



Ministerie van Defensie



# Jaarverslag 2011



INSPECTEUR-GENERAAL  
DER KRIJGSMACHT





# Jaarverslag 2011



## Colofon

Staf Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht  
Utrechtseweg 225  
1213 TR Hilversum

## Contactpersoon

Kol W.J.M. Wiersma-Bernaert MBA  
Chef staf

T 035 577 66 16  
MDTN \*06 558 76616  
F 035 577 66 30  
E [igk@mindef.nl](mailto:igk@mindef.nl)

# Inhoud

<b>Colofon</b>		<b>2</b>
<b>Voorwoord</b>		<b>6</b>
<b>1</b>	<b>Defensie in beweging</b>	<b>11</b>
1.1	Inleiding	11
1.2	Ontwikkelingen 2011	11
1.2.1	Commando Zeestrijdkrachten	12
1.2.2	Commando Landstrijdkrachten	12
1.2.3	Commando Luchstrijdkrachten	12
1.2.4	Koninklijke Marechaussee	13
1.2.5	Bestuursstaf, Defensie Materieel Organisatie en Commando DienstenCentra	13
1.2.6	Intensiveringen	13
1.3	Bevindingen	14
1.3.1	Sturen van verandering	14
1.3.1.1	Regie op de ontwikkelingen	14
1.3.1.2	Besturingsmodel	15
1.3.1.3	Centralisatie	15
1.3.1.4	Generiek versus maatwerk	16
1.3.1.5	Sourcing	17
1.3.1.6	Vertrouwen in de veranderingen en de leiding	18
1.3.2	Communicatie	18
1.3.2.1	Beleid en visie	18
1.3.2.2	Communiceren van nut en noodzaak	19
1.3.2.3	Vertrouwen en motivatie personeel	20
<b>2</b>	<b>Personeel</b>	<b>23</b>
2.1	Inleiding	23
2.2	Ontwikkelingen 2011	23
2.3	Gevolgen van de ontwikkelingen	25
2.3.1	Defensie als werkgever	25
2.3.2	Gevolgen voor de werklust	26
2.3.3	Werklast ondersteunende personele diensten	27
2.3.4	Vulling en behoud	27
2.3.5	Selfservice en automatisering, ondersteuning door dienstencentra	28
2.3.6	Gezondheidszorg	30
2.3.7	Leiderschap, vertrouwen en motivatie personeel	31
2.3.8	Diversiteit en levensfasebeleid	31
2.3.9	Mobiliteit burgerpersoneel	31
2.3.10	Ambtelijke molens	32
2.3.11	Buitenlandplaatsing	32
2.3.12	Financiële voorzieningen	33
2.4	Tot slot	33

<b>3</b>	<b>Operaties/operationele inzet</b>	<b>35</b>
3.1	Inleiding	35
3.2	Ontwikkelingen in 2011	36
3.2.1	Missies/uitzendingen	36
3.2.1.1	Hoorn van Afrika	36
3.2.1.2	Afghanistan	36
3.2.1.3	Middellandse Zee/Libië.	39
3.2.1.4	De Balkan	39
3.2.1.5	Middellandse zee/Operatie Hermes	40
3.2.2	Individuele uitzendingen	40
3.2.3	Operaties op Nederlands grondgebied	40
3.2.4	Oefeningen	41
3.2.4.1	Integratieoefeningen	41
3.2.4.2	Joint/combined oefeningen	41
3.3	Bevindingen	42
3.3.1	Vredesbedrijfsvoering versus operationele inzet	42
3.3.2	Een goede balans	44
3.3.3	Genereren en besteding van opbrengsten	44
3.3.4	Civiel-militaire samenwerking	45
<b>4</b>	<b>Opleiding en Training</b>	<b>47</b>
4.1	Inleiding	47
4.2	Ontwikkelingen in 2011	47
4.3	Bevindingen	49
4.3.1	Opleidingsbehoefte	49
4.3.2	Initiële opleidingen	50
4.3.3	Functieopleidingen	52
4.3.4	Trainen	53
4.3.5	Behoud van kennis en expertise	54
<b>5</b>	<b>Materieel en infrastructuur</b>	<b>57</b>
5.1	Inleiding	57
5.2	Ontwikkelingen 2011	57
5.3	Bevindingen	59
5.3.1	Voorraden	59
5.3.2	Onderhoud	59
5.3.3	Centralisatie	60
5.3.4	Een veranderende organisatie	60
5.3.5	Invoering SAP	61
5.3.6	Woon-, werk- en leefomgeving	62
<b>6</b>	<b>Medezeggenschap</b>	<b>65</b>
6.1	Inleiding	65
6.2	Ontwikkelingen	65
6.3	Bevindingen	66
<b>7</b>	<b>Individuele bemiddeling</b>	<b>69</b>
7.1	Inleiding	69
7.2	Ontwikkelingen en resultaten	69
7.3	Bevindingen	71

8	<b>Veteranen</b>	75
8.1	Inleiding	75
8.2	Ontwikkelingen	76
8.3	Gevolgen van de ontwikkelingen en constatering	76
9	<b>Themaonderzoek: "Nazorg"</b>	79
9.1	Inleiding	79
9.2	Bevindingen	80
9.3	Ontwikkelingen en nieuwe initiatieven	87
9.4	Conclusies	87
9.5	Aanbevelingen	89
10	<b>Themaonderzoek: "De verhouding tussen commandanten en P&amp;O (advies)"</b>	91
10.1	Inleiding	91
10.2	Aanpak en reikwijdte onderzoek	93
10.3	P&O dienstverleningsmodel en P&O verantwoordelijkheden van leidinggevend	93
10.4	Ervaringen leidinggevend met hun P&O verantwoordelijkheden	94
10.5	Ervaringen van P&O advies met uitvoering P&O verantwoordelijkheden in de lijn	98
10.6	Ervaringen van loopbaanbegeleiders	99
10.7	Beschouwing, constatering en ervaringen in het onderzoek	100
10.8	Conclusies	103
10.9	Aanbevelingen	106
11	<b>Voortgang bevindingen 2010</b>	109
11.1	Positie Diensten Geestelijke Verzorging	109
11.2	Doorlooptijd keuringen	110
11.3	Buitenlandse bezoeken ICT	110
11.4	Multimedia en e-learning Commando Zeestrijdkrachten	111
11.5	Technisch personeel	111
11.6	Infrastructuur Commando Zeestrijdkrachten	112
<b>Bijlagen</b>		
Bijlage 1	Taken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en de Inspecteur der Veteranen	117
Bijlage 2	Werkbezoeken 2011	121
Bijlage 3a	Overzicht van in 2011 ontvangen verzoeken voor individuele bemiddelingen	125
Bijlage 3b	Overzicht van in 2011 afgesloten verzoeken voor individuele bemiddelingen	127
Bijlage 4	Overzicht van activiteiten ten behoeve van veteranen in 2011	129





foto: Hans Lebbe, AVDD

# Voorwoord

## IGK Jaarverslag 2011

### Een jaar van uitblijvend perspectief.

Hoewel in 2011 de eerste contouren zijn neergezet van een nieuwe defensieorganisatie overheerst bij het gros van het personeel een gevoel van onzekerheid over de eigen toekomst, een gevoel van onbehagen omdat een transparant proces van besluitvorming ontbreekt en een sterk gedaald vertrouwen in de leiding van de organisatie. Het politiek besluit fors te bezuinigen op defensie heeft een reorganisatie- en transformatieproces in gang gezet dat zijn weerga niet kent. De complexiteit van dat proces laat zich slecht vatten in heldere communicatie die in begrijpelijke boodschappen het perspectief neerzet. Door dit alles schetst dit jaarverslag een somber beeld dat in de eerste plaats recht wil doen aan alle gesprekken die met medewerkers zijn gevoerd, maar dat toch ook probeert – juist in deze moeilijke periode – een bijdrage te leveren aan die kleinere, maar geloofwaardige krijgsmacht die nu zo grootschalig in verbouwing is. Tijdens alle werkbezoeken en individuele gesprekken merk ik bovendien hoezeer iedereen nog steeds betrokken is bij deze organisatie; ons personeel is nog steeds ons grootste kapitaal. Alle inspanningen moeten er dan ook op zijn gericht het perspectief terug te brengen voor al onze medewerkers, militair en burger.

Een van de meest ingrijpende gevolgen van de reorganisatie is de reductie van 12.000 functies, die zal leiden tot een verwachte personele overtoolligheid van rond de 6.000 personeelsleden. De onzekerheid over de



wijze waarop die reductie vorm wordt gegeven en welke criteria worden gehanteerd in dat proces is groot. Bovendien verschilt de manier waarop dat proces invulling krijgt per defensieonderdeel en dat leidt tot veel vragen. Na het verschijnen van het nieuwe Sociaal Beleidskader in december volgde een voorlichtingsronde die overigens niet alle zorgen heeft kunnen wegnemen. Daar komt bij dat het geautomatiseerde instrumentarium dat nodig is de ambities, keuzemogelijkheden en wensen van het personeel te ondersteunen niet in alle gevallen al volledig is ingericht. Het meest sprekende voorbeeld is de vacaturebank. Het ontbreken van de juiste ondersteuning en de geringe transparantie veroorzaken een gebrek aan vertrouwen in de systemen. Het sollicitatieproces is het enige instrument waarmee wordt bepaald of iemand een functie krijgt of niet en dus uiteindelijk – na een aantal afwijzingen – overtollig wordt. Ook in dat proces vindt een deel van de handelingen via het geautomatiseerde systeem plaats en dat leidt tot veel onvrede. Het personeel heeft het gevoel dat de menselijke maat bij de toepassing van het personeelsbeleid teveel is verdwenen: berichtgeving is automatisch gegenereerd en toelichting op beslissingen blijft vaak achterwege. Inmiddels wordt hard gewerkt aan de verbetering van het instrumentarium, maar de transparantie van de besluitvorming en de criteria voor de selectie van het personeel zullen nog de nodige aandacht blijven vragen.

De onzekerheid en onrust bij het personeel heeft ook minder zichtbare, maar evenzeer negatieve effecten. In de gesprekken met de Sociaal Medische Teams komt regelmatig naar voren dat het ziekteverzuim van de eenheid is gedaald, dat de gang naar bedrijfsmaatschappelijk werk slechts zeer aarzelend wordt genomen en dat het personeel nog maar zelden naar buiten komt met een hulpvraag. Dit wordt toegeschreven aan de onzekerheid over de eigen toekomst binnen de defensieorganisatie; er bestaat een zekere angst om op welke wijze dan ook op te vallen. Het gevoel van sociale veiligheid lijkt verdwenen. Dit zal – naar verwachting – pas terugkeren als de reorganisatie is voltooid en de definitieve keuzes door en over het personeel zijn gemaakt.

De druk op het management is hoog; defensie is niet wegens verbouwing gesloten en de complexiteit van de reorganisatie is enorm. Structurele maatregelen die mede vorm moeten geven aan de nieuwe organisatie en een slagvaardiger besturing worden nogal eens doorkruist door incidentele maatregelen die nodig zijn om de jaarlijkse bezuinigingsdoelstellingen te halen. Dat heeft dan invloed op de integrale verantwoordelijkheid van de commandanten van de defensieonderdelen en verstoort hun planning en bedrijfsvoering. Die verstoring wordt het meest gevoeld bij delen van de krijgsmacht die in Nederland dagelijks operationeel worden ingezet. De vredesbedrijfsvoering is ingericht op een organisatie die bezig is met opleiding, oefening en training – eigenlijk de voorbereiding op inzet – en daardoor de tijd en ruimte heeft in te spelen op wijzigingen in de randvoorwaarden voor die taak. Voor de eenheden die dagelijks een operationele taak hebben is dat veel lastiger en beïnvloedt iedere ingreep de kwaliteit van de taakuitvoering of ondersteuning. Ik heb geadviseerd daar aandacht aan te geven bij de inrichting van de besturing. Soms ook veroorzaken de centrale richtlijnen onbedoelde effecten. De strakke richtlijnen voor de vulling van het functiebestand hebben geleid tot een verminderde bereidheid bij commandanten deeltijdwerken toe te staan en dat zou kunnen leiden tot vertrek van een groep medewerkers die in het kader van een divers samengesteld personeelsbestand juist een waardevolle bijdrage aan defensie leveren. De bespreking van dit onderwerp heeft geresulteerd in gerichte acties om de mogelijkheid van deeltijd open te houden. De adviestaak van de IGK heeft door dergelijke positieve en snelle reacties aan zichtbaarheid gewonnen. In het verslag zijn nog meer voorbeelden opgenomen.

In 2011 heeft de bemiddelingstaak opnieuw een fors beslag gelegd op de werkzaamheden van de staf. De IGK wordt gezien als de laatste strohalm om duidelijkheid te krijgen over vaak complexe vraagstukken van individuele werknemers of voormalige werknemers van defensie. Het aantal verzoeken is wederom toegenomen. Opvallende verschuivingen ten opzichte van 2010 zijn de toename in het aantal verzoeken dat zich richt op de uitvoering van het personeelsbeleid. Daarbij valt op dat het blijkbaar moeilijk is maatwerk te leveren voor bijzondere gevallen en – ten tweede – blijft een goede uitleg van genomen beslissingen vaak achterwege. De bemiddeling heeft in dat laatste geval het doel de achtergronden van genomen besluiten toe te lichten. Ook is het aantal verzoeken aanzienlijk toegenomen uit de groep van veteranen en voormalige medewerkers; zij weten de weg naar de IGK inmiddels goed te vinden.

De veteraan heeft in het verslagjaar een groot beslag gelegd op de agenda. Ruim 160 evenementen waar de veteraan centraal stond zijn bezocht; in ongeveer honderd gevallen werd de vertegenwoordiging door een

van de leden van de staf gedaan. Opvallend is de toegenomen aandacht voor de veteraan en zijn achterban. Het Veteranenplatform bijvoorbeeld heeft op een enthousiaste wijze de aandacht voor nuldelijnszorg vergroot en biedt zijn leden de mogelijkheden op dit gebied cursussen te volgen; daarvan wordt op grote schaal gebruik gemaakt. Een aantal partners van veteranen heeft aandacht gevraagd voor de zorg voor het thuisfront, partners en kinderen. Samen met het Veteraneninstituut is een bijeenkomst georganiseerd op de Zwaluwenberg, waar zij hun ervaringen konden delen en waarin zij voorstellen hebben gedaan de zorg in de richting van het thuisfront te verbeteren. Ik heb groot respect voor de wijze waarop de uitgenodigde partners hun bijdrage hebben geleverd.

Het jaar 2011 zal ook de geschiedenis in gaan als het jaar waarin de Veteranenwet door zowel de eerste als de Tweede Kamer van het Parlement is aanvaard. Voor veel veteranen is dit een bijzondere vorm van erkenning en de inzet van een aantal zeer betrokken leden van het parlement is zeer hoog gewaardeerd. De Regering heeft bovendien middelen vrijgemaakt om invulling te kunnen geven aan de claims die zijn ingediend door veteranen die vóór juli 2007 een aandoening hebben opgelopen als gevolg van een uitzending. Hoewel de Nederlandse Veteranendag op 25 juni in Den Haag niet werd gezegend door de weergoden was de belangstelling groot. Ook de lokale en regionale veteranendagen mogen zich verheugen in een immer groeiende belangstelling. Samengevat kan worden gesteld dat ook dit jaar veel is bereikt en dat de veteraan steeds meer midden in de samenleving staat.





foto: Sgt Eva Klijn, AVDD

# 1

## Defensie in beweging

### 1.1 Inleiding

De situatie van de rijksbegroting heeft het kabinet tot ingrijpende maatregelen gedwongen. Defensie is hier niet van uitgezonderd. In het najaar van 2010 was het duidelijk dat de krijgsmacht structureel € 635 miljoen moest bezuinigen. Tevens bleek het nodig binnen de defensiebegroting extra te besparen en budgetten te herschikken om de eigen financiële huishouding op orde te brengen. Daar bovenop moest rekening worden gehouden met extra financiële ruimte om in de toekomst een aantal innovaties mogelijk te maken. In totaal belopen de bezuinigingen binnen de regeerperiode bijna een miljard euro.

Voor het personeel brak een periode aan van onduidelijkheid hoe de bezuinigingen ingevuld gingen worden en welke de consequenties zouden zijn voor de organisatie en het personeel. De onzekerheid in het begin van 2011 en de maatregelen en informatie die geleidelijk aan beschikbaar kwamen, hebben voor het personeel en de eenheden van de krijgsmacht in belangrijke mate de agenda van het jaar bepaald.

### 1.2 Ontwikkelingen 2011

Het regeerakkoord spreekt over een veelzijdig inzetbare krijgsmacht met het bijbehorende ambitieniveau zoals uitgewerkt in het eindrapport Verkenningen uit 2010. Met de financiële kaders van het regeerakkoord kan deze doelstelling de komende jaren echter niet volledig worden waargemaakt. Op 8 april 2011 verstuurt de minister de beleidsbrief aan de Tweede Kamer waarin hij aangeeft hoe defensie invulling gaat geven aan de bezuinigingen. Op dezelfde datum wordt het personeel geïnformeerd over de bezuinigingsplannen en

keuzes die zijn gemaakt. Kort daarna worden ook de eerste effecten zichtbaar in de organisatie als personeel te horen krijgt welke eenheden worden opgeheven of gereorganiseerd en als binnen een maand materieel wordt stilgezet.

De Tweede Kamer debatteert over de beleidsbrief en gaat begin juni akkoord met de voorstellen, met slechts enkele aanpassingen. Daarna worden de concepten voor belangrijke pijlers in het proces van de reorganisatie verder uitgewerkt, te weten de numerus fixus, de blauwdrukken en het integraal herbeleggingplan. In de Startbrief van 1 augustus geeft de minister de opdracht te beginnen met de implementatie van de maatregelen, die in de beleidsbrief staan genoemd. Dit is het formele moment dat bij alle defensieonderdelen de reorganisatieprocessen van start gaan.

Het personeelsbestand wordt met ongeveer 12.000 functies verkleind. Om de operationele capaciteiten zo veel mogelijk te sparen wordt een sterk accent gelegd op de reductie van bestuurlijke en ondersteunende eenheden.

Desondanks nemen de gevechtskracht en het voortzettingsvermogen van de krijgsmacht af. Uitgangspunt blijft echter dat de samenstelling van de krijgsmacht verschillende inzetopties voor de politiek mogelijk moet maken. De sterke punten van de krijgsmacht, zoals de kwaliteit van personeel en materieel en een moderne en innovatieve uitstraling, moeten zo min mogelijk geweld worden aangedaan en op onderdelen zelfs worden versterkt. Meer met minder doen is de komende jaren echter niet aan de orde.

De meest in het oog lopende consequenties voor de operationele capaciteit van de krijgsmacht zijn:

#### 1.2.1 Commando Zeestrijdkrachten

Bij het Commando Zeestrijdkrachten verdwijnen ongeveer 1500 van de ruim 10.000 arbeidsplaatsen. Van het materieel worden vier van de tien mijnenjagers afgestoten, wordt het bevoorradingschip Hr.Ms. Zuiderkruis anderhalf jaar eerder buiten dienst gesteld en worden de luchtverdedigingsmiddelen en mortieren 120mm van het Korps Mariniers met die van andere eenheden gebundeld.



