschap Engelandvaarders, Hilversum
- 30 25e Herdenking Friese gevallen in voormalig Nederlands-Indië en/of Nieuw-Guinea, Leeuwarden

### september

- 2 Herdenking Nationaal Indië Monument, Roermond
- 9 Herdenking Slachtoffers Japanse Zeetransporten, Bronbeek, Arnhem
- 19 Vergadering Nationaal Comité Veteranendag en vrijwilligers BBQ, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 21 Reünie Vereniging Militairen Oud-Indiëgangers (VOMI) Zuid-Holland en Bond van Wapenbroeders afd. Zuid-Holland, Rotterdam
- 21 Uitreiking Draaginsignes Nobelprijs aan UNIFIL-veteranen Gemeente Kampen, Kampen
- 22 Gesprek met een groep ISAF-veteranen over ervaringen tijdens en rondom uitzending naar Uruzgan, De Zwaluwenberg

- 23 Reünie 1 (NL) UN Signal Battalion UNPROFOR, Garderen
- 27 25e Veteranendag Koninklijke Luchtmacht, Eindhoven
- 28 1e lokale veteranendag Geldrop – Mierlo, Geldrop
- 29 Veteranenvoorstelling Nationale Taptoe, Rotterdam

#### *oktober*

- 3 Uitreiking Nederlands Nieuw-Guinea Herinneringskruis aan veteraan dhr. Monsjou, Dronten
- 3 Dodenherdenking Korps Militaire Administratie en reünie Veteranen MA en Oud-militaire Administrateurs, Soesterberg
- 4 Dodenherdenking Regiment Technische Troepen, Soesterberg
- 5 Dodenherdenking Regiment Bevoorrading- en Transporttroepen, Soesterberg
- 6 Veteranendag Koninklijke Marechaussee, Apeldoorn
- 8 72e Herdenking gesneuvelde Stoottroepers, Beneden-Leeuwen
- 11 Contactdag Landelijk Zorgsysteem Veteranen, Doorn
- 13 Jubileumfestival “De Basis”, Doorn
- 21 Ontvangst Snertit Stichting Nederlandse Veteranen Motorrijders, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 23 Postume uitreiking Libanese “Medal for the Wounded” aan nabestaande van wijlen dpl Sld J.H. Hoiting, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 26 Reünie Oorlogsvrijwilligers Engeland-Schotland 1945-1962, Bronbeek, Arnhem
- 28 Veteranendag Hart van Brabant, Hilvarenbeek

#### *november*

- 2 Uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis aan de nabestaanden van Sergeant-majoor-instructeur KNIL Jacobus Theodorus Gerardus Kuitens, De Zwaluwenberg
- 6 Veteranenlezing 2017 “Vechten Raakt”, Bronbeek, Arnhem
- 9 Bezoek aan psychotrauma behandel- en expertisecentrum Centrum '45, Oegstgeest
- 10 Vergadering GORK KL, Soesterberg
- 10 Uitreiking Draaginsigne Gewonden aan Sgt1 S.A.J.C. Mertens, Tilburg
- 16 Herdenking Monument van Verdraagzaamheid, Leudal
- 17 Algemene Vergadering Veteranenplatform, Oirschot
- 21 Ontvangst Ambonese KNIL-veteranen en nabestaanden, De Zwaluwenberg

#### *december*

- 2 Uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis en Ereteken voor Orde en Vrede aan nabestaanden van vier KNIL-veteranen, Nationaal Militair Museum, Soesterberg
- 4 Vergadering Nationaal Comité Veteranendag, De Zwaluwenberg
- 6 Uitreiking Oorlogs Herinneringskruis aan koopvaardij-veteraan dhr. P.W. de Visser, Willemstad (N.B)
- 7 58e Herdenking “7 December”-eenheden, Schaarsbergen
- 12 Eindbijeenkomst Federatie van Verenigingen van Indië Militairen, Bronbeek, Arnhem
- 13 Veteranenconcert “Tour of Duty”, Delft
- 15 Eindejaarsbijeenkomst Veteranenplatform, Doorn
- 23 Kerstlunch Veteranen Ontmoetings Centrum “Ouwestomp”, Den Bosch



#### Colofon

Uitgave Ministerie van Defensie  
Vormgeving: Mediacentrum Defensie

#### Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

De Zwaluwenberg  
Utrechtseweg 225  
1213 TR Hilversum

#### Contact

Kolonel R. Been  
Chef Staf IGK  
T +31 35 5776633  
igk@mindef.nl

Aan Mindef 7 mei 2018  
Status Definitief

Mei 2018



<https://www.defensie.nl/onderwerpen/igk>



<https://nl-nl.facebook.com/InspecteurGeneraalderKrijgsmacht/>