Vertrek Hr.Ms. Zuiderkruis op haar laatste missie (Somalie).  
foto: SM Sjoerd Hilckmann, AVDD

#### 1.2.2 Commando Landstrijdkrachten

Bij het Commando Landstrijdkrachten verdwijnen ruim 5000 van de bijna 24.000 arbeidsplaatsen. Bovendien worden beide tankbataljons opgeheven, alle Leopard-2 tanks en drie pantserhouwitsers afgestoten en de resterende achttien worden samen met de 120mm mortieren in één afdeling veldartillerie ondergebracht. Het Duits-Nederlandse *High Readiness Force Headquarter* en de staf van het Operationeel





Oefening Groep geleide wapens, Zoutkamp.

foto: Sgt Eva Klijn, AVDD

Ondersteuningscommando Land worden aanzienlijk verkleind. De capaciteit van 101 Geniebataljon wordt gereduceerd tot twee constructiecompagnieën. De pantsergeniecapaciteit wordt verminderd en twee staven van pantsergeniecompagnieën worden opgeheven. De luchtverdedigingscapaciteit van de landstrijdkrachten wordt gehalveerd. De helft van de 80 Medium Range Anti Tank wapensystemen wordt geschrapt. De 101 Artillerieondersteuningsbatterij wordt opgeheven en de zes onderhoudscompagnieën worden gereduceerd tot vier.

### 1.2.3 Commando Luchtstrijdkrachten

Bij het Commando Luchtstrijdkrachten verdwijnen ongeveer 1500 van de ruim 8000 arbeidsplaatsen. Van de operationele capaciteit wordt het aantal F-16 gevechtsvliegtuigen verminderd van 87 tot 68. De Cougar helikopters worden afgestoten waarbij nog acht toestellen worden aangehouden totdat de NH-90 volledig is ingestroomd. Het derde DC-10 transportvliegtuig wordt afgestoten zodra de twee KDC-10 vliegtuigen zijn gemodificeerd. Verder wordt de luchtverdedigingscapaciteit ingekrompen van vier naar drie Patriot batterijen en worden twee object grondverdedigingspelotons opgeheven.

### 1.2.4 Koninklijke Marechaussee

Bij de Koninklijke Marechaussee verdwijnen ruim 700 van de bijna 7000 arbeidsplaatsen. De capaciteit voor de militaire politiedienst vermindert en de aanschaf van een vaartuig voor de Zeeuwse wateren wordt geschrapt.

### 1.2.5 Bestuursstaf, Defensie Materieel Organisatie en Commando DienstenCentra

Bij de Defensie Materieel Organisatie, het Commando DienstenCentra en de Bestuursstaf samen verdwijnen bijna 2400 van de ongeveer 15.000 arbeidsplaatsen. Krijgsmachtbreed worden alle niet operationele staven en de staven van de operationele commando's met ten minste 30 procent ingekrompen. Daarnaast wordt bij de ondersteuning een poolsysteem opgezet voor operationele wielvoertuigen, wordt bespaard op de operationele eerstelijnsgezondheidszorg, de personele en IV-diensten geconcentreerd en gesnoeid in civiele dienstauto's en VIP-vervoer.

### 1.2.6 Intensiveringen

Naast opheffingen en inkrimpingen zijn er voor de komende jaren ook intensiveringen en innovaties gepland. Een krijgsmacht die zich niet op de toekomst voorbereidt, is immers kwetsbaar. Noodgedwongen zal de ruimte voor extra intensivering en innovatie pas gaandeweg deze kabinetsperiode ontstaan. De verwachte opbrengsten uit verkopen en internationale samenwerking worden hiervoor aangewend. Er zal vooral worden geïnvesteerd op het gebied van cyber en digitale weerbaarheid, het optreden in netwerken en satellietcommunicatie. Ook de intensieve





Search actie in Afghanistan.

foto: Sgt Eva Klijn, AVDD

aandacht van Defensie voor de bescherming van het personeel en het materieel tegen geïmproviseerde explosieven (*counter IED*) blijft de komende jaren belangrijk. Meer aandacht zal uitgaan naar geïntegreerde vuursteun, onbemande luchtsystemen en de verdediging tegen ballistische raketten. Ervaringen in recente operaties onderstrepen tevens het belang van de beïnvloeding van doelgroepen met behulp van *psychological operations* ('psyops'). Er worden daarom maatregelen getroffen om deze capaciteiten te verbeteren en structureel in de organisatie te borgen. Verder wordt de samenwerking ten behoeve van speciale operaties versterkt.

## 1.3 Bevindingen

### 1.3.1 Sturen van verandering

#### 1.3.1.1 Regie op de ontwikkelingen

In lijn met de bezuinigingen is besloten investeringsprojecten te vertragen en is de instroom van nieuw personeel verminderd. Oefen- en trainingsprogramma's zijn beperkt en de aantallen vaardagen, oefendagen en vlieguren verlaagd, waardoor minder eenheden operationeel gereed zijn. In deze hectische periode is het belangrijk voor commandanten de regie en het overzicht vast te houden. Tijdens de werkbezoeken aan de eenheden geven commandanten aan dat dit moeilijk is, omdat zij niet genoeg in staat zijn in alle gevallen integrale verantwoordelijkheid te nemen. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn veelal versnipperd. Zo maakt bijvoorbeeld het geautomatiseerde systeem Standaardisatie Opleidingsprocessen (STOP) het voor commandanten op alle niveaus lastig prioriteiten te stellen voor functieopleidingen en deze opleidingen te deconflicteren met de activiteiten- en oefenplanning.

De reorganisaties binnen defensie zijn omvangrijk, ingrijpend en langdurig en zij beïnvloeden elkaar. Dit maakt de sturing op een goed verloop uiterst complex. In afwachting van de uitgifte van de beleidsbrief is een aantal lopende reorganisatietrajecten vertraagd. Dat is begrijpelijk omdat de organisatie flink verandert en er een uitdagend tijdspad ligt, maar daardoor is niet altijd duidelijk wat de beginsituatie is voor de volgende ronde. Er wordt langdurig gewerkt in werkorganisaties en dit brengt ook langdurig onzekerheid voor het personeel mee.

Bij veel projecten die het defensieonderdeel overschrijden leek aanvankelijk de regie te ontbreken. Zo was er veel onduidelijkheid over de oprichting van het Facilitair Bedrijf Defensie, een van de al lopende projecten. In de laatste maanden voor de start van het bedrijf waren nog niet alle taken herverdeeld, terwijl het personeel

het werk dat zij tot dan toe hadden verricht juist zorgvuldig wilde overdragen. Het Facilitair Bedrijf Defensie is op 1 juni 2011 van start gegaan en het proces van ontvlechting is voortgezet na de formele oprichting.

De huidige periode biedt echter ook de mogelijkheid om taken die in de afgelopen tijd zijn toegevoegd aan het takenpakket van eenheden nu goed vast te leggen. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan de opleiding en begeleiding van de ROC-leerlingen, die in het kader van het project loopbaanlint een deel van hun opleiding bij defensie volgen. De capaciteit voor deze nieuwe taak trekt een sterke wissel op de betrokken eenheden. Dit advies is bijvoorbeeld al overgenomen bij de bouw van de Nederlands-Belgische operationele school van het Commando Zeestrijdkrachten.

#### 1.3.1.2 Besturingsmodel

In de bestuursstaf wordt de positie van de Commandant der Strijdkrachten versterkt. Voortaan stelt de Commandant der Strijdkrachten de gereedstellingsopdrachten voor de operationele commandanten en de daarmee samenhangende opdrachten aan de Defensie Materieel Organisatie en het Commando DienstenCentra vast met de bijbehorende budgetten. Uitgangspunt is dat besluitvorming over activiteiten en budgetten synchroon loopt. De Defensie Materieel Organisatie en het Commando DienstenCentra hebben een adviserende rol bij bestedingsbeslissingen. Commandanten geven aan dat zij minder inspraak hebben in de beslissingen waar ze mee geconfronteerd worden. De beslissingen worden voor hun gevoel steeds verder weg van de werkvloer genomen. Deze besluiten zijn niet altijd goed uit te leggen op de werkvloer maar brengen soms wel extra werklast met zich mee. Zo geeft bij een bezoek aan het Maritiem Situatie Centrum de leiding aan hinder te ondervinden van de directe detailaansturing vanuit Den Haag en de toenemende bureaucrativering. Het centrum wordt gevraagd om tot in de kleinste details geplande en standaard opwerkprogramma's en vaardagen te verantwoorden. Onderdeel van het voornemen de bestuursstaf aanzienlijk te verkleinen is dat de centrale sturing veel meer op hoofdlijnen zal geschieden. In een reactie geeft Commandant der Strijdkrachten aan dat hij het begrijpelijk vindt dat de detailaansturing als hinderlijk wordt ervaren. De financiële problematiek, in het bijzonder de materiële exploitatie, noodzaakt echter tot tijdelijke detailaansturing.

#### 1.3.1.3 Centralisatie

De bestuursstaf en de staven bij de andere defensieonderdelen worden met 30 procent ingekrompen. De verkleining gaat de komende tijd hand in hand met een vereenvoudiging van de bestuurlijke relaties en processen in de gehele organisatie. De maatregelen moeten resulteren in heldere verhoudingen tussen



Genie faciliteert wateroversteek Nederland,

foto: Arnoud Schoor, AVDD

het bestuur dat de regie op hoofdlijnen voert en de operationele commandanten die meer ruimte voor de uitvoering krijgen. Het motto in het regeerakkoord 'je gaat erover of niet' is daarbij het richtsnoer. De defensieorganisatie bevindt zich echter in slecht weer en dan staat meestal de kapitein zelf aan het roer. Met andere woorden, dan worden bevoegdheden centraal belegd. Dat werkt op een schip, maar is beduidend moeilijker in een complexe organisatie met verschillende uitvoerende instanties, die bovendien alle een ander takenpakket hebben. Centrale, uniforme sturing kan uitvoerende eenheden belemmeren een slagvaardige bedrijfsvoering aan te houden. Zo ondervindt het Kleding en Persoonlijke Uitrusting bedrijf regelmatig kritiek op de uitlevering van goederen. Hoewel deze eenheid hoger gekwalificeerd personeel beschikbaar heeft dan voorheen, is het financiële mandaat aanzienlijk verkleind. Het flexibel aanvullen van tekorten en daarmee kunnen inspelen op de behoeften van de klant wordt dan steeds lastiger. Dit wekt zowel voor het personeel van het Kleding en Persoonlijke Uitrusting bedrijf als bij de klant frustratie op. Eind 2011 heeft Directeur Defensie Materieel Organisatie besloten een onderzoek in te stellen of het mandaat in 2012 kan worden verhoogd.

#### 1.3.1.4 Generiek versus maatwerk

De maatregelen die in het kader van bezuinigingen worden vastgesteld hebben veelal een generiek karakter. Dat voldoet voor de meeste situaties. Er zijn echter bijzondere omstandigheden die om maatwerk vragen. Dit is van toepassing bij elementen binnen onze organisatie die in Nederland een operationele taak hebben zoals grote delen van de Koninklijke Marechaussee, het Kustwachtcentrum en de Explosieven Opruimingsdienst Defensie. Maatregelen op personeelsgebied die de reorganisatie ondersteunen kunnen een ongewenst neveneffect hebben voor deze defensieonderdelen. De toepassing van de tijdelijke maatregel dat iedere functionaris na drie jaar van functie moet wisselen kan leiden tot verlies aan kennis, ervaring en expertise. Dit is onder de aandacht gebracht en heeft ertoe geleid dat defensieonderdelen een beperkte ruimte hebben gekregen de functieduur van specifiek personeel te verlengen. Daarmee kan beter worden voorkomen dat zich risico's voordoen in de operationele taakuitvoering. Er zijn inmiddels uitzonderingscategorieën vastgesteld. De wens leeft echter bij vele bezochte commandanten hierover meer zeggenschap te krijgen, om de kwaliteit van hun eenheid te kunnen handhaven.



EOD'er ruimt 155 mm granaat.

foto: Peter Bijpost, AVDD



Bij de Militaire Luchtvaartautoriteit bestond de vrees dat zij als gevolg van de uitgangspunten bij de reorganisatie van de bestuursstaf “ergens in de defensieorganisatie” zouden worden weggestopt. Formeel maakt de Luchtvaartautoriteit geen deel uit van de bestuursstaf, maar is daar administratief ondergebracht. Een onafhankelijke positie is essentieel om als toezichthouder het huidige takenpakket goed te kunnen blijven uitvoeren. Besloten is dat de eenheid direct onder de Secretaris-Generaal blijft vallen. Met de afslanking van de bestuursstaf moet worden gegarandeerd dat de uitvoering van het wettelijk vastgelegde takenpakket niet in het geding komt.

In de Kamerbrief van 1 augustus 2011 staat dat maatregelen worden getroffen om de mobiliteit van burgerpersoneel te bevorderen, waarbij burgers zullen worden gestimuleerd minimaal eens in de vijf jaar van functie te veranderen. Dit draagt bij aan een uitdagend personeelsbeleid, bijvoorbeeld in het kader van *management development*. Deze maatregel lijkt vooral ingegeven door de wens van hoger opgeleid personeel. Het gros van het burgerpersoneel bevindt zich echter op de werkvloer en maakt zich grote zorgen over de gevolgen die deze beleidswijziging voor hen zal inhouden. Zij doen specialistisch werk in de grote onderhoudsbedrijven, leveren daar de continuïteit en dragen zorg voor het behoud van kennis en expertise. Deze grote groep wil geen verandering van werkplek. Inmiddels is duidelijk dat de wens voor mobiliteit van burgerpersoneel inderdaad geënt is op het creëren van een beter carrièreperspectief voor burgerpersoneel dat zich wil ontwikkelen. In het rapport “Mobiliteit burgerpersoneel” wordt voorgesteld deze maatregel niet generiek toe te passen. In het voorjaar van 2012 wordt hierover besloten.

#### 1.3.1.5 Sourcing

Defensie zal de komende jaren activiteiten *sourcen*. Niet-strategische ondersteunende activiteiten worden zoveel mogelijk uitbesteed. Daarnaast zal bijvoorbeeld bij strategische onderhoudsactiviteiten, die rechtstreeks samenhangen met de inzet van de krijgsmacht, meer worden samengewerkt met het bedrijfsleven. Over de beweegredenen om tot *sourcing* over te gaan wordt binnen defensie verschillend gedacht. Tijdens het werkbezoek aan Paresto begin januari 2011 bleek dat het personeel in de veronderstelling leeft dat efficiency de enige drijfveer van *sourcing* is. In een gesprek met de beleidsverantwoordelijken voor *sourcing* werd duidelijk dat beter en goedkoper inderdaad de beweegreden is, maar dat bij de uiteindelijke besluitvorming ook politieke factoren een rol spelen. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan werkgelegenheid in een bepaalde regio of het terugdringen van het aantal rijksambtenaren. Dit zou kunnen betekenen dat een keuze om tot *out-sourcing* over te gaan toch wordt gemaakt, ook als dit niet ‘beter en goedkoper’ is.



Paresto medewerker tijdens 4-daagse, Heumersoord.  
foto: Rob van Eerden, AVDD

Tijdens het bezoek aan het Kleding en Persoonlijke Uitrusting bedrijf komt naar voren dat dit bedrijf in de toekomst dé leverancier van kleding en uitrusting voor alle geüniformeerde beroepen binnen de Nederlandse overheidsorganisatie wil zijn. De kansen liggen er en zowel expertise als voldoende infrastructuur is aanwezig. Deze rijksbrede samenwerking kan leiden tot een aanzienlijke besparing op personeel, bedrijfsmiddelen en infrastructuur. Parallel aan het samenwerkingstraject loopt het gegeven

dat dit bedrijf in 2012 wordt onderworpen aan een sourcingsonderzoek. In de beleving van het betrokken personeel staat dit onderzoek haaks op een eventuele samenwerking met andere overheidsdiensten. Bovendien wordt de vergelijking met een externe organisatie door leiding en personeel als een bedreiging gezien, omdat de prestaties en bedrijfsvoeringresultaten van het Kleding en Persoonlijke Uitrusting bedrijf de afgelopen twee jaar sterk beïnvloed zijn door de algemene aanbestedingsstop en dus geen reëel beeld geven. De Plaatsvervangend Secretaris-Generaal heeft in dit uitzonderlijke geval inmiddels bepaald dat een business case zal worden opgesteld met het ministerie van Veiligheid en Justitie over samenwerking op het gebied van kleding en uitrusting. Op basis van de resultaten van deze business case wordt bepaald hoe en wanneer het sourcingtraject zal worden aangelopen. Overigens kan het aangaan van een samenwerkingsverband ook een uitkomst zijn van een sourcingsonderzoek.



Mariniers tijdens certificering fast roping.

foto: Sgt Eva Klijn, AVDD

#### 1.3.1.6 Vertrouwen in de veranderingen en de leiding

Op het defensiepersoneel wordt al jaren een zware wissel getrokken. Niettemin wordt onverminderd en vaak onder moeilijke of zelfs gevaarlijke omstandigheden gewerkt met grote inzet en loyaliteit jegens elkaar en de organisatie. De opgelopen achterstanden in voorraden, onderdelen en oefenmogelijkheden zijn voor velen demotiverend. De talrijke opeenvolgende reorganisaties en bezuinigingen brengen onrust en de onzekerheid over loopbaanperspectieven versterken dit gevoel. Bij het personeel is het niet altijd duidelijk welke maatregelen structureel zijn en welke tijdelijk. Tijdens werkbezoeken valt niet alleen een afgenomen vertrouwen in Defensie als werkgever te merken, maar ook een dalend vertrouwen in wat er in 'Den Haag', op het ministerie, gebeurt.

### 1.3.2 Communicatie

#### 1.3.2.1 Beleid en visie

In alle hogere staven komt één op de drie functies te vervallen, in de totale defensieorganisatie ruim één op de zes. Duizenden medewerkers zullen de organisatie gedwongen moeten verlaten. Eenheden verdwijnen, materieel wordt afgestoten en de toekomst van defensielocaties is ongewis. Toekomstplannen zijn uitgesteld of geschrapt. De onzekerheid en onrust over de impact van de maatregelen en hoe zij gestalte gaan krijgen, komen prominent naar voren bij alle werkbezoeken. Het personeel ziet de toekomst somber in. Met de bekendmaking van de structuurmaatregelen in de beleidsbrief is de onzekerheid niet verkleind. Integendeel, de forse ingrepen in de operationele capaciteiten van de krijgsmacht, het introduceren van

nieuwe begrippen als “numerus fixus” (het vastgestelde aantal werknemers per rang en schaal) aanvankelijk zonder adequate uitleg, en het uitblijven van duidelijkheid over de personele gevolgen heeft de onrust doen toenemen. Na de informatieronde die volgde op de bekendmaking van de beleidsbrief op 8 april is het aanvankelijk geruime tijd stil geworden. Die stilte leidde tot grote teleurstelling en bracht het gevoel dat er nog zwaarder weer op komst is. Het inzicht in het vervolg van de ongekend grote bezuinigingsoperatie ontbreekt. Het scheppen van duidelijkheid door goede heldere, op maat gesneden communicatie is van enorm belang en kan bijdragen aan een betere acceptatie van het proces en van de harde keuzes die nog moeten worden gemaakt.

Er ontstond veel onduidelijkheid bij het personeel over het al dan niet kunnen overgaan van een BBT contract naar een fase 2- of fase 3-contract en hoelang de maximale looptijd in een bepaalde rang bedraagt. Eind 2010 zijn door de Hoofddirecteur Personeel hierover generieke stuurmaatregelen genomen. Het personeel heeft verwachtingen die zijn gebaseerd op de geldende regelgeving en kreeg het gevoel dat tijdens de wedstrijd de regels werden veranderd. Voor enkelen zou dit kunnen betekenen dat zij op korte termijn defensie moesten verlaten, terwijl zij er zelf nog rekening mee hielden dat ze langer konden blijven. Het was van belang dat ook voor deze categorie een overgangsbeleid werd vastgesteld. Hieraan is gehoor gegeven en voor vele militairen is een persoonlijke beschrijving van hun specifieke situatie gemaakt.

#### 1.3.2.2 *Communiceren van nut en noodzaak*

Vóór de beleidsbrief was er vooral sprake van onzekerheid bij het personeel, erna was soms zelfs sprake van ontredning. Een van de oorzaken lag in de omvang van het maatregelenpakket, een ander in het feit dat op dat moment geen duidelijkheid kon worden gegeven aan het individu in de organisatie en de aanvankelijk zeer schaarse communicatie. Het onderwerp bezuinigingsmaatregelen staat echter in alle geledingen hoog op de agenda. Dit is tijdens de werkbezoeken merkbaar door de zorgen die het personeel uit. In de loop van het jaar begonnen begrippen als “vastgoedbeleggingsplan” en “numerus fixus” vertrouwd te raken, maar de consequenties ervan voor de man of vrouw in de organisatie blijven vooralsnog onduidelijk. Het lange tijd uitblijven van de vaststelling van een nieuw sociaal beleidskader en een nieuw arbeidsvoorwaardenpakket, het afschaffen van toelages en vergelijkbare aankondigingen maken dat niet alleen het gevoel van onzekerheid groeit, maar ook de ontevredenheid. Aan het eind van het jaar hebben de bonden ingestemd met de nieuwe arbeidsvoorwaarden en het sociaal beleidskader. Desondanks zijn de rust en het vertrouwen in defensie nog niet teruggekeerd. Steeds vaker laat het personeel merken dat zij zich op een baan buiten defensie oriënteren, omdat de duidelijkheid over een perspectief binnen defensie uitblijft. Dit uit zich nog niet in een verontrustend



Marechaussee Schiphol.

foto: Rob van Eerden, AVDD





Eindoefening BE-opleiding.

foto: Sgti Daan de Vaal, AVDD

en niet gepland tussentijds verloop, maar het gaat vaak wel om die veelbelovende medewerkers die defensie ook in de toekomst nodig heeft. Die doelgroep zou een speerpunt van de communicatie moeten zijn.

Het personeel is ongerust over de te maken keuzes en over de invulling van de personeelszorg in de komende bezuinigingsronde. Heldere, tijdige en volledige informatie is daarbij van belang. De Hoofddirectie Personeel heeft inmiddels aangegeven dit als een prioriteit te beschouwen.

### 1.3.2.3 *Vertrouwen en motivatie personeel*

De werkbezoeken leveren een scala aan indrukken op. Het valt op dat de sfeer nog steeds goed is en de motivatie op een hoog niveau ligt bij eenheden waar het personeel wordt uitgedaagd door het oefenprogramma of deelname aan een missie. De medewerkers zetten zich volledig in voor een goede uitvoering van de opdrachten. Bij eenheden die slechts worden geconfronteerd met een reorganisatie of bezuinigingen is het personeel duidelijk minder tevreden. Daar worden gelatenheid en frustratie steeds



meer zichtbaar. Toch zijn ook daar nog steeds medewerkers die zich sterk betrokken voelen bij defensie en bereid zijn de schouders eronder zetten. Zo kwamen bij het werkbezoek aan het 2<sup>e</sup> Mariniersbataljon de recent afgekondigde bezuinigingsmaatregelen in verschillende gesprekken ter sprake. Deze maatregelen treffen deze operationele eenheid van het Korps Mariniers niet direct en het overwegend jonge personeel zag zichzelf niet in de “gevarencategorie”. Wat wel leefde is het toekomstperspectief en een aantasting van het beeld van defensie als een aantrekkelijke werkgever.



Overdracht trekkeropleggers DVVO aan 210 Transportcompagnie.

foto: Robert Koelewijn, AVDD



# 2

## Personeel

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste ontwikkelingen en bevindingen op personeelsgebied weergegeven zoals tijdens de werkbezoeken geconstateerd. Dit hoofdstuk is vrij omvangrijk. Dat sluit ook aan bij de taak van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht, omdat de wijze waarop een organisatie met het personeel omgaat de mens heel direct raakt en dit tijdens de werkbezoeken dan ook al snel onderwerp van gesprek vormt.

### 2.2 Ontwikkelingen 2011

In de beleidsbrief van de minister van 8 april 2011 is aangegeven hoe de bezuinigingen op de defensiebegroting zullen worden ingevuld en welke gevolgen dat zal hebben voor het personeel. Meer dan 12.000 functies komen te vervallen. Een deel hiervan is al vacant en een deel kan worden opgevangen door natuurlijk verloop, bijvoorbeeld leeftijdsontslag en pensioen. Naar verwachting zullen 6000 medewerkers overtollig worden en te maken krijgen met gedwongen ontslag. De inschatting is dat 4000 medewerkers van werk-naar-werk kunnen worden begeleid, maar dat voor ongeveer 2000 medewerkers niet direct een andere baan kan worden gevonden. In het najaar is de numerus fixus (het vastgestelde aantal werknemers per rang en schaal) vastgesteld. Tevens hebben de defensieonderdelen hun reorganisatieopdracht uitgewerkt. De numerus fixus en deze opdrachten vormen samen de basis voor de reorganisatieplannen die vanaf augustus 2011 door de defensieonderdelen worden uitgevoerd.



Voor werknemers die overtoollig raken, is een nieuw sociaal beleidskader van toepassing. Op 7 december 2011 is uiteindelijk overeenstemming bereikt over een nieuw arbeidsvoorwaardenakkoord voor het defensiepersoneel. Het nieuwe beleidskader maakt daar deel van uit. Het vervangt per 1 januari 2012 de oude regelingen, loopt tot 1 januari 2016 en is van toepassing op alle reorganisaties die in de beleidsbrief zijn verwoord. De bestuursstaf en de staven bij de andere defensieonderdelen worden met 30 procent ingekrompen. In de bestuursstaf komt één op de drie functies te vervallen, in de totale defensieorganisatie ruim één op zes. Het aantal topfunctionarissen (militair en burger) loopt de komende jaren terug van 130 naar 80. Er komt daarnaast een tijdelijke pool van tien topfunctionarissen die, gelet op de omvang en complexiteit van de veranderingen bij defensie, op projectbasis zullen worden ingezet voor de uitvoering van reorganisaties.

In de plannen voor het personele functiegebied wordt overgegaan tot verdergaande concentratie van defensiebrede, uitvoerende elementen. Het overgrote deel van de P&O capaciteiten wordt gebundeld in een nieuwe Directie Personeel & Organisatie Defensie, ondergebracht bij het Commando DienstenCentra. In deze nieuwe directie worden de uitvoerende elementen opgenomen uit de Hoofddirectie Personeel, de bedrijfsgroep Defensie Personele Diensten van het Commando DienstenCentra en delen van de huidige P&O directies van de defensieonderdelen. De uitvoering van de plannen voor het personele functiegebied maar ook de overige voornemens, zoals voor de gezondheidszorg en materieellogistiek, hebben grote organisatorische en personele gevolgen voor Defensie. De zeven defensieonderdelen voeren elk hun eigen reorganisatie uit en hebben hierbij aanvullende maatregelen op personeelsgebied genomen of deze zijn in ontwikkeling.



Personeel 320 Herstelcompagnie maakt kennis met arctische omstandigheden. foto Sm Sjoerd Hilckmann, AVDD



Het nieuwe werken op de Kromhoutkazerne. foto: Sgt Joyce Stevens, AVDD

Hoofddirecteur Informatievoorziening en Organisatie (HDIO) werkt in samenwerking met andere beleidsverantwoordelijken aan een Masterplan Genetwerkt Samenwerken, binnen defensie beter bekend als “Het Nieuwe Werken”. Er zijn diverse proeftuinen ingericht, waaronder bij het Commando Landstrijdkrachten in de Kromhoutkazerne en bij de HDIO zelf. Kenmerk van de nieuwe werkwijze is dat het aantal werkplekken kan worden verminderd en medewerkers niet meer rigide gekoppeld zijn aan hun eigen plek. Door verdergaande automatisering en flexibelere communicatiemethoden kunnen medewerkers op meerdere locaties een werkplek vinden, inclusief het huisadres. Deze nieuwe werkvorm wordt geleidelijk ingevoerd. Van belang is dat de managementstijl hierop wordt aangepast. Vanuit de Defensiestaf werkt het bureau leiderschap hieraan mee.

## 2.3 Gevolgen van de ontwikkelingen

### 2.3.1 Defensie als werkgever

In vele gesprekken werd de zorg over de gevolgen van de komende bezuinigingen geuit. Hoewel men zich realiseerde dat pas in de loop van 2012 hierover meer helderheid zal komen, ervaart het personeel nu al de gevolgen van de afgekondigde personele en financiële stuurmaatregelen. Omdat het streven is zoveel mogelijk de operationele capaciteiten van defensie te ontzien, weet het personeel dat juist bij de ondersteunende diensten veel gaat veranderen. Ook werden de zorgen uitgesproken over de gevolgen voor loopbaanmogelijkheden, “vaar-wal” verhoudingen voor het marinepersoneel en het verlies aan flexibiliteit binnen de organisatie. De cumulatie en gevolgen van maatregelen leiden bij het personeel tot teleurstelling. Men verliest het vertrouwen dat het weer goed gaat komen.



Marinier tijdens Falcon Autumn.

foto: Evert-Jan Daniels

Vanuit verschillende instanties (sociaal-medische teams, vertrouwenspersonen, geestelijk verzorgers en medezeggenschapscommissies) worden signalen ontvangen dat personeel in deze onzekere tijden kiest voor behoud van werk of baan en minder snel naar buiten komt met klachten in de breedste zin van het woord. Tegen de verwachting in daalt ook bij een aantal onderdelen het ziekteverzuim. Tevens geeft men aan dat de bereidheid zitting te nemen in een medezeggenschapscommissie is afgenomen, deels door de extra werklast die de grote aantallen reorganisaties met zich mee brengen, maar ook omdat commissieleden het gevoel hebben dat ze soms worden gezien als lastig en dus een extra risico lopen. Hoewel defensie in het verleden vele inspanningen heeft geleverd om de sociale veiligheid van de mens in de organisatie te borgen, zien we dat we juist in deze moeilijke tijd daar niet volledig in slagen. Echter, juist nu is het essentieel dat personeel zich volledig (sociaal) veilig voelt.

De personele opbouw van de krijgsmacht is mede gebaseerd op geplande uitstroom aan het einde van een aanstelling in FPS Fase 1 of 2, voorheen BBT. Bij werving en aanname zijn beloftes gedaan en afspraken gemaakt over de te verlenen studiefaciliteiten ter voorbereiding op deze uitstroom. Dit had een wervend karakter. Leidinggevend en personeel hebben kritiek op de mogelijkheden tot het volgen van uitstroomopleidingen ter voorbereiding op een carrière buiten defensie. Om budgettaire redenen zijn de studiemogelijkheden voor militairen die zich willen voorbereiden op een vervolg van hun loopbaan buiten defensie beperkt tot het functiegebied waarin ze op dat moment werkzaam zijn. Zo krijgen chauffeurs alleen de mogelijkheid tot het volgen van een chauffeursgerelateerde opleiding (chauffeursdiploma), terwijl velen, na meerdere jaren als chauffeur te hebben gewerkt juist ook in andere richtingen verder zouden willen. Men ervaart dit als strijdig met eerder gewekte verwachtingen.



Oefening Falcon Autumn.

foto: Sgt Henry Westendorp, AVDD

Tijdens een bezoek aan 11 Geniecompagnie Luchtmobiel werd geopperd dat loopbaanbegeleiders behulpzaam kunnen zijn bij het afnemen van beroepskeuzetesten. Deze suggestie is overgenomen door de Hoofddirecteur Personeel die het instrumentarium van de beroepskeuzetest inmiddels aan de loopbaanbegeleiders beschikbaar heeft gesteld. De test is voorhanden via het DienstenCentrum Werving en Selectie (voorheen via het DienstenCentrum Psychologie Aanstelling en Selectie). Binnenkort wordt tevens een aanvullend instrumentarium aangeboden in de vorm van een “quickscan”. Deze scan kan worden ingezet voor bijvoorbeeld de FPS-2 militair met een negatief doorstroombesluit om zo vroeg mogelijk inzicht te krijgen in de kansen en mogelijkheden op de civiele arbeidsmarkt en daar ontwikkelafspraken over te maken.

### 2.3.2 Gevolgen voor de werklust

De maatregelen in het kader van de bezuinigingen hebben op verschillende plaatsen in de organisatie geleid tot verhoogde dan wel verminderde werkdruk. Het is niet altijd duidelijk of een maatregel het gevolg is van een incidentele of van een structurele maatregel. Op veel plaatsen is de werklust gestegen als gevolg van de vacaturestop voor burgerpersoneel. Vermindering van werklust was te vinden bij veel operationele eenheden waarvan het oefenprogramma tijdelijk aanzienlijk was beperkt. Bij de School Luchtmobiel verviel een belangrijk deel van de werklust, omdat in 2011 geen verdere opkomsten meer gepland stonden voor de algemene militaire opleiding luchtmobiel. Andere eenheden zijn door diverse maatregelen van de afgelopen jaren zo gedimensioneerd dat het opgedragen takenpakket net uitvoerbaar is.

De spanning op de taakuitvoering wordt dan verhoogd door de verplichting bepaalde vacatures te moeten handhaven (bijvoorbeeld vanwege de vacaturestop voor burgerpersoneel), doordat bij tussentijdse kleine reorganisaties functies verdwijnen en door toevoeging van taken zonder gelijktijdige uitbreiding van het functiebestand.



### 2.3.3 Werklust ondersteunende personele diensten

De defensieorganisatie staat midden in een omvangrijk en uiterst complex reorganisatieproces, dat het uiterste zal vergen van commandanten en de personeelsorganisatie. De werklust bij de hogere staven zal aanzienlijk toenemen, terwijl juist daar de verkleining met dertig procent wordt doorgevoerd. De vraag is hoe dat in goede banen wordt geleid. Ook is duidelijk dat een zwaar beroep wordt gedaan op functionarissen die een taak hebben in de zorg voor het personeel. In overweging is gegeven veranderingen in delen van de personeelsketen naar achteren te schuiven in de reorganisatieperiode, omdat de ervaring heeft geleerd dat eenheden die in een proces van reorganisatie verkeren vooral met zichzelf bezig zijn en niet de gewenste ondersteuning kunnen leveren aan “klanten”. Deze suggestie is overgenomen door defensieonderdelen de ruimte te bieden P&O afdelingen in een latere fase te reorganiseren. Zo blijven organisatie-elementen die belast zijn met P&O advies en loopbaanbegeleiding onaangetaast tot in 2014 de reorganisaties zijn afgerond.

### 2.3.4 Vulling en behoud

Er bestaat zorg over een juiste vulling van het toekomstig personeelsbestand, omdat men meent te onderkennen dat de vereiste instroom – vooral via de ROC'a – niet wordt gehaald en de verkeerde groep (jonge officieren en onderofficieren en technisch personeel) defensie verlaat. Men ziet dat defensie als werkgever minder aantrekkelijk wordt gevonden en dat het perspectief voor het zittend bestand ontbreekt. Veel jonge ervaren medewerkers geven aan dat zij zich oriënteren op een baan buiten defensie, terwijl dat juist een categorie is die waardevol is om te behouden. Veel personeel zet zijn CV op internet (LinkedIn), maar heeft de eigen E-portfolio nog niet op het intranet gevuld. Het personeel kijkt om zich heen.

Vooraf bij de bezochte initiële opleidingsinstituten, zoals het Mariniers Opleidingscentrum en de School voor Maritieme Vorming, Bedrijfsvoering en Onderwijskunde, bestond de zorg dat via het loopbaanlint niet voldoende kandidaten bij defensie zouden instromen. Het ging dan vooral om de opleidingsrichtingen techniek, mechatronica, zorg en maritiem. Uiteindelijk is bij de meeste richtingen voldoende personeel binnengekomen. Voor de richtingen techniek en mechatronica zullen de komende jaren aanvullende maatregelen nodig blijven, omdat er een groot landelijk tekort aan technisch personeel bestaat en bij de jeugd weinig belangstelling voor deze richtingen aanwezig is.



Proefbeladen Genie Werklust in C-130 Hercules.

foto: Sgt1 Dave de Vaal, AVDD



Een aanzienlijk deel van het grote bestand aan burgermedewerkers bij onderhoudsbedrijven en facilitaire organisaties wordt gevormd door personeel met veelal een zeer hoge gemiddelde leeftijd. Over enkele jaren zal een significante piek aan uitstroom ontstaan van deze medewerkers, waardoor een bovenmatige leegloop van kennis en ervaring optreedt. Dit wordt als een bedreiging voor de continuïteit van de bedrijfsvoering gezien.

### 2.3.5 Selfservice en automatisering, ondersteuning door dienstencentra

In het P&O dienstverleningsmodel dat vanaf 2004 binnen Defensie is ontwikkeld staat de eigen verantwoordelijkheid van zowel de werknemer als de leidinggevende centraal, waarbij de P&O organisatie een ondersteunende en adviserende rol heeft.

Voor de opgedragen administratieve selfservice is de toegang tot MULAN randvoorwaardelijk. Iedere defensiemedewerker is immers sterk afhankelijk van een voortdurende en adequate toegang om gegevens in te voeren of te raadplegen. Voor veel manschappen is die toegang vooralsnog niet gegarandeerd en dient men gebruik te maken van de werkplek van de eigen kaderleden, dan wel van op de kazernes geplaatste PeopleSoft-zuilen. De toegang tot selfservice is voor manschappen (die functioneel zelden beschikken over een computer) in 2011 nog verder afgenomen. Rond de zomer van 2011 zijn de PeopleSoft-zuilen die voor de manschappen en kaderleden zonder vaste computerwerkplek op kazernes aanwezig waren defensiebreed verdwenen. De oude LAN2000 omgeving is uitgezet en dat was het platform waarop de PeopleSoft-zuilen functioneerden. Het ligt in de bedoeling voor de manschappen voldoende MULAN accounts en -desktops in te richten, zodat zij toch hun personeelszaken kunnen regelen. De accounts zijn intussen gerealiseerd, maar pas in het tweede kwartaal van 2012 komen de desktops ter beschikking. Dat betekent dat de manschappen gedurende een jaar geen adequate toegang hebben tot MULAN en zij dus voor de opgedragen selfservice sterk afhankelijk zijn van de computers van derden. Dit leidt naast veel onbegrip en irritatie ook tot ongewenste effecten bij het aanvragen en afhandelen van personeelszaken



Marechaussee leidt publiek in goede banen, oefening Falcon Autumn.  
foto: Sgt Eva Klijn, AVDD

en opleidingsaanvragen. Meerdere personeelsleden geven aan dat zij hierdoor een opleiding zijn misgelopen, omdat ze niet tijdig konden reageren op een verzoek om reactie of informatie uit het opleidingsprogramma STOP. In een reactie geeft Commandant Landstrijdkrachten aan dat de telestick veelal als alternatief kan fungeren en IV-managers binnen het Commando Landstrijdkrachten inmiddels geautoriseerd zijn voor het aanvragen hiervan. Momenteel zijn defensiebreed circa 18.000 telesticks in gebruik. Daarnaast wordt op dit moment ook gesproken over de uitlevering van zogenaamde *thin clients*<sup>1</sup> in plaats van volledige desktops.

In het bijzonder voor operationele eenheden is de toenemende afhankelijkheid van een ver doorgevoerde automatisering op MULAN en Intranet niet altijd werkbaar. Zo stelt het Maritiem Situatie Centrum dat men op zee niet altijd in staat is MULAN en Intranet te benaderen. In het meest gunstige geval kan gebruik worden gemaakt van de

<sup>1</sup> Minimale computer die gebruik maakt van software op een externe server.



Trainingsvlucht Chinook.

foto: Sm Arnaud Schoor, AVDD

beschikbare bandbreedte van een kostbare satellietverbinding. Ook wanneer bijvoorbeeld eenheden van het Commando Landstrijdkrachten op oefening zijn heeft men vaak geen toegang tot de geautomatiseerde personeelssystemen. Het gebruik hiervan ligt dan stil en moet worden rechtgetrokken na terugkeer op de kazerne. Daar waar de toegang tot selfservice voor medewerkers beperkt is, worden vooral leidinggevendenden extra belast. Dat geldt vooral op het niveau sergeant en subalterne officier, die de minste kennis en ervaring hebben, waar de grootste dynamiek heerst en de tijdsdruk veelal hoog is.

De selfservicemogelijkheden binnen defensie worden steeds verder uitgebreid. Dit merken ook de reservisten van het CIMIC-bataljon. Zij moeten voor het bijhouden van hun uitrustingspakket (bestellen en ruilen), het aanvragen en declareren van dienstreizen en het aanvragen van opleidingen gebruik maken van de selfservice via het Intranet. Daar komt voor de reservist bij dat niet alle informatie onbeschermd via het civiele internet kan en mag worden verspreid. Alle reservisten hebben een defensieaccount, maar zij kunnen alleen op het Intranet als zij in een kazerne toegang krijgen tot een MULAN-aansluiting. De telestick, die de mogelijkheid biedt thuis op intranet in te loggen en binnen defensie steeds meer in gebruik wordt genomen, zou bij het CIMIC bataljon heel veel praktische problemen kunnen oplossen. Inmiddels heeft Commandant Landstrijdkrachten de IV-managers van het Commando Landstrijdkrachten geautoriseerd de telesticks aan te vragen.

Het nieuwe sociaal beleidskader en arbeidsvoorwaardenpakket hebben in december 2011 het licht gezien. Vervolgens streven commandanten en P&O adviseurs ernaar zich de toepassingen zo snel mogelijk eigen te maken om de vertaalslagen voor het personeel te kunnen maken. Het personeel begint voorzichtig afwegingen te maken welke opties mogelijk zijn, want het beleidskader biedt voor velen ook kansen. Om een afgewogen keuze te kunnen maken wordt veelal een beroep gedaan op de P&O adviseurs of op voorzieningen die bijvoorbeeld via het DienstenCentrum Human Resources beschikbaar zijn. Echter, ook bij die essentiële schakels in de uitvoering van het personeelsbeleid worden de eerste effecten van de bezuinigingen zichtbaar. Zo is het DienstenCentrum Human Resources niet meer in staat bepaalde faciliteiten te leveren. Dit geldt bijvoorbeeld voor de bruto-netto berekeningen voor personeel dat in deeltijd wil gaan werken of gebruik wil maken van een regeling in het kader van voortijdige dienstverlating. De tool voor de berekening voldeed niet meer, waardoor deze nu handmatig moet worden uitgevoerd.

Vanwege de verplichte ondervulling heeft het dienstencentrum hier echter niet voldoende capaciteit voor. De Hoofddirectie Personeel heeft inmiddels aangegeven dit probleem als een prioriteit te beschouwen.

Door meerdere sociaal medische teams, zoals die van 11 Geniecompagnie Luchtmobiel, het Opleidingscentrum Genie en het Logistiek Centrum Woensdrecht, wordt naar voren gebracht dat het Geneeskundig Informatie Systeem Defensie (GIDS) niet voldoende mogelijkheid biedt voor (beleids) sociaal medisch teams valide analyses te maken van bijvoorbeeld het ziekteverzuim. Zo kan men niet selecteren op doelgroep of subeenheid. De teams geven aan dat voor een betere beheersing van het ziekteverzuim een beter systeem noodzakelijk is. In 2010 is via de werkgroep 'verbetering registratie medische gegevens' een verbetervoorstel ingediend, dat vanwege prioriteitstelling nog niet is uitgevoerd.

### 2.3.6 Gezondheidszorg

Bij meerdere eenheden wordt de beperkte beschikbaarheid van geneeskundige zorg naar voren gebracht. Dit speelde bijvoorbeeld bij School Luchtmobiel, 11 Tankbataljon Regiment Huzaren van Sytzama en 101 Geniebataljon. Binnen Nederland speelt 400 Geneeskundig bataljon een belangrijke rol bij de personele invulling van de eerstelijns zorg in de diverse gezondheidscentra. De commandant van deze eenheid is zich ervan bewust dat bij uitval van een zorgverlener (arts, tandarts, fysiotherapeut en dergelijke), op korte termijn in vervanging moet worden voorzien. De vigerende procedures (Aanvraag Tot Behoeftestelling, verklaring van geen bezwaar en dergelijke) leiden er echter toe dat vervanging veelal vele maanden vergt. Dit leidt tot langdurige periodes waarin de vereiste zorg niet kan worden geboden. Vanwege een aanpassing van de procedure verwacht de commandant dat hier in 2012 verbetering in ontstaat.

Bij werkbezoeken aan operationele eenheden wordt veelvuldig gesproken over fysieke klachten van het personeel. Deze klachten hangen vaak samen met de zwaarte en de aard van de functie. Doordat tot op heden nog een redelijk aanbod van fysiotherapie voorhanden is, kan de tijdelijke uitval en revalidatie veelal binnen afzienbare tijd plaatsvinden. Voor de meeste eenheden is de fysiotherapie op de eigen kazerne gesitueerd, waardoor men ook niet onnodig lang van de eigen werkzaamheden onttrokken wordt. Commandanten en leidinggevendenden maken zich echter zorgen over de plannen die bestaan voor de herinrichting van de gezondheidszorg. Zo leeft bij hen de vrees dat voor fysiotherapie in de toekomst minder ruimte zal zijn.



Opbouwen geneeskundige hulppost tijdens oefening.

foto: Sm Gerben van Es, AVDD



EOD medewerker in een trein.

foto: Bart Nijs, AVDD

### 2.3.7 Leiderschap, vertrouwen en motivatie personeel

In de vele contacten met het personeel is merkbaar dat het vertrouwen in de leiding afneemt. Gedurende het jaar ervaren het personeel op de werkvloer en commandanten een gebrek aan informatie. Wat daarbij duidelijk contraproductief werkt is het schuiven met aangekondigde data. Personeel geeft verder aan terughoudend te zijn in het uiten van klachten, omdat men bang is te worden gelabeld als probleemgeval of lastig. Ook vraagt men bijvoorbeeld bij de afhandeling van individuele bemiddelingen door de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht het dossier niet te sluiten, maar 'voor de zekerheid' mee te blijven kijken tot de zaak volledig is afgehandeld. Regelmatige en toegespitste communicatie zal nodig blijven om het vertrouwen te herstellen.

### 2.3.8 Diversiteit en levensfasebeleid

In het arbeidsvoorwaardenakkoord 2007-2009 zijn afspraken gemaakt over levensfasebeleid. Vervolgens is van 2008-2010 een pilot levensfasebeleid gehouden bij 400 Geneeskundig bataljon, waar relatief veel vrouwen en jonge starters werken (36%) en destijds een grote uitzenddruk heerste. De conclusie was dat de levensfasebeleidsvoorzieningen (vooral het deeltijdwerken) voor meer dan de helft van het personeel de motivatie en het werkplezier liet toenemen en het verzuim verminderde. De uitdaging zit in het vinden van de balans tussen belang (en behoud) van het personeel en de operationele gereedstelling. Het besluit van het kabinet af te stappen van positieve discriminatie laat onverlet dat het beleid en het instrumentarium nog steeds van toepassing zijn. Desondanks stagneert de toepassing. Dit gebeurt veelal op basis van financiële afwegingen. Zo blijken verschillende commandanten minder bereid te zijn twee personen op één functie (deeltijd) te plaatsen, omdat dat veelal leidt tot overschrijding van 38 uren/vte of – bij militairen – tot blokkade van een tweede functie. Het komt zelfs voor dat personeel onder druk wordt gezet geen deeltijd aan te vragen. Het is jammer dat na zoveel jaren investeren in de opbouw van een divers samengesteld personeelsbestand zo snel en gemakkelijk afstand wordt gedaan van goed werkende beleidsregels. Als reactie op deze bevinding heeft Commandant Landstrijdkrachten een coördinator aangesteld om het deeltijdwerken beter te faciliteren en heeft Commandant Luchstrijdkrachten een meldpunt deeltijdwerken ingesteld om deeltijdwerken te stimuleren. Bij de bespreking met de minister heeft deze aangegeven dat verzoeken om deeltijd in beginsel dienen te worden gehonoreerd. Tevens wil hij over de ontwikkelingen op dit gebied worden geïnformeerd.

### 2.3.9 Mobiliteit burgerpersoneel

Er worden maatregelen getroffen om de mobiliteit van burgerpersoneel te bevorderen, zoals het stimuleren minimaal eens in de vijf jaar van functie te veranderen in het kader van *management development*. Daarnaast wordt ook burgerpersoneel geconfronteerd met de sluiting van locaties en het verplaatsen van eenheden, zoals de verhuizing van de Afdeling Materieelbeproeving en Logistiek Advies van Huijbergen naar Leusden/Soesterberg (een veel duurdere woonomgeving) of van Rhenen naar Woensdrecht in het geval van de herinrichting van het Logistiek Centrum Woensdrecht. De faciliteiten die bij overplaatsing voor burgerpersoneel gelden zijn echter minder uitgebreid dan voor militair personeel. Zo zijn er beperkingen in de rechtspositionele regelingen voor burgerpersoneel, bijvoorbeeld in de verhuiskostenvergoeding en overnachtingsmogelijkheden. Bij de overwegingen de eenheid te volgen speelt als extra risico mee, dat in de uiteindelijke nieuwe organisatie mogelijk geen functie meer is voor betrokkene, bijvoorbeeld





Oefening Falcon Autumn.

foto: Evert-Jan Daniels

omdat er nog een traject van *sourcing* zal worden doorlopen. Dit onderwerp is onder de aandacht gebracht van de defensieleiding. In overweging is gegeven te bezien of de faciliteiten voor burgerpersoneel dat als gevolg van de reorganisatie dient te verplaatsen (tijdelijk) kunnen worden verruimd. Bij verplaatsingen over grote afstand is het mogelijk een optie voor burgerpersoneel gebruik te maken van extra (tijdelijk) 'flankerend rechtspositioneel beleid', waarbij het bijvoorbeeld wordt toegestaan gebruik te maken van overnachtingfaciliteiten op de nieuwe werkplek. Inmiddels zijn in het nieuwe sociaal beleidskader c.q. arbeidsvoorwaardenpakket maatregelen opgenomen die aan deze wens tegemoet komen.

### 2.3.10 Ambtelijke molens

De lange wachttijden op essentiële uitspraken van instanties als Militaire Gezondheidszorg, het bedrijf Bijzondere Medische Beoordelingen voor een geneeskundige behandeling of - onderzoek, de Militaire Inlichtingen en Veiligheidsdienst voor de afgifte van een verklaring van geen bezwaar en het DienstenCentrum Juridische Dienstverlening bij uitspraken over bezwaar- en beroepszaken, leiden soms tot schrijnende situaties voor zowel de organisatie als individuen. Niet alleen duurt het vaak lang voordat wordt overgegaan tot intake bij de Militaire Gezondheidszorg en Bijzondere Medische Beoordelingen, maar ook de terugkoppeling vanuit de Militaire Gezondheidszorg is vatbaar voor verbetering. Terugkoppeling vindt pas plaats aan het einde van de behandeling. In de tussentijd is het voor de commandant onduidelijk wat er met de medewerker aan de hand is, wat hij deze medewerker wel of niet mag opdragen en welke risico's worden gelopen tijdens het uitvoeren van werkzaamheden, bijvoorbeeld op de schietbaan.

Veelal worden de wachttijden veroorzaakt door capaciteitsgebrek bij de eenheden die de procedures uitvoeren. Zo is bij de Militaire Inlichtingen en Veiligheidsdienst het bureau dat belast is met de afgifte van de verklaringen geen bezwaar voor 64% gevuld. De onderbezetting is mede ontstaan omdat operationele commando's hun vullingsplicht niet nakomen, waarbij meespeelt dat vacatures bij de Militaire Inlichtingen en Veiligheidsdienst ook niet altijd zichtbaar zijn in de vacaturebank. Na het werkbezoek is uit overleg tussen Militaire Inlichtingen en Veiligheidsdienst en het Commando Landstrijdkrachten voortgekomen dat het personeelstekort wordt teruggedrongen door inzet van medewerkers die op 1 januari 2012 vier jaar of korter voor leeftijdsontslag militairen staan en geen functie hebben.

### 2.3.11 Buitenlandplaatsing

Tijdens gesprekken met in het buitenland geplaatst personeel is gebleken dat de interesse voor een plaatsing in het buitenland afneemt. De animo om samen met het gezin enige jaren in het buitenland te verblijven is de afgelopen jaren teruggelopen. In de huidige tijd kiest de militair er veelal voor alleen naar het buitenland te vertrekken en gebruik te maken van de regeling die het mogelijk maakt tweewekelijks het gezin te bezoeken. Afgezien van maatschappelijke ontwikkelingen zoals werkende partners, spelen

financiële overwegingen bij het bepalen van de keuze een rol. Daar is bijgekomen dat de onzekerheid voor het personeel over het vervolg van de loopbaan na terugkeer in Nederland steeds zwaarder is gaan wegen. De 'garantie' die men in het verleden had dat er voor de terugkerende militair een functie beschikbaar is, wordt niet overal meer gegeven. Bovendien zijn de mogelijkheden en faciliteiten voor het solliciteren vanuit het buitenland, ondermeer vanwege technische belemmeringen, vaak lastig. Als laatste punt speelt mee dat ook tijdens een buitenlandplaatsing personeel voor een missie kan worden aangewezen; het gezin blijft dan achter in een vreemde omgeving. Het verdient aanbeveling om te bezien op welke wijze plaatsing in het buitenland voor de militair en zijn of haar gezin aantrekkelijk kan blijven.

### 2.3.12 Financiële voorzieningen

Waarnemingstoelages worden volgens het AMAR (art. 22, lid 3) formeel alleen toegekend als de waar te nemen functie op hetzelfde rangniveau ligt of niet meer dan één rangniveau hoger is dan de eigen rang. Veel waarnemingen vinden echter plaats waarbij de plaatsvervanger of de betreffende ondercommandant meer dan één rangniveau verschilt met de waar te nemen functionaris. Zo is de functie van pelotonscommandant meestal een luitenantfunctie en de functie van opvolgend pelotonscommandant wordt veelal vervuld door een sergeant der eerste klasse of een sergeant-majoor. Het is in deze functie verweven dat de opvolgend pelotonscommandant de (jonge) pelotonscommandant begeleidt en zo nodig waarneemt. Dit speelde ondermeer bij de School Luchtmobiel. Ook zonder toekenning van een toelage moet het werk wel gedaan worden en wordt een zwaar beroep gedaan op de loyaliteit van de medewerkers.

De vergoeding voor ondersteuning van activiteiten binnen het kader van maatschappelijke dienstverlening (zoals vergoeding ondersteuning 'Vierdaagse') wordt door velen als ondoorzichtig gezien. In ieder geval leidt het tot een verschil in vergoeding tussen burgerpersoneel (op dienstreisbasis), militairen (oefentoeelage) en reservisten (urenvergoeding). Ook op dit gebied ligt harmonisatie voor de hand.



Bijkomen na 4- daagse lopen, Heumensoord.

foto: Kpl Rob van Eerden, AVDD

## 2.4 Tot slot

Zeer regelmatig wordt 'het personeel' het belangrijkste kapitaal van een organisatie genoemd. Dat geldt misschien nog wel meer voor de krijgsmacht; defensie valt of staat voor een belangrijk deel met de kwaliteit en – soms verregaande – inzet en toewijding van het personeel. Daar moet de organisatie ook wat tegenover stellen. Het is aan beleidsmakers en leidinggevendenden op alle niveaus om zo optimaal mogelijk in de mens te investeren en een omgeving te bieden, waar zijn of haar ambities tot hun recht kunnen komen.





foto: Sgt Eva Klijn, AVDD



# 3 Operaties/ operationele inzet

## 3.1 Inleiding

Het belangrijkste product van Defensie is operationele slagkracht. De defensieorganisatie is zodanig ingericht dat deze operationele slagkracht zowel in de vredessituatie als binnen het gehele geweldsspectrum kan worden aangewend, waarbij de politiek vooraf de hiervoor benodigde kaders vaststelt. In dit hoofdstuk wordt eerst nader ingegaan op de ontwikkelingen binnen het operationele domein, vervolgens worden de bevindingen van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht binnen het deelgebied operaties weergegeven.

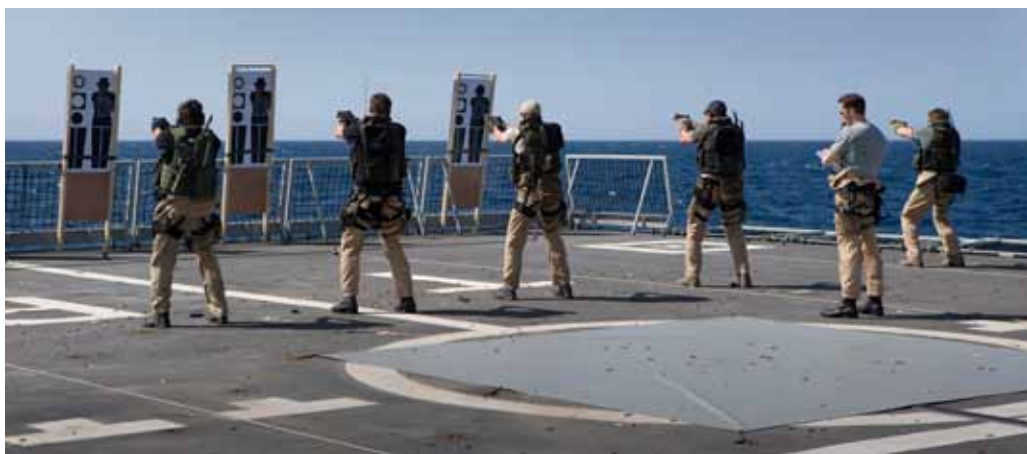
## 3.2 Ontwikkelingen in 2011

### 3.2.1 Missies/uitzendingen

#### 3.2.1.1 Hoorn van Afrika

##### Antipiraterij missies

Vanaf 2009 neemt Nederland deel aan de gezamenlijke operaties “Atalanta” (EU) en *Ocean Shield* (NAVO) in de wateren voor de kust van Somalië en in de Golf van Aden. Ook dit jaar zijn schepen van het Commando Zeestrijdkrachten voor deze missies ingezet, zoals Hr.Ms. Amsterdam, Hr.Ms. Tromp en Hr.Ms. Zuiderkruis, met boordhelikopters van het Commando Luchstrijdkrachten. Belangrijkste taken zijn het beschermen van kwetsbare scheepvaart en het escorteren van schepen van het World Food Program.



UIM bezig met schietoefening op achterdek Hr.Ms. Tromp.

foto: Sm Arnoud Schoor, AVDD

##### Inzet Vessel Protection Detachments

Naast de inzet van marineschepen is Nederland in 2011 gestart met de inzet van Vessel Protection Detachments (VPD's) aan boord van zeer kwetsbaar zeetransport. Deze VPD's, bestaande uit mariniers, beschermen koopvaardijsschepen van het Koninkrijk op hun vaart door de Golf van Aden, de Arabische Zee en het Somalië Bassin tegen aanvallen van piraten. Na een experiment met drie VPD's in het voorjaar, werden in de tweede helft van het jaar in totaal tien VPD's ingezet.

De Adviesraad Internationale Vraagstukken stelde in haar rapport<sup>2</sup> dat de zwaarmacht in principe bij de overheid ligt. Vervolgens adviseerde de commissie De Wijkerslooth<sup>3</sup> de regering over te gaan tot een hoger niveau van bescherming tegen Somalische piraterij. Hierop besloot de regering de Nederlandse bijdrage aan de internationale piraterijbestrijding voort te zetten en het komende jaar meer VPD's in te zetten, waardoor een extra taak voor defensie aan het takenpakket werd toegevoegd.

#### 3.2.1.2 Afghanistan

##### Redeployment Uruzgan

Nadat in 2010 een einde is gekomen aan meer dan vier jaar operationele inzet in Uruzgan begon de *Redeployment Task Force* (RDTF) in augustus 2010 met verzendgereed maken en terugverplaatsen van essentieel materieel naar Nederland. Het militair complex Coevorden fungeert hierbij als de spil in deze logistieke titanklus. Al het materieel was in november 2011 weer terug op Nederlandse bodem. Door de beschikbare

<sup>2</sup> Adviesraad Internationale Vraagstukken, advies nr. 72, *Piraterijbestrijding op zee: een herijking van publieke en private verantwoordelijkheden*.

<sup>3</sup> Adviescommissie gewapende particuliere beveiliging tegen piraterij, *Geweldsmonopolie en piraterij* (adviescommissie De Wijkerslooth)



Materieel terug uit Afghanistan wordt gereinigd in Coevorden.

foto: Sm Gerben van Es, AVDD

capaciteit van het Materieellogistiek Peloton Coevorden tijdig en naar behoefte aan te passen leverde de tijdelijke werklast geen langdurige bovenmatige werklast op. Na bijna vijf jaar verliet op 5 februari 2011 de laatste Nederlandse militair Kamp Holland in Tarin Kowt.

#### *Militaire ondersteuning voorbereiding & ontplooiing politietrainingsmissie Kunduz*

Begin van het jaar besloot de regering tot het opzetten van een civiele politietrainingsmissie in de Afghaanse provincie Kunduz. In totaal gaat het om 545 mannen en vrouwen waarvan er 45 werken onder Europese vlag en de rest onder auspiciën van de NAVO. De missie wordt ondersteund door militairen, zo zijn van de 225 trainers-begeleiders er 30 marechaussees en verzorgen ongeveer 125 militairen de logistieke en medische ondersteuning. Voor de opbouw van het kamp in Kunduz is in februari een kwartiermakersdetachement ontplooid. De hoofdmacht van de eerste Police Training Group (PTG-1) is in de zomermaanden met de uitzending begonnen, waarbij de harde kern van 165 personen is ingedeeld in een zestal Police Operational Mentoring Liaison Teams. Nadat begin december de eerste klas van 29 Afghaanse cursisten de basistraining heeft afgerond en nu gereed is voor de vervolgopleiding, is direct een tweede lichting van 30 nieuwe cursisten gestart met de basisopleiding.



Minister van Buitenlandse Zaken bij start Politietrainingsmissie, Kunduz.

foto: Evert-Jan Daniels



Opbouw tijdelijke infra te Kunduz.

foto: Sm Gerben van Es, AVDD

#### Verhuizing Air Task Force

Tegelijk met de Nederlandse beslissing om de operaties van *Task Force Uruzgan* te beëindigen is besloten de door de *Air Task Force (ATF)* vanaf vliegbasis Kandahar gegarandeerde luchtsteun met F-16 jachtvliegtuigen voorlopig te continueren ten behoeve van de NAVO partners van de *International Security Assistance Force (ISAF)* in zuidelijk Afghanistan. Initieel werd uitgegaan van een verlenging tot 1 mei 2011, later is besloten de operaties ook na deze datum te continueren. Vanwege de ontplooiing van een Nederlandse politietrainingsmissie naar de noordelijk gelegen provincie Kunduz is gekozen voor een verhuizing van de ATF van Kandahar naar een vliegbasis in het noordelijk gelegen Mazar-e-Sharif. Uiteindelijk zijn de operaties vanaf Kandahar na ruim vijf jaar per 15 oktober beëindigd en zijn de F-16's teruggekeerd naar Nederland. Een nieuw ATF detachement met vier F-16's is op 1 november gestart met vliegoperaties vanaf Mazar-e-Sharif, dit zowel ter ondersteuning van de Nederlandse politietrainingsmissie in Kunduz als ten behoeve van ISAF operaties in noordelijk Afghanistan. De voornaamste taak van de ATF is het beschermen van internationale en Afghaanse eenheden in noodsituaties en het opsporen van geïmproviseerde (berm)bommen met het zeer geavanceerde *ReccLite* luchtverkenningssysteem.



Aftanken F-16 voor missie.

foto: Sgti Dave de Vaal, AVDD



#### Beëindiging C-130 inzet vanaf Forward Support Element Camp Mirage

In april is na ruim twee jaar een einde gekomen aan de uitzending van Nederlandse militairen ingedeeld bij het *Forward Support Element Camp Mirage* in de Verenigde Arabische Emiraten. Het detachement, bestaande uit één C-130 Hercules transportvliegtuig en ongeveer 50 personeelsleden, was verantwoordelijk voor de verplaatsing van Nederlandse militairen vanaf *Camp Mirage* van en naar Afghanistan, dit in nauwe samenwerking met andere bondgenoten zoals Canada en Australië.

#### 3.2.1.3 Middellandse Zee/Libië.

##### Operation Unified Protector

Na de toenemende onrust in Libië besloot de Nederlandse regering eind februari 2011 tot evacuatie van gestrande Nederlanders en andere nationaliteiten door de inzet van een KDC-10 en een C-130 Hercules transportvliegtuig. Ook werd het luchtverdedigings- en commandofregat Hr.Ms. Tromp naar de kust van Noord-Afrika gedirigeerd. Tijdens de uitvoering van een evacuatievlucht met de Lynx boordhelikopter van Hr.Ms. Tromp werd dit toestel na de landing op het strand in beslag genomen en de bemanning gedurende



Evacuatie burgers uit Libië met KDC-10.

foto Sm Gerben van Es, AVDD

enkele weken gegijzeld. Intussen startte de NAVO met de voorbereiding van *Operation Unified Protector* (OUP). Nederland besloot mee te doen met de mijnenbestrijding voor de Libische kust en de wapenembargomissie tegen Libië door de inzet van een mijnenjager (Hr.Ms. Haarlem) en zes F-16's. De mijnenjager kreeg tevens als taak het identificeren, ondervragen en controleren van verdachte schepen. De F-16's werden op het Italiaanse eiland Sardinië gestationeerd. Tijdens de verplaatsing en gedurende de eerste dagen van de operaties is tevens een KDC-10 tankvliegtuig ontplooid. De jachtvliegtuigen werden initieel alleen ingezet voor het identificeren en controleren van verdachte vliegtuigen, later ook bij het handhaven van de ingestelde *no fly zone* boven Libië en een deel van de Middellandse Zee. Ook zijn Nederlandse militairen individueel uitgezonden naar verschillende locaties in het missiegebied, als lid van de bemanning of ondersteuning van ontplooide NAVO radarvliegtuigen (AWACS) of ter versterking van reeds aanwezige permanente hoofdkwartierlocaties. De succesvolle NAVO operatie werd 31 oktober 2011 beëindigd waarna alle deelnemende Nederlandse eenheden naar huis zijn teruggekeerd.

#### 3.2.1.4 De Balkan

Met de landing van de laatste grote groep EUFOR militairen eind oktober op vliegbasis Eindhoven is formeel een einde gekomen aan een periode van twintig jaar Nederlandse deelname aan uitvoerende missies in Bosnië-Herzegovina. Voor de EUFOR missie blijft Nederland nog wel vijf staffuncties vullen op het gebied

van coördinatie en voorbereiding van training van het Bosnische leger. Enkele maanden eerder keerde het *Special Element Team* van de Koninklijke Marechaussee terug dat deel uitmaakte van het internationale opsporingsteam van EUFOR. Aan dit team heeft Nederland vanaf februari 2005 personeel bijgedragen, het laatste jaar werden de activiteiten teruggebracht tot vooral inlichtingen- en onderzoekswerk voor het Joegoslavië Tribunaal.

In Kosovo wordt defensiepersoneel nog ingezet in het kader van 'freedom of movement' bij KFOR en in de missie EULEX.

#### 3.2.1.5 Middellandse zee/Operatie Hermes

Na de machtswisseling in Tunesië in december 2010 zijn veel mensen op de vlucht geslagen. Hierdoor wordt vanaf begin 2011 het Italiaanse eiland Lampedusa overspoeld met immigranten die een beter bestaan in Europa willen opbouwen. Na het verzoek van Italië om ondersteuning voor de handhaving van deze Europese buitengrens heeft Nederland besloten een kustwachtvliegtuig en grensbewakers te sturen. Deze bijdrage aan de internationale grensbewakingoperatie Hermes, onder regie van het Europese agentschap FRONTEX wordt eind maart 2012 afgerond.

#### 3.2.2 Individuele uitzendingen

Ook dit jaar zijn diverse Nederlandse militairen individueel uitgezonden naar uiteenlopende landen wereldwijd. In sommige situaties was sprake van een individuele functie binnen het kader van de al genoemde grotere missies (bijvoorbeeld ISAF/OUP), daarnaast zijn mensen uitgezonden als deelnemer aan de zogenoemde kleine missies (bijvoorbeeld Burundi, Soedan). Zo neemt Nederland al sinds het einde van de burgeroorlog in Burundi in 2004 deel aan het *Security Sector Development* (SSD) programma, een onderdeel van een grootchalig project tot hervorming van de gehele veiligheidssector in dit Afrikaanse land. Na ruim vijf jaar is een einde gekomen aan de deelname van Nederland aan de *United Mission in Sudan* (UNMIS). Nederland leverde sinds april 2006 op permanente basis dertig mensen aan UNMIS, in een gecombineerde civiele (politie) en militaire bijdrage.

#### 3.2.3 Operaties op Nederlands grondgebied

Een deel van de defensieorganisatie is 24 uur per dag/365 dagen per jaar bezig met het uitvoeren van bepaalde taken. Hierbij valt te denken aan de continue inzet van personeel van de Koninklijke



Inzet Nationale Reserve bij hoogwater in Limburg.

foto: AVDD



Marechaussee voor grensbewaking, politietaken en beveiliging, de dagelijkse inzet van personeel van het Explosieven Opruimings Commando voor het onschadelijk maken van explosieven en het permanent op afroep beschikbaar zijn van duikers van de Defensie Duik Groep. Tevens geldt dit voor het continu actief zijn van ondermeer de militaire gezondheidszorginstellingen, de constante bewaking van het Nederlandse luchtruim door middel van radarcontrole, zo nodig met inzet van F-16 jachtvliegtuigen, het uitvoeren van vluchten met reddingshelikopters van het Defensie Helikopter Commando en het uitvoeren van kustwachttaken.

Defensie stelt veel eenheden beschikbaar voor het ondersteunen of uitvoeren van nationale operaties. Opvallende activiteiten in 2011 waren de inzet van landmachtmilitairen en F-16 verkenningsvliegtuigen tijdens de wateroverlast in Limburg, de inzet van militaire brandweervoertuigen bij de brand bij Chemie-Pack in Moerdijk en de inzet van transporthelikopters als blushelikopter bij de duinbrand in Schoorl. Dat de inspanning van defensiepersoneel niet altijd zonder gevaar is bleek bij de inzet van personeel bij het onschadelijk maken van een aan een flitspaal gebonden explosief in Voorschoten. Hierbij is een medewerker van het Explosieven Opruimings Commando ernstig gewond geraakt.

### 3.2.4 Oefeningen

#### 3.2.4.1 Integratieoefeningen

Tijdens het opwerkprogramma van uit te zenden eenheden worden oefeningen georganiseerd waarin het personeel op zo realistisch mogelijke wijze wordt geconfronteerd met hun toekomstige taken, in een hun veelal onbekende operationele omgeving. De tijdens deze integratieoefeningen opgedane ervaringen worden direct verwerkt zodat de eenheid zo goed mogelijk voorbereid aan de uitzending kan beginnen. Zowel *Police Training Group 1* (PTG-1) als PTG-2 zijn in 2011 onderworpen aan een in het oefengebied Marnewaard gehouden integratieoefening.

#### 3.2.4.2 Joint/combined oefeningen

Door de langdurige en grootschalige deelname aan buitenlandse missies – zoals Uruzgan – is de bestaande oefenkalender voor reguliere eenheden de afgelopen jaren fors gereduceerd. Daarnaast is sprake van oplopende kosten van oefeningen enerzijds en aanzienlijk lagere oefenbudgetten anderzijds. Door te kiezen voor het uitvoeren van een beperkt aantal, doch kwalitatief hoogwaardige joint/combined oefeningen kunnen eenheden toch de benodigde oefenervaring opdoen. Een voorbeeld daarvan is de door 1 GNC georganiseerde crisisbeheersingsoefening Common Effort. In deze oefening participeerden meer dan 500 militairen van het 1 *German/Netherlands Corps* (1 GNC) en ruim 130 vertegenwoordigers van een twintigtal civiele organisaties, zoals het Rode Kruis, UNHCR en Artsen zonder Grenzen.



Loadmaster Cougar tijdens oefening Falcon Autumn.

foto: Sgt Eva Klijn, AVDD

Eenheden van Commando Zeestrijdkrachten en Commando Luchtstrijdkrachten zijn ingezet bij de Noorse oefening Flotex Silver. Voorts nemen Nederlandse schepen deel aan de reguliere NAVO oefeningen in het kader van *standing naval forces*.

Nederlandse *Special Forces*, zowel van het Korps Mariniers als van het Korps Commandotroepen namen deel aan de *Special Forces* oefening Flintlock 2011 in het Afrikaanse Senegal.

In de oefening Lowlands 2011, gehouden in het grensgebied Nederland-België, werd voor het eerst het *Special Operations Task Group* (SOTG) concept beoefend. Een SOTG bestaat, afhankelijk van de opdracht, uit commando's aangevuld met personeel en materieel van specifieke ondersteunende eenheden, zoals het Explosieven Opruimings Commando, het Defensie Helikopter Commando, luchtmobiele infanteristen, genie en andere specifieke eenheden.



Oefening Falcon Autumn.

foto: Sgt Eva Klijn, AVDD

In het najaar is in Noord-Nederland de oefening Falcon Autumn gehouden. Met 2500 militairen van verschillende krijgsmachtdelen, 400 voertuigen en 15 helikopters was dit één van de grootste oefeningen sinds jaren. 11 Luchtmobiele Brigade en het Defensie Helikopter Commando, onder operationele omstandigheden samenwerkend onder de naam 11 *Air Manoeuvre Brigade*, beoefenden het geïntegreerde optreden van grondtroepen en helikopters. Naast specifieke luchtmobiele operaties werden ook een rivieroversteek, sociale patrouilles in dorpen en het optreden in verstedelijkt gebied beoefend.

## 3.3 Bevindingen

### 3.3.1 Vredesbedrijfsvoering versus operationele inzet

In 2010 betrof één van de onderzoeksthema's van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht het onderwerp leiderschap. Een van de meest opvallende conclusies was het grote verschil tussen leiderschap tijdens de operationele inzet van de krijgsmacht, die men als zeer motiverend ervaart, en de vredesbedrijfsvoering in Nederland, die als beklemmend en reactief wordt ervaren. Tijdens de werkbezoeken in 2011 kwam de aansluiting van de vredesbedrijfsvoering op de operationele inzet ook vanuit een andere invalshoek aan de orde. Bij defensie is de vredesbedrijfsvoering vooral ingericht op een organisatie die in Nederland bezig is met activiteiten die planbaar zijn en goed passen in het systeem van de bedrijfsvoering met al zijn kwartaal- en jaarplanningen, rapportages, planbare oefen- en trainingsprogramma's, onderhoud- en vervangingsschema's van het materieel, enzovoort. Bij vele onderdelen van de krijgsmacht is echter

sprake van dagelijks werk dat geen opleiding-, oefen- of trainingssituatie betreft, maar een continue, daadwerkelijke inzet. Zo is het Militair Revalidatie Centrum Aardenburg gehouden aan het leveren van zorg op een wettelijk verplicht niveau. De vacatures die ontstaan van verpleegkundigen en medisch specialisten vormen een knelpunt. Bij vertrek van verpleegkundigen of plotselinge uitval van dit personeel is onmiddellijke vervanging noodzakelijk. Tijdens het bezoek bleek dat er geen toestemming was voor externe vulling van vacatures. Het probleem werd opgelost door (dure) inhuur. Voor de vulling van medisch specialisten was formele toestemming nodig van de defensieleiding en dat verliep via een tijdrovend traject. In de tussentijdse periode vond ook hiervoor inhuur plaats. In een reactie op onze rapportage is aangegeven dat nog steeds toestemming vereist is bij het vullen van openstaande vacatures, maar deze komt bijna altijd en ook steeds binnen hele korte termijn. Bovendien wordt vrijwel direct toestemming gegeven te mogen inhuren bij langdurige uitval en in afwachting van de afronding van een aanstellingstraject. Op deze wijze is voldoende capaciteit gegarandeerd.

Een tweede voorbeeld betreft de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten van de Koninklijke Marechaussee, die voor zijn taakuitvoering in Nederland voor de opsporings- en aanhoudingsteams specifieke behoeften heeft aan voertuigen. De verwerving van die civiele voertuigen loopt via het reguliere verwervingstraject, dat geruime tijd geleden is opgestart, maar erg langdurig is. Om de operationele taken toch uit te kunnen voeren zijn vervangende voertuigen gehuurd, waardoor extra kosten zijn gemaakt. Om in deze dringende gevallen het verwervingsproces te versnellen tracht defensie raamovereenkomsten te sluiten. Zo zijn inmiddels raamcontracten gesloten met de belangrijkste leveranciers van het Militair Revalidatie Centrum voor geneeskundige gebruiks- en verbruiksgoederen, waardoor een vlotte levering van benodigde revalidatiemiddelen (inclusief prothesemiddelen) is geborgd.



220 Transportcompagnie bij wateroversteek over de Nederrijn.

foto: Rob Gieling, AVDD

Vanwege de bezuinigingen wordt in de ondersteunende diensten het aantal functionarissen dat betrokken is bij de vredesbedrijfsvoering sterk gereduceerd. Dit betekent dat momenteel slagen worden gemaakt bureaucratische procedures daar waar mogelijk te verminderen en te vereenvoudigen. Daarbij pleit ik voor een slagvaardiger ondersteuning van de bedrijfsvoering voor die eenheden die in Nederland een permanente operationele taak verrichten.





Oefening Falcon Autumn.

foto: Evert-Jan Daniels

### 3.3.2 Een goede balans

De maatregelen in het kader van de bezuinigingen hebben op verschillende plaatsen in de organisatie geleid tot verhoogde dan wel verminderde werkdruk. Soms is dit het gevolg van een tijdelijke, soms van een structurele maatregel. Vermindering van werklust was te vinden bij veel operationele eenheden waarvan het oefenprogramma tijdelijk aanzienlijk was beperkt. Dat kwam heel duidelijk naar voren tijdens het werkbezoek aan 200 Bevoorradings- en Transportbataljon dat in 2011 geen oefenmandagen voor de opleiding en training van het eigen personeel in de planning had staan.

Bij andere eenheden, zoals 310 Herstelcompagnie, is de verwachting dat een deel van het werkaanbod structureel zal verdwijnen, bijvoorbeeld door het afstoten van alle tanks. Ook door de tijdelijke landmachtmaatregel twintig procent van alle voertuigen stil te zetten, is de werklust (kortstondig) verminderd. Inmiddels is deze maatregel beëindigd. Bovendien zijn de eerste gevolgen van de invoering van het SAP systeem merkbaar, waarbij beheerstaken (en in sommige gevallen ook onderhoudswerkzaamheden) overgaan naar gebruikende eenheden. Overigens brengt de invoering van SAP tijdelijk extra werklust mee, bijvoorbeeld omdat veel gegevens handmatig moeten worden ingevoerd.

### 3.3.3 Genereren en besteding van opbrengsten

Op diverse locaties worden diensten aan derden geleverd, bijvoorbeeld door het verzorgen van opleidingen en trainingen of het beschikbaar stellen van (test)faciliteiten. Deze diensten worden aan de klant in rekening gebracht, doch de opbrengst gaat naar de zogenaamde algemene middelen en komt niet ten bate van het onderdeel dat de diensten levert. Zo genereert het Militair Revalidatie Centrum inkomsten uit het zorgstelsel en het zou waardevol zijn (een deel van) deze financiën aan te wenden voor bijvoorbeeld onderzoek en innovatie.

Het Centrum voor Mens en Luchtvaart biedt een breed scala aan luchtvaart gerelateerde trainingen zoals het omgaan met G-krachten, zuurstofschuld (hypoxia) en hoogte, desoriëntatie en ergonomie. Dit wordt niet alleen voor de Nederlandse en buitenlandse krijgsmachten aangeboden, maar ook aan derden. De belangstelling van “externe klanten” heeft een positief effect op innovaties en ontwikkelingen op het gebied



van trainingen, operationele inzet, vliegveiligheid, uitrusting en persoonlijke beschermingsmiddelen. De behoefte aan trainingen neemt zowel nationaal als internationaal toe vanwege een afname van trainingsfaciliteiten in Europa en een vermindering van het aantal vliegers. De kennisintensieve trainingen en producten die het centrum levert zouden kostendekkend kunnen worden ontwikkeld en geleverd. Partijen zijn bereid een kostendekkend tarief te betalen. Als (een deel van) deze inkomsten gebruikt mogen worden om de ontwikkelingen te kunnen blijven volgen, vergroot dit de kwaliteit van de expertise van het Centrum voor Mens en Luchtvaart en versterkt haar positie als training en kennisinstituut.

De Defensie Duik School en Defensie Duik Groep zijn geïncorporeerd in Den Helder en vormen samen met het Duik Medisch Centrum het centrum voor beroepsduiken in Nederland. De school verzorgt opleidingen voor niet defensie personeel op basis van de beschikbare restcapaciteit. De restcapaciteit is slechts beperkt, maar in de civiele wereld bestaat grote behoefte aan een uitbreiding van deze activiteiten. De school zoekt naar oplossingen in bijvoorbeeld modulaire opleidingen. Daarnaast bestaat de mogelijkheid de restcapaciteit in materiële zin te benutten. De unieke uitrusting van het defensie duikbedrijf, waaronder de realisatie van een "eigen" diepduikbassin, en dit permanent geschikt en beschikbaar maken voor nationale en civiele taken, zal volgens alle betrokkenen de positie van het defensie duikbedrijf versterken. De commandant van de school pleit voor meer ruimte om de mogelijkheden voor de externe markt beter te benutten. Niet alleen genereert dit inkomen, ook de kennis binnen het defensie duikbedrijf kan daardoor toenemen en er wordt een band met de industrie belegd. De commandant sprak goede hoop voor de toekomst uit, maar benadrukte wel dat de inkomsten dan in elk geval deels ten gunste moeten komen om de (extra) gebruikskosten te dekken.

#### 3.3.4 Civiel-militaire samenwerking

Tijdens een bezoek aan de Nationale Operaties (NATOPS) oefening Indian Summer 2011 is geconstateerd dat complexiteit van NATOPS niet zit in het militaire deel van de operatie, maar in de samenwerking met de civiele partners. Bij inzet blijkt de waarde van opgebouwde netwerken (militair en civiel) doorslaggevend te zijn voor de effectiviteit van de militaire participatie. Daarnaast is gebleken dat bij gemeentes een toenemende behoefte bestaat aan het uitvoeren van gezamenlijke crisis oefeningen en -trainingen met defensie. Ook is sprake van een toenemende vraag naar militaire ondersteuning bij het opstellen van nood- en evacuatieplannen. Volgens het reservepersoneel worden de mogelijkheden om gebruik te maken van elkaars capaciteiten (militair-civiel) nog niet voldoende benut. Binnen de Bestuursstaf wordt nu nagedacht over het borgen van de kennis en ervaring van nationale operaties.



foto: Sgt Henry Westendorp, AVDD

# 4

## Opleiding en Training

### 4.1 Inleiding

De feitelijke inzet van de krijgsmacht in Nederland of elders in de wereld vormt een van de belangrijkste pijlers van het bestaansrecht van de defensieorganisatie. Militair vermogen is de capaciteit om militaire operaties uit te voeren. Het bestaat uit drie onderling samenhangende componenten: een conceptuele, een mentale en een fysieke component<sup>3</sup>. Opleiden en trainen zijn essentiële kernactiviteiten van de krijgsmacht omdat daarmee de drie componenten bijeen worden gebracht. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de constatering die tijdens de werkbezoeken over deze twee sterk gerelateerde activiteiten zijn gedaan.

### 4.2 Ontwikkelingen in 2011

Vanaf begin 2010 zijn de gevolgen zichtbaar van de financiële positie van defensie en in oktober van datzelfde jaar komen daar de aan defensie opgedragen bezuinigingen van het coalitieakkoord overheen. Bij de operationele commando's worden zowel op de personele als op de materiële exploitatie maatregelen getroffen, die leiden tot een tijdelijke versobering van de oefen- en trainingsplannen. In april 2011 worden de meer uitgewerkte plannen bekendgemaakt en op 9 mei worden de eerste operationele eenheden en wapensystemen stilgezet (vier mijnenjagers, 60 Leopardtanks, 14 Cougar-transporthelikopters en 19 F-16's).

---

<sup>3</sup> Nederlandse Defensie Doctrine, blz. 50-51.



Opleidingen bij de Marine.

foto: Sgt Henny Westendorp, AVDD

De in 2010 aangevangen *redeployment* van materieel uit Afghanistan en de financiële maatregelen zijn in 2011 van significante invloed geweest op de mogelijkheden tot opleiden en trainen. Dit geldt zowel voor individuele opleidingen als voor het opwerken en trainen van eenheden en bemanningen van schepen, vliegtuigen en helikopters. De beperkingen zijn ook voortgekomen uit de noodzaak de personele exploitatie (oefentoeelagen, voeding van rijkswege, reiskosten) en de materiële exploitatie te beperken (onderhoud, verplaatsingskosten en bestedingenstop). Dit leidde eveneens tot grote tekorten in de voorraden. Daarbij moet vooral gedacht worden aan persoonsgebonden uitrusting, brandstoffen en een breed arsenaal aan reservedelen. Tevens steeg het gebruik van oefenlocaties in Nederland aanzienlijk. Deze locaties hebben een aantal beperkingen, waardoor de trainingswaarde van het oefenen afneemt naarmate een eenheid vaker dezelfde of vrijwel identieke oefenlocatie gebruikt. Hoewel het beeld

zou kunnen ontstaan dat er in 2011 nauwelijks ruimte was voor opleiding en training, is dit onjuist, want de meeste opleidingsgangen hebben toch doorgang kunnen vinden. Ondanks de versobering heeft de krijgsmacht, naast oefeningen op lokaal niveau, enkele omvangrijke oefeningen gehouden op brigadeniveau en hoger. Zo heeft in het najaar 11 Luchtmobiele Brigade samen met het Defensie Helikopter Commando en civiele autoriteiten in Nederland een grootschalige oefening (FALCON AUTUMN) gehouden. Zie ook het overzicht in hoofdstuk 3.

In de opleidingswereld van defensie speelt het project loopbaanlint een belangrijke rol. Dit defensiebrede project beoogt een bijdrage te leveren aan het vullen en gevuld houden van de defensieorganisatie met kwantitatief voldoende en kwalitatief goed personeel tegen zo laag mogelijke kosten. Om deze doelstelling te bereiken is aansluiting gezocht bij de Regionale Opleidingscentra van het civiele beroepsonderwijs. Defensie richt zich op middelbare scholieren die de civiel erkende MBO-opleiding Veiligheid en Vakmanschap willen volgen. Na voltooiing van deze opleiding kunnen de leerlingen opteren voor een militaire functie bij Defensie.

Het Project loopbaanlint raakt vele onderdelen van onze organisatie vanwege de verschillende beroepspraktijkvormingen die voor de ROC-leerlingen worden verzorgd. Deze herinrichting van de initiële opleiding is een fundamentele wijziging van de manier waarop (aspirant-) militairen worden geworven en voorbereid op hun functie. Een wijziging die belangrijke gevolgen heeft voor de opleidingseenheden van defensie. De 'directe instroom' (leerling begint de militaire opleiding intern Defensie) verandert stapsgewijs in 'indirecte instroom' via het traject van Veiligheid en Vakmanschap dat begint op de regionale opleidingscentra.

In 2011 leverde het project loopbaanlint de eerste resultaten op. In het voorjaar rondden de eerste leerlingen de ROC-opleiding Veiligheid en Vakmanschap af. Ook vindt een verdere inbedding bij de opleidingseenheden plaats. Zo werden bijvoorbeeld bij het OTC Genie al manschappen begeleid binnen het project loopbaanlint en is in 2011 ook een aanvang gemaakt met de Beroeps Praktijkvorming voor kaderleden. Commandant Landstrijdkrachten heeft in 2011 de rechtstreekse opkomst van manschappen sterk ingekrompen. Dit heeft bij verschillende eenheden, zoals de schoolbataljons, geleid tot het wegvallen van lichten.



In het verslagjaar komen verschillende materieelprojecten tot realisatie. Bij het Commando Landstrijdkrachten vindt de verdere instroom plaats van het nieuwe pantsergevechtsvoertuig CV-90. Begin januari 2012 is de levering van dit zeer moderne voertuig gestart bij het laatste pantserinfanteriebataljon.

## 4.3 Bevindingen

### 4.3.1 Opleidingsbehoefte

De afgelopen jaren is een structurele achterstand ontstaan tussen de vraag naar en het aanbod van opleidingen. Dit betreft zowel initiële opleidingen, functieopleidingen als loopbaanopleidingen. De operationele commando's hebben extra inspanningen gepleegd om deze achterstand terug te dringen. Dit vergt echter tijd. De beschikbare opleidingscapaciteit, het bij sommige functies grote aantal vereiste kwalificaties en de korte functieduur beïnvloeden dit proces. Ook wordt aangegeven dat de beschikbare en schaarse capaciteit niet altijd even effectief wordt benut. Het individuele aanmeldingssysteem voor opleidingen en de soms stringente modulering van opleidingen spelen hierbij een rol.

De achterstand zal teruglopen door de komende reorganisaties en een aantal defensiebreed afgekondigde maatregelen. Zo is de verwachting, dat de opleidingsbehoefte op termijn zal verminderen door verlenging van de gemiddelde functieduur. Het toepassen van het *just enough* principe zal ertoe leiden dat de noodzaak van verschillende opleidingen opnieuw wordt bezien. Door de reorganisaties zal de bedrijfsvoering (deels) veranderen. Ook dit is van invloed op de totale opleidingsbehoefte. Zodra de eerste kandidaten vanuit de ROC-opleiding Veiligheid en Vakmanschap binnenstromen, worden de initiële elementaire opleidingen korter.

Toch wordt regelmatig een kanttekening geplaatst bij de beleidsmatige beweging de opleidingen steeds verder in te korten. Door externe ontwikkelingen en beleidswijzigingen, bijvoorbeeld op het gebied van integriteit en veiligheid, ontstaat een tegengestelde beweging waarbij juist een uitbreiding van leerdoelen wordt opgedragen. Dan moet er meer worden overgedragen tijdens opleidingen terwijl minder tijd ter beschikking is. Een belangrijk gevolg van deze ontwikkelingen is dat delen van opleidingen bij de operationele eenheden gaan plaatsvinden. Dit leidt er toe dat nieuw geplaatste functionarissen geruime tijd nog niet beschikken over de voor de functie vereiste kennis en vaardigheden. Anderzijds past dit binnen het gesloten personeelssysteem van het militair personeelssysteem, waar immers altijd de kennis en ervaring wordt opgebouwd door opeenvolgende functievervullingen en pas aan alle kennis- en ervaringseisen wordt voldaan in de loop van de functievervulling.



Oefening Falcon Autumn.

foto: Evert-Jan Daniels

#### 4.3.2 Initiële opleidingen

Het instroomdeel van het project loopbaanlint komt langzaam maar zeker in een fase waarin de projectstatus verlaten kan worden en de ROC-opleidingen Veiligheid en Vakmanschap verankerd worden in de reguliere bedrijfsvoering van de operationele commando's. Het kader dat betrokken is bij loopbaanlint is enthousiast en gedreven. Aan het begin van het jaar werd wel gesignaleerd dat een aantal randvoorwaarden nog verder moest worden ingevuld. Te denken valt hierbij aan de kwaliteit van de instructeur op het Regionale Opleidingscentrum, didactische begeleiding van de instructeurs, adequate invulling van de weken beroepspraktijkvorming en de beschikbaarheid van militaire uitrusting voor de leerlingen. Defensie heeft hier extra in geïnvesteerd, ondermeer door militaire instructeurs toe te voegen aan de teams die de opleidingen Veiligheid en Vakmanschap verzorgen. Pelotonscommandanten van de inmiddels geformaliseerde ROC-Instructeurscompagnie van het OCIO treden op als begeleider van de militaire instructeurs. Ook de Hoofddirectie Personeel heeft bijgedragen aan het oplossen van de knelpunten, zoals het zeker stellen van de uitrusting voor de leerlingen van het schooljaar 2011. Daarbij wordt aangetekend dat het pakket voor leerlingen van loopbaanlint in nauw overleg met alle betrokken partijen is afgestemd op het te volgen opleidingsprogramma. Het Defensie Coördinatie Centrum loopbaanlint en het Kleding en Persoonlijke Uitrusting bedrijf werken hierbij intensief samen om het pakket regelmatig te actualiseren en zo nodig bij te stellen.



Klas ROC op bivak Veiligheid en Vakmanschap te Woensdrecht.

foto: Jan Schram, AVDD

Bij verschillende werkbezoeken kwam naar voren dat nog niet alle wervingsbehoeften kunnen worden ingevuld met het project loopbaanlint. Dit betreft met name de richtingen maritiem, logistiek, zorg (geneeskundig) en techniek. Dit kwam bijvoorbeeld naar voren bij het Mariniers Opleidingscentrum in juli, maar in september werd duidelijk dat er voor het lesjaar 2011-2012 voldoende aanmeldingen waren en inmiddels zijn bijna alle opleidingsplekken voor mariniers gevuld. De richting maritiem wordt in 2011 op slechts drie Regionale Opleidingscentra (in Den Helder, Zwolle en Middelburg) onderwezen. Jonge leerlingen die naar het middelbaar onderwijs gaan, zijn echter minder bereid en in staat te kiezen voor een opleiding buiten de eigen regio. De ouders laten hun kinderen op deze leeftijd niet altijd vrij om te kiezen voor een opleidingsinstituut dat ver van de woonplaats is en waarvoor veel gereisd moet worden. Bij de School voor Maritieme Vorming, Bedrijfsvoering en Onderwijskunde vreest men dat dit een negatieve invloed op de werving heeft. De Hoofddirectie Personeel heeft echter al aangegeven dat, wanneer de instroombehoefte stijgt, het aantal ROC'a dat de opleiding aanbiedt kan worden uitgebreid. In 2012 zijn er al vijf plaatsen waar deze richting op het programma staat.



Militair 12 Infanteriebataljon Luchtmobiel tijdens oefening.

foto: AVDD

Een van de voordelen die het project loopbaanlint biedt is dat elementaire opleidingen kunnen worden ingekort. Zo is op het Mariniers Opleidingscentrum de elementaire vakopleiding voor cursisten die de opleiding via het ROC hebben gevolgd acht weken korter. Vanuit de projectorganisatie loopbaanlint wordt aangegeven dat deze korting in opleidingsduur naar twaalf weken zou moeten gaan. Daar zit voor zowel de leiding als de instructeurs van het MOC wel een grens aan. De lesstof wordt niet minder en om de kwaliteit van de opleiding te behouden moeten keuzes worden gemaakt. Onderwerpen die dan niet meer tijdens de opleidingsperiode worden behandeld, zullen bij de operationele eenheden of op de werkplek moeten worden aangereikt en begeleid. Bij de Koninklijke Militaire School in Weert wordt benadrukt dat één van de belangrijkste (en voor de instructeurs tevens een van de moeilijkste) elementen van de initiële opleiding tot onderofficier de vorming is, het bijbrengen van normen, waarden en een juiste attitude. Vorming is moeilijk meetbaar en vergt veel tijd en aandacht. Dit wringt met de druk die bestaat om opleidingen korter en efficiënter te maken.

Hersteleenheden van de landmacht, zoals 11 Herstelcompagnie Luchtmobiel, hebben naast de reguliere taakuitvoering ook een verantwoordelijkheid in de interne scholing van de eigen monteurs. Dit gebeurt door ervaren monteurs die zijn gekwalificeerd als erkende leermeesters. De herinrichting van de materieeldienst, de defensiebrede vervanging van operationele wielvoertuigen en de in gang gezette poolvorming van operationele wielvoertuigen beïnvloeden de werkzaamheden van deze eenheid. Het leidt



Oefende troepen gereed voor instijgen.

foto:Evert-Jan Daniels



Korps Mariniers tijdens oefening in Noorwegen.

foto: Sm Rene Ketting, AVDD

niet alleen tot het wegvallen van werklast, maar de commandant en het personeel geven aan dat daarmee ook verlies ontstaat van leermeestercapaciteit. Diezelfde capaciteit is juist ook nodig voor het intern opleiden van monteurs tot het gewenste niveau en voor de bijdrage aan het project loopbaanlint.

### 4.3.3 Functieopleidingen

Vrijwel bij ieder werkbezoek wordt aangegeven dat men niet tevreden is over de wijze waarop opleidingen en cursussen moeten worden aangevraagd. De signalen over de mismatch tussen vraag en aanbod van opleidingen betreffen vooral de functieopleidingen. De beschikbare opleidingscapaciteit is schaars. Het is dan ook zaak de beschikbare capaciteit volledig te benutten. Het geautomatiseerd opleidingplanningssysteem STOP speelt hier een belangrijke rol in. Via dit systeem melden individuele medewerkers zich aan voor een opleiding. STOP biedt echter (nog) niet de mogelijkheden om snel en flexibel op de vulling van beschikbare opleidingsplaatsen te anticiperen. Zo bestaat bijvoorbeeld behoefte aan de mogelijkheid voor commandanten prioriteiten te stellen.

Een andere oorzaak van de genoemde mismatch ligt in het feit dat vanaf de zomer 2011 de mogelijkheden zijn weggevallen voor manschappen (en andere functionarissen zonder eigen werkplek) om gebruik te kunnen maken van de zogeheten PeopleSoft-zuilen op de kazernes. Gevolg is dat gedurende een jaar de mogelijkheden voor deze groep uiterst beperkt zijn om volgens de opgedragen *selfservice* digitale meldingen te doen. Ook het aanvragen van opleidingen en het tijdig kunnen reageren op meldingen door het systeem STOP wordt hierdoor belemmerd.

De missie in Uruzgan heeft enkele jaren veel druk gezet op het totale opleidingsveld; voorrang werd gegeven aan iedere functionaris die was aangewezen voor uitzending. Daar bestond uiteraard ook begrip voor binnen de organisatie. Sinds 2010 is die druk bijna volledig weggevallen. Dit biedt ruimte aan anderen de vrijgevallende opleidingscapaciteit te gebruiken. Toch blijft er een categorie militairen, die door de automatisch gegenereerde prioritering in STOP nog steeds veelvuldig achter het net vist. Dit zijn die militairen die na hun startfunctie zijn doorgestroomd naar een vervolgfunctie. Deze zogenoemde 'doorstromers' hebben de laagste prioriteit. In de praktijk betekent dit, dat zij zich de voor hun functie vereiste kennis en vaardigheden niet eigen kunnen maken. Vooral rijopleidingen en opleidingen vervoer gevaarlijke stoffen (ADR) kennen dit verschijnsel. Het komt zelfs voor dat doorstromende militairen twee jaar op hun rijopleiding of opleiding ADR moeten wachten. Dit leidt tot grote teleurstellingen bij het betrokken personeel.



Bij het Opleidingscentrum Genie van het Commando Landstrijdkrachten komt ter sprake dat bij het ontwikkelen van civiel te certificeren opleidingen (zoals metselaar, timmerman of elektricien) tegenwoordig een kwalificatiedossier vereist is. Dit gebeurt om binnen het civiele opleidingsveld (waar de ROC-instroomopleidingen deel van uitmaken) de eenduidigheid en uitwisselbaarheid te vergroten en verschillen in kwaliteit zoveel mogelijk uit te sluiten. De noodzaak wordt in het algemeen begrepen, maar niet in die gevallen waarin defensie een unieke opleidingsrichting heeft die niet bestaat in de burgermaatschappij. Een voorbeeld daarvan is de sappeursopleiding. In reactie hierop is door de Hoofddirecteur Personeel bepaald dat het uitgaan van civiele kwalificatiedossiers alleen noodzakelijk is als die al bestaan en hierdoor een civiel diploma kan worden afgegeven. Tevens lijkt voor elke handeling of activiteit een opleiding noodzakelijk. Bij het amfibisch logistiek bataljon werd als voorbeeld gegeven dat technisch personeel om te mogen werken met verschillende dieselgeneratoren voor bijna ieder type een aparte opleiding moet volgen. Technisch geschoold kader betwijfelt nut en noodzaak van deze eisen, omdat met de aanwezige kennis en kunde in de werkplaatsen dezelfde vaardigheid kan worden bijgebracht die nu tegen aan aanzienlijke kosten elders worden gehaald.

Opleidingen kunnen ook voortvloeien uit gewijzigd beleid en uit projecten. Binnen defensie loopt al jaren het project SPEER, waarbij ten behoeve van de financiële en materieellogistieke processen een ERP-systeem (SAP) wordt geïmplementeerd. Onderdeel van het project is een pakket aan opleidingen, gegeven door het Opleidings- en Trainingscentrum Logistiek van het Commando Landstrijdkrachten. Tijdens werkbezoeken zijn regelmatig opmerkingen gemaakt over de breedte en de diepgang van de opleidingen. Voor de gebruiker van het systeem die slechts enkele eenvoudige handelingen hoeft te verrichten en die bovendien vaak van hogere leeftijd is, werden cursussen gegeven die ver uitstegen boven wat deze medewerkers nodig hadden. Een interventie vanuit de staf van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht heeft geleid tot aanpassingen in de opleidingen, waardoor deze zich nu beter verhouden tot het dagelijkse werkpakket.

#### 4.3.4 Trainen

De financiële problematiek en de focus op de actuele of recente missies (piraterij, Uruzgan, Kunduz en Libië) hebben de laatste jaren geleid tot training en inzet, die specifiek voor deze missies nodig was. Het verslagjaar heeft voor veel bezochte eenheden dan ook niet de mogelijkheden geboden om de geoefendheid voor het gehele, brede scala aan optreden op niveau te kunnen houden of brengen. Dit wordt ondermeer toegeschreven aan het ontbreken van middelen (vooral het aantal vaar- en manoeefendagen en vliegreuren), de opleidingsachterstand en de eenzijdige inzet van de afgelopen jaren. Door deze beperkingen was het voor een aantal eenheden in 2011 lastig het personeel voldoende uitdagingen te bieden.



Bijzondere bijstandseenheid tijdens training.

foto: Hans Lebbe, AVDD

De opgelegde beperkingen in het vaar- en oefenprogramma<sup>4</sup> hebben niet alleen invloed op het moreel van het personeel, maar volgens zowel commandanten als hun personeel leidt dit tot een ongewenste achteruitgang in de mate van geoefendheid. Om toch te voldoen aan de opgedragen niveaus hebben veel commandanten hun creativiteit moeten aanspreken. Dat creativiteit grenzen heeft bleek bij 200 Bevoorradings- en transportbataljon waar vanwege budgettekort voor lunchpakketten tijdens een velddienstoefening, de militairen heen en terug marcheerden naar de vredeslocatie om op eigen kosten de lunch te gebruiken. Hiermee wordt niet alleen afbreuk gedaan aan de schaarse oefenuren, maar het gaat zeker ook ten koste van de geloofwaardigheid van de organisatie. Het Commando Luchtstrijdkrachten kampt bij de gevechtsleiding met een steeds verder afnemend aanbod van vliegverkeer, waardoor de trainingsmogelijkheden van ervaren personeel zodanig verminderen dat de vereiste currencies nauwelijks meer gewaarborgd zijn. Ook bij de opleidingen veroorzaakt het lage aanbod van vliegverkeer een probleem; in het bijzonder bij de geavanceerde opleidingen kan niet alles alleen op de simulator gedaan worden. Om dit op te lossen laat Commandant Luchtstrijdkrachten kleine aantallen gevechtsleiders hun laatste praktijktoets voor gevechtsleiding in de Verenigde Staten doen waar voldoende luchtverkeersaanbod is. Een structurele oplossing voor het currency probleem is nog niet gevonden. Na een bij sommige eenheden moeizame start heeft 2011 op het gebied van trainen voor de meeste bezochte eenheden uiteindelijk wel vooruitgang gebracht.



Schietopleiding op gevechtsbaan Artillerie Schietkamp.

foto: Robert Koelewijn, AVDD

#### 4.3.5 Behoud van kennis en expertise

Bij vrijwel alle bezoeken werd de zorg geuit of kennis en kunde op professioneel gebied wel voldoende gewaarborgd blijft. Hiervoor werden verschillende redenen genoemd. Allereerst het beperkt trainen en oefenen. De oorzaken hiervan zijn hierboven al aan de orde geweest. Het ontwikkelen, opbouwen en overdragen van specifieke kennis en ervaring op specifieke gebieden wordt hierdoor lastiger en dit zal – als het lang gaat duren – gevolgen hebben voor de operationele eenheden en de opleidings- en kenniscentra. Maar het blijkt dat eenheden elkaar ook weten te vinden. Zo kwam bij het bezoek aan 11 Tankbataljon de invoering van het nieuwe infanterie gevechtsvoertuig CV-90 in de 13 Gemechaniseerde brigade ter sprake. De invoering vergt aanpassing van de bestaande schietprocedures en technieken van de infanterie-eenheden van de brigade. *Lessons-learned* uit de laatste schietserie in Duitsland leert dat de kennis, vaardigheden en ervaring

<sup>4</sup> Door de prioriteitstelling intern de operationele commando's hebben verschillende eenheden initieel geen oefenmandagen toegewezen gekregen voor de interne opleiding en training. Gaandeweg het jaar is hier wel verbetering in gekomen.

van de cavalerie schietinstructeurs mogelijk hiervoor kunnen worden gebruikt. Na de opheffing van het tankbataljon is dan ook juist aan de ervaren schietinstructeurs van dat bataljon de mogelijkheden geboden over te stappen naar de infanterie-eenheden.

Ook het relatief snel wisselen van functie wordt genoemd als een oorzaak van het verval van kennis en vaardigheden. Personeel wordt tijdens de functievervulling verder opgeleid, schepen en eenheden volgen een kort en intensief opwerktraject voor inzet of een status "operationeel gereed". De korte plaatsingstermijnen en de (tijdelijk) verplichte beëindiging van de functieduur kunnen er in bepaalde categorieën, zoals technisch personeel, toe leiden dat militair personeel geen tijd krijgt om de opgedane kennis en ervaring te bestendigen of te verdiepen. De individuele militair wordt of zelf overgeplaatst of de eenheid valt na inzet of periode van operationele gereedheid uiteen. Het voorgenomen besluit militairen in de toekomst langer op functie te houden wordt door velen dan ook als positief ervaren.

Een waardevolle bijdrage aan opbouw en behoud van kennis leveren de *lessons learned*. De defensieonderdelen werken niet met één *lessons learned database*. Bij het Maritiem Situatie centrum van het Commando Zeestrijdkrachten heeft men goede ervaringen opgedaan met een pilot van een speciaal ontworpen database het *Advanced Lessons Learned Information System*, waarin de ervaringen van afgelopen missies en trainingen kunnen worden opgeslagen. De pilot is inmiddels afgerond en de productieomgeving is inmiddels gerealiseerd en operationeel. Observaties worden in de database verwerkt en medio 2012 zal een eerste evaluatie plaatsvinden. Ook andere operationele commando's hebben interesse in deze database getoond. Door gebrek aan financiële middelen dreigt dit informatiesysteem niet verder geïmplementeerd te worden; mogelijk is hier in de toekomst wel ruimte voor.



*foto: Jaap Spieker, AVDD*



# 5

## Materieel en infrastructuur

### 5.1 Inleiding

Ontwikkelingen en veranderingen op het gebied van materieellogistiek en infrastructuur hebben vaak gevolgen voor de uitvoering van werkzaamheden en daarmee voor de operaties en het personeel van defensie. In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste ontwikkelingen en bevindingen op het gebied van materieel en infrastructuur weergegeven, zoals tijdens de werkbezoeken geconstateerd.

### 5.2 Ontwikkelingen 2011

Diverse ontwikkelingen en gemaakte keuzes hebben een stempel gedrukt op de materiële en infrastructurele processen binnen defensie. Zo heeft de in 2010 algemeen geldende aanbestedingsstop binnen defensie ook in 2011 zichtbare gevolgen gehad voor materieel en infrastructuur. Gedurende deze stop zijn lopende verwervings- en aanbestedingstrajecten stilgezet en is het onderhoud aan materieel en infrastructuur marginaal uitgevoerd.

Het systeem SAP moet een belangrijke bijdrage gaan leveren aan de verbetering van de financiële en materieellogistieke bedrijfsvoering en informatievoorziening met de bijbehorende processen. In 2011 zijn

belangrijke stappen gemaakt in de verdere uitrol en het gebruiksgereed maken van dit systeem; ook zijn vele bedienaars van SAP opgeleid en begeleid in het gebruik van het systeem.

In het kader van de komende bezuinigingen zijn keuzes gemaakt en in augustus 2011 is het eerste deel van het vastgoedplan defensie bekend gesteld. In dit vastgoedplan is aangegeven welke locaties behouden blijven of afgestoten gaan worden. Daarnaast is in diezelfde periode bekend gesteld welke eenheden samengevoegd of opgeheven worden. In december 2011 is het definitieve vastgoedplan vastgesteld. Al deze maatregelen hebben gevolgen voor de materieellogistieke keten binnen defensie. Hierbij valt te denken aan het sluiten van locaties, het samenvoegen of opheffen van eenheden, het verminderen van de aantallen vaartuigen, voertuigen en vliegtuigen of zelfs volledig afstoten van wapensystemen (zoals de tanks).

Gezien de omvang van de noodzakelijke aanpassingen in taakstelling en capaciteit wordt de structuur van de Defensie Materieel Organisatie grotendeels herzien. De omvang en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de huidige Defensie Materieel Organisatie veranderen en de systeembedrijven zijn in december 2011 elders binnen de defensieorganisatie ondergebracht. Een van de meest ingrijpende veranderingen heeft plaatsgevonden bij het Landelijk Bevoorradingsbedrijf. Deze verandering betreft de oprichting van het Defensie Bedrijf Grondgebonden Systemen, het ontmantelen van de staf van het Landelijk Bevoorradingsbedrijf en de versterking van de Ketenlogistieke Bedrijven. De effecten van de reorganisatie raken alle directies van de Defensie Materieel Organisatie. De vernieuwing van de Defensie Materieel Organisatie is noodzakelijk om ook in de toekomst dé materieellogistieke dienstverlener van Defensie te blijven.



*DMO medewerker bij Algemeen Goederen Bedrijf.  
foto: Sgt Joyce Stevens, AVDD*

Vanuit de Defensie Materieel Organisatie is in het kader van de bezuinigingsoperatie de opdracht verstrekt aan de ketenbedrijven het personeelsbestand te verminderen. Ook wordt een deel van de ketenbedrijven onderworpen aan een sourcingonderzoek. Gekeken wordt welke activiteiten defensie niet beslist zelf hoeft uit te voeren, maar uitbesteed kunnen worden aan de markt. Aan de andere kant is sourcen ook het aanbieden van specialistische diensten, kennis en capaciteiten aan andere partijen (binnen en beperkter buiten de overheid) om zo het rendement te verhogen.

## 5.3 Bevindingen

### 5.3.1 Voorraden

Door de aanbestedingsstop en generiek genomen maatregelen op het gebied van materieel en infrastructuur in 2010 is de defensieorganisatie ook in 2011 geconfronteerd met een tekort aan middelen, achterstallig onderhoud en het steeds verder doorschuiven van geplande nieuwbouw. Tekort aan voorraden van zowel reservedelen, (oefen)munitie als persoonsgebonden uitrusting, minder oefenmogelijkheden, minder faciliteiten en de generieke maatregel binnen Commando Landstrijdkrachten om 20% van het rijdend materieel tijdelijk stil te zetten, hebben onder andere gevolgen voor de geoefendheid. Bij bijvoorbeeld School Luchtmobiel wordt het niet kunnen verstrekken van de juiste kleding en uitrustingsstukken gezien als een van de oorzaken van uitval van personeel vanwege blessures en een groter opleidingsverloop. De algemene aanbestedingsstop is generiek ingevoerd. Voor het Kleding en Personeelsgebonden Uitrusting bedrijf is geen uitzondering gemaakt, ook niet op verwerving en aanbesteding van specifieke of operationeel noodzakelijke producten. Hierdoor zijn bepaalde kleding- en uitrustingsstukken, bijvoorbeeld gevechtsschoenen, niet leverbaar geweest. Na het opheffen van de aanbestedingsstop is door de duur van de verwerving- en aanbestedingstrajecten pas in het vierde kwartaal van 2011 de levering van een aantal producten weer op gang gekomen. De verwachting is dat medio het tweede kwartaal van 2012 de grootste achterstand is ingelopen.



Beproeving gevechtslaars voor het KPU bedrijf.  
foto: Jaap Spieker, AVDD

### 5.3.2 Onderhoud

Voor de instandhouding van de huidige infrastructuur is structureel meer geld nodig dan beschikbaar is. In 2011 is door het tekort aan financiële middelen weinig ruimte geweest voor het onderhoud van infrastructuur en materieel, omdat andere onderwerpen een hogere prioriteit hadden. Een consequentie hiervan is onder andere dat het werk- en leefklimaat achteruit gaat en soms zelfs de veiligheid van het individu in het geding komt. In dat laatste geval wordt uiteindelijk altijd een oplossing gezocht.

In hoofdstuk 3 is de vredesbedrijfsvoering al aan de orde geweest. De aanschaf en verstrekking van materiële middelen vergen omvangrijke en langdurige procedures. Eenheden die dagelijks operationeel worden ingezet hebben echter een slagvaardige bedrijfsvoering nodig, waarbij snel kan worden ingespeeld op de behoeften die – soms zelfs vrij acuut – ontstaan. Onderhoud- en vervangingsschema's van materieel, verwervings- en aanschaffingstrajecten werken remmend op de benodigde flexibiliteit. Zo wordt de bestaande procedure Aanvraag Tot Behoeftevervulling door commandanten als erg omslachtig en traag ervaren. Men pleit voor digitalisering en vereenvoudiging van de procedures. Uit een reactie van Directeur

Materieel Organisatie blijkt dat het verwervingsproces inderdaad defensiebreed wordt gedigitaliseerd en gestandaardiseerd. Verwacht wordt dat de digitale Aanvraag Tot Behoeftevervulling medio 2012 beschikbaar is. Voor de aanschaf van materieel kan onder bepaalde voorwaarden een versneld traject worden doorlopen (*Fast Track Procurement*).

### 5.3.3 Centralisatie

Op dit moment is een centralisatie van mandatering en bevoegdheden binnen defensie zichtbaar. De centralisatie heeft volgens commandanten en medewerkers een negatieve invloed op doorlooptijden en slagkracht. Zo werkt bij het Kleding en Personeelsgebonden Uitrusting bedrijf op het gebied van financiële controle en verwerving hoog opgeleid, ervaren personeel. Hierdoor acht het bedrijf zich uitstekend in staat als zelfstandige eenheid op dit specialistische vakgebied te opereren. Juist het dicht op de werkvloer zitten van de financiële controle in het Kleding en Personeelsgebonden Uitrusting bedrijf, maakt dat daadkrachtig en slagvaardig kan worden gehandeld. Dit is cruciaal voor het verwervingstraject. De centralisatie van "financial control" creëert meer bureaucratie, werkt remmend op het verwervingstraject en vermindert de zelfstandigheid van eenheden. Daar komt bij dat de financiële armlslag van dit bedrijf is teruggebracht van 500.000 euro voor de afdelingen Verwerving en Financiële Controle, naar respectievelijk 250.000 euro en 125.000 euro. Overigens onderzoekt Directeur Defensie Materieel Organisatie de mogelijkheid het mandaat in 2012 te verhogen. Ook binnen de facilitaire dienst is een tendens merkbaar dat de tekenbevoegdheid voor het toekennen van dienstverlening steeds verder naar boven verschuift. Zo moet bijvoorbeeld de afdelings- c.q. bataljonscommandant tekenen voor de toekenning van legering aan de individuele militair, terwijl dit vroeger binnen de compagnie werd afgedaan. Deze inflatie van bevoegdheden draagt bij aan een geleidelijke uitholling van taken en bevoegdheden van de leidinggevendenden op pelotons- en compagniesniveau.

### 5.3.4 Een veranderende organisatie

De eerste ingrijpende veranderingen in de structuur van de Defensie Materieel Organisatie zijn in de loop van 2011 zichtbaar geworden. Zo valt het Kleding en Personeelsgebonden Uitrusting bedrijf sinds 1 november 2011 direct onder de Directie Logistieke bedrijven van de Defensie Materieel Organisatie. Door de afronding van deze reorganisatie is dit bedrijf in een meer zelfstandige positie gekomen. Een ander voorbeeld is het bureau *Life Cycle Costs* dat binnen de reorganisatie bij de Defensie Bedrijf Grondgebonden Systemen is ondergebracht bij de afdeling accountmanagement en instandhouding. Bureau *Life Cycle Costs*



Controle van gerepareerd duikpak, Marinebedrijf.

foto: AVDD



draagt bij aan de besluitvorming ten aanzien van te kiezen productalternatieven en adviseert over de mogelijkheden ten aanzien van de inrichting van de instandhouding en sourcing. De adviezen van bureau *Life Cycle Costs* maken een onmisbaar deel uit van de functionaliteit van het Defensie Bedrijf Grondgebonden Systemen. Vanwege de huidige positionering werd door de medewerkers gevreesd voor de onafhankelijke positie, onpartijdigheid, prioriteitstelling met betrekking tot de werkzaamheden en belangenverstrengeling. In een reactie vanuit de Defensie Materieel Organisatie werd aangegeven dat ook in de huidige setting het Defensie Bedrijf Grondgebonden Systemen onafhankelijk en met de juiste prioritering werkt.

Binnen de Defensie Materieel Organisatie wordt een deel van de ketenbedrijven in 2012 onderworpen aan een sourcingsonderzoek waaruit zal blijken of defensie een bepaalde taak zelf moet blijven uitvoeren of moet samenwerken binnen de rijksoverheid, met buitenlandse krijgsmachten of met het bedrijfsleven, of dat de dienstverlening in aanmerking komt voor uitbesteding. Voor een aantal bedrijven is een vergelijk met het bedrijfsleven op dit moment een bedreiging, omdat hun interne bedrijfsvoering en serviceverlening zijn aangetast door de bezuinigingsmaatregelen. Bijvoorbeeld bij het Kleding en Personeelsgebonden Uitrusting bedrijf zijn door externe omstandigheden zoals de aanbestedingsstop, de bedrijfsresultaten en klanttevredenheid gedaald. Zoals in hoofdstuk 1 al aan de orde is geweest, heeft Directeur Defensie Materieel Organisatie aangegeven dat eerst het overleg over de samenwerking met andere overheidsdiensten wordt afgerond voordat een sourcingsonderzoek wordt gestart. De termijn tussen onderzoek en beslissing bedraagt negen tot tien maanden. Deze lange periode veroorzaakt onrust onder het personeel.

De vele veranderingen hebben ingrijpende gevolgen voor het personeel. Keuzes over het samenvoegen, opheffen of verplaatsen van eenheden, het sluiten en afstoten van kazernes c.q. locaties brengen een gevoel van onzekerheid. Het werkaanbod daalt structureel door bijvoorbeeld het afstoten van tanks. Ook de verhuizing van diverse eenheden naar de Kromhoutkazerne heeft onrust veroorzaakt. Deze verhuizing en samenvoeging hebben de interne communicatie verbeterd, maar de afstand tot een aantal belangrijke klanten is vergroot.

### 5.3.5 Invoering SAP

In 2011 zijn bij diverse eenheden de SAP modules en de bijbehorende processen geïmplementeerd. Door de koppeling en standaardisatie van financiële en materieellogistieke gegevens en werkwijzen is een effectievere, transparantere en snellere bedrijfsvoering mogelijk. Tevens wordt hiermee de informatievoorziening verbeterd, omdat er bijvoorbeeld steeds meer zicht is op het ingezette materieel en de kosten. De bezochte eenheden vinden SAP een verbetering van de financiële en materieellogistieke bedrijfsvoering en informatievoorziening. Men signaleert uiteraard eerst enige aanloopproblemen, maar die betreffen meer de invoering dan het systeem zelf. Zo meldde men bij 11 Herstelcompagnie bijvoorbeeld een mismatch tussen enerzijds de diepgaande SAP-opleiding en het hoge kennisniveau van het implementatieteam en anderzijds de op laag uitvoeringsniveau werkende medewerkers van de eenheid. Inmiddels is de SAP-opleiding hierop aangepast. Met het verder uitrollen van SAP binnen defensie zullen de voordelen van het nieuwe systeem echter steeds duidelijker zichtbaar worden. Een punt van aandacht blijft wel het gebruik van SAP bij ingezette, varende en oefenende eenheden, omdat zij steeds afhankelijker worden van de bedrijfsvoering in Nederland en over dezelfde informatie moeten beschikken als op hun vredeslocatie.



Onderhoud F-16, Air Task Force, Kandahar.  
foto: Sgt Eva Klijn, AVDD



Onderhoud aan F-16, Afghanistan.

foto: Sgt Eva Klijn

### 5.3.6 Woon-, werk- en leefomgeving

De bevindingen van de commissie Staal hebben in het verleden geleid tot meer aandacht voor de voorzieningen op de locaties waar grote aantallen medewerkers als binnenslaper verblijven. Op meerdere locaties, ook grotere kazernes, is door personeel en leidinggevenden aangegeven dat er weinig voorzieningen bestaan. Zo mist men op de Generaal-majoor Kootkazerne in Garderen een winkel voor de dagelijkse boodschappen. Door Commandant Landstrijdkrachten is aangegeven dat in het verleden winkels zijn geopend in Oirschot, Schaarsbergen en Steenwijk onder de voorwaarde dat de exploitatie kostenneutraal zou zijn. Gebleken is dat de exploitatie echter niet rendabel is en de winkels op termijn uitfaseren. Het Commando DienstenCentra zal in overleg met het Commando Landstrijdkrachten onderzoeken hoe dit probleem kan worden opgelost.

Afhankelijk van het aantal schepen dat binnen ligt werken en leven op het Nieuwe Haventerrein in Den Helder dagelijks ongeveer 5000 tot 7000 defensiemedewerkers. Op dit terrein zijn een autohobbyshop en een houthobbyshop ingericht. Gezien het aantal leden en de intensiteit waarmee hiervan gebruik wordt gemaakt, voldoen deze faciliteiten duidelijk aan een behoefte. Dit sluit aan op de adviezen van de commissie Staal. Het Commando Zeestrijdkrachten heeft voor deze faciliteiten een VTE beschikbaar gesteld, mede gezien de borging van veiligheid en milieu. De zorg bestaat dat met de komende maatregelen op deze voorzieningen wordt bezuinigd.

Commandanten van de lokale facilitaire steunpunten geven aan dat het merkbaar is dat vanwege de bezuinigingen veel eenheden oefen- en trainingsmogelijkheden in de directe omgeving van hun vredeslocatie zoeken en deze maximaal willen benutten. De waarnemend commandant van het complex De Marne geeft aan dat er druk ligt op het gebruik van de oefenlocatie Marnehuizen met daarbij aanvragen die de capaciteit van zijn aanwezige infrastructuur overschrijden. Bijvoorbeeld de capaciteit aan legering is minder dan wordt gevraagd. Tevens pleit hij, gericht op veiligheid, capaciteit en normering voor de bouw van goede infrastructuur voor opslag van munitie. Commandant Landstrijdkrachten heeft inmiddels een behoeftstelling ingediend bij de Defensie Vastgoed Dienst voor een zogenaamde gastenbunker voor de opslag van munitie van oefenende eenheden.



*Herstel van materieel na terugkeer uit Afghanistan.*

*foto: Rob Gieling, AVDD*

Ook geven bovengenoemde commandanten aan dat nu de missie in Uruzgan is beëindigd alle eenheden weer op locatie zijn en de bezettingsgraad van de diverse kazernes weer maximaal is. Dit heeft invloed op het gebruik van legering en ontspanningsfaciliteiten. Echter door de opgelegde bezuinigingen is er weinig budget voor regulier onderhoud en worden nieuwbouwprojecten vaak uitgesteld.





foto: Sgt Eva Klijn, AVDD



# 6

## Medezeggenschap

### 6.1 Inleiding

In een grote organisatie als defensie is het niet mogelijk elke individuele werknemer te betrekken bij de besluitvorming. De inbreng vanuit alle geledingen is echter zeer waardevol, zeker als de besluiten het welbevinden van de mens in de organisatie raken. De vertegenwoordigers in de medezeggenschapscommissies dragen er zorg voor dat die inbreng naar boven komt. Tijdens de werkbezoeken vindt dan ook altijd een ontmoeting met de medezeggenschapscommissie plaats.

### 6.2 Ontwikkelingen

De laatste jaren heeft de medezeggenschap een positieve ontwikkeling doorgemaakt. Er zijn goede stappen gezet in een reeks van stimuleringsmaatregelen, die de betrokkenheid bij en kwaliteit van de medezeggenschap ten goede zijn gekomen. Er wordt veel gedaan aan scholing en vorming van medezeggenschapscommissies en het defensiebrede 'Kennisweb medezeggenschap' is bij alle defensieonderdelen via intranet breed toegankelijk. Toch zien we dat de aangekondigde bezuinigingen ook zijn weerslag heeft op de ingezette verbetertrajecten om de betrokkenheid bij medezeggenschap verder te stimuleren.



Bijstands eenheid in opleiding.

foto: Sgt1 Dave de Vaal, AVDD

### 6.3 Bevindingen

De eerste signalen over een toenemende werklast van medezeggenschapscommissies als gevolg van de vele reorganisaties werden in 2010 al gehoord. Tijdens de werkbezoeken in 2011 bleek uit de vele gesprekken met medezeggenschapscommissies dat deze trend zich verder heeft voortgezet. Het grote aantal reorganisatieplannen legt een zware druk op de medezeggenschapscommissies om veelvuldig en zorgvuldig te communiceren met zowel de verantwoordelijke leidinggevenden als de achterban. Dit maakt het steeds uitdagender voor medezeggenschapscommissies om hun rol en verantwoordelijkheid goed in te vullen.

Leden van medezeggenschapscommissies worden door de opeenstapeling van maatregelen en steeds complexer wordende reorganisatietrajecten in toenemende mate zwaarder belast. Het is moeilijk voor commissieleden alle informatie over lopende reorganisatietrajecten te kunnen bijhouden. Daarbij geven meerdere commissies aan dat evaluaties van eerdere reorganisaties vertraging oplopen of zelfs worden doorgeschoven naar de volgende reorganisatie. Ook worden reorganisaties op een steeds hoger niveau belegd en doorgevoerd. Dat versterkt de roep om deskundige en ervaren vertegenwoordiging vanuit de medezeggenschapscommissies. Een veel gehoorde zorg bij de commissies is de vrees dat de snelheid waarmee de bezuinigingsmaatregelen worden doorgevoerd ten koste gaat van de zorgvuldigheid.

Het tempo waarin de aantallen reorganisaties in 2011 zijn toegenomen en de extra werklast die hiermee gemoeid is, maakt dat de bereidheid om zitting te nemen in een medezeggenschapscommissie is afgenomen. Medezeggenschapscommissieleden geven soms aan lastig gevonden te worden, waardoor het gevoel ontstaat dat zij mogelijk een verhoogd risico lopen als er op enig moment gedwongen ontslagen gaan vallen. De gevolgen van de verdergaande centralisatie in veel reorganisatietrajecten zorgt bovendien dat de werkdruk op de eigen werkplek veelal toeneemt als gevolg van het schrappen of overhevelen van functies. De dagelijkse werkzaamheden zijn daarmee steeds moeilijker te combineren met de activiteiten voor de commissie.



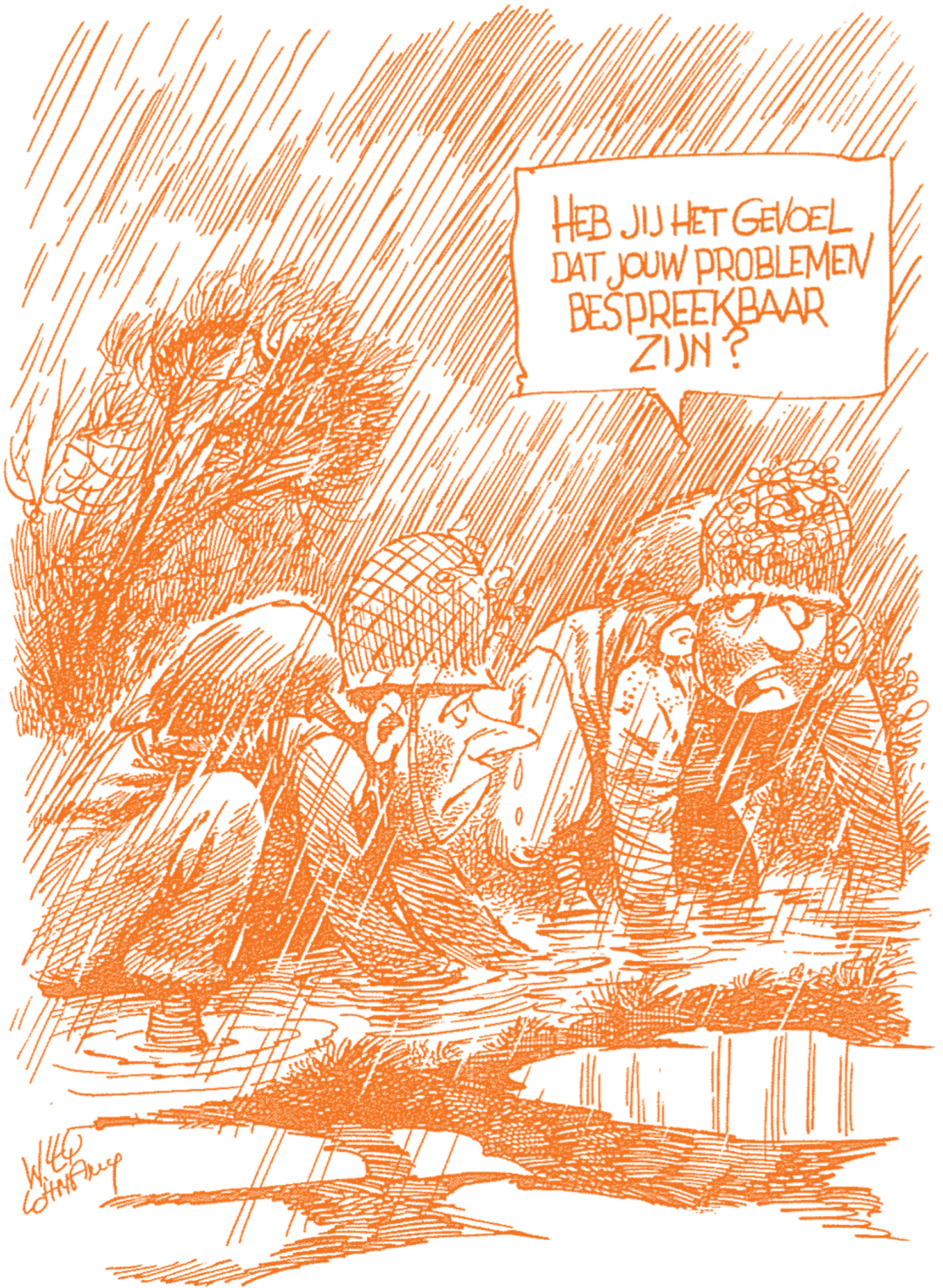
Overleg tijdens oefening Falcon Autumn.

foto: Evert-Jan Daniels

Bij veel operationele eenheden is het extra lastig de medezeggenschapscommissie kwantitatief en kwalitatief gevuld te krijgen. Dit wordt veroorzaakt door de werkdruk en de frequente personeelwisselingen, in combinatie met een hoog operationeel tempo (missies, oefeningen, steunverlening) of een hogere prioriteit bij het volgen van individuele functie- of loopbaanopleidingen. Bij staven en niet-operationele bedrijven is dit minder aan de orde.

Bij vrijwel elk werkbezoek in 2011 is gesproken met leden van de medezeggenschapscommissie. Het is opvallend hoe betrokken en gedreven deze medewerkers zijn alle veranderingen die in de krijgsmacht plaatsvinden in goede banen te leiden. Ze zijn bereid veel tijd en moeite te investeren om de belangen van personeel en organisatie zo goed mogelijk te behartigen. Niet in alle gevallen krijgen zij de waardering die zij verdienen.







# 7

## Individuele bemiddeling

### 7.1 Inleiding

Misschien wel de belangrijkste taak van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht is in de ogen van het personeel de individuele bemiddeling. De vele regels, de ingewikkelde, vaak langdurige procedures en daaruit voortvloeiend soms verregaande besluiten over het personeel kunnen tot schrijnende situaties leiden, die de individuele defensiemedewerker direct treffen. Wanneer een medewerker tussen wal en schip dreigt te raken in onze grote organisatie kan een bemiddelaar de doorslag geven om tot een oplossing te komen waar alle betrokken partijen zich in kunnen vinden.

### 7.2 Ontwikkelingen en resultaten

Vanwege de vaak privacy gevoelige gegevens gebruikt de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht een registratiesysteem voor het aanleggen van persoonlijke dossiers, dat uitsluitend voor medewerkers van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht toegankelijk is. In januari is een nieuw registratiesysteem in gebruik genomen. Het oude systeem is in de loop van 2011 afgesloten. Hiervoor zijn enkele dossiers uit het oude systeem overgeheveld naar het nieuwe systeem. Het aantal verzoeken om bemiddeling is in 2011 opnieuw licht gestegen, na een stijging met meer dan 30% in 2010. Met de ingebruikname van het nieuwe systeem zijn de onderwerpen die geregistreerd worden aangepast en in lijn gebracht met de procedures van PeopleSoft.

In de eerste helft van 2011 zijn zeven verzoeken voor bemiddeling ontvangen van groepen personen. Deze

dossiers zijn geregistreerd onder één naam; de contactpersoon namens de groep. Dit heeft tot gevolg dat de individuele personen van die groep later niet meer in het systeem te traceren zijn. Dat schept problemen bij de behandeling van een vervolgzorg van een van de groepsleden. Om de historie van individuele bemiddelingen beter zichtbaar te maken, is halverwege 2011 besloten vergelijkbare verzoeken om bemiddeling op individuele basis te registreren.

In het jaarverslag over 2010 is het ontwikkelde 'Protocol Individuele Bemiddeling door de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht' en het opgestelde communicatieplan aan de orde geweest. Inmiddels ontvangt iedereen die een verzoek indient voor individuele bemiddeling hiervan binnen een week een ontvangstbevestiging met als bijlage een informatiefolder met het protocol. Voor algemene verspreiding is een aparte informatiefolder opgesteld waarin taak en werkwijze van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht worden toegelicht. Verspreiding hiervan vindt ondermeer plaats voorafgaande aan werkbezoeken of bij een bezoek van de stafofficieren en tijdens de voorlichtingsbijeenkomsten aan de Nederlandse Defensie Academie en onderofficierscursussen.



Stafofficier van de IGK tijdens bemiddeling.

Naast alle contacten binnen de defensie organisatie is de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht in een aantal dossiers mede afhankelijk van de medewerking van diverse partijen in de omgeving van de defensie organisatie. Hiervoor worden onder andere contacten onderhouden met de Nationale Ombudsman, het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds Businessunit Bijzondere Regeling Defensie, de Landelijk Zorgketen Veteranen, het Veteraneninstituut, de serviceorganisatie 'de Basis', de Bond van Nederlandse Militair Oorlogs- en Dienstsachtoffers en de Gezamenlijk Militaire Fondsen. Als verzoekers ondersteund worden vanuit de militaire vakbonden of met civiele advocatenkantoren is ook met hen contact, maar de bemiddeling geschiedt altijd met verzoeker persoonlijk.

Nadat bekend was geworden dat 110 miljoen euro beschikbaar is gekomen voor de toekenning van 'financiële compensatie ereschuld' is met de Hoofddirecteur Personeel overeengekomen dat verzoeken met betrekking tot dit onderwerp voor behandeling worden doorgestuurd naar de Hoofddirectie Personeel afdeling Pensioenen, Sociale zekerheid en Veteranenzorg. Na afstemming hierover handelt de Nationale Ombudsman overeenkomstig.

In het verslagjaar zijn 409 verzoeken voor bemiddeling afgesloten. In 259 zaken heeft actieve bemiddeling plaatsgevonden waarvan 175 met een gunstig resultaat voor de verzoeker zijn afgerond. Bij 32 verzoeken is in overleg met betrokkene doorverwezen naar een andere instantie. In 99 gevallen is advies of informatie verstrekt. Een aantal verzoeken om bemiddeling (19) heeft niet geleid tot actieve bemiddeling, omdat uit het eerste contact met de aanvrager bleek dat de toegestuurde gegevens slechts ter informatie waren aangeleverd en van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht vooralsnog geen actie werd verwacht.

### 7.3 Bevindingen

Ten opzichte van 2010 is het aantal burgers/militairen buiten dienst (post-actieven, veteranen) dat een beroep op de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht heeft gedaan aanzienlijk toegenomen van 115 in 2010 naar 178 in 2011. In de meeste gevallen betrof het defensiemedewerkers die recent – de afgelopen twee/drie jaar – de organisatie hebben verlaten. Voor deze groep zijn de belangrijkste onderwerpen 'schorsing en/of ontslag', 'salaris en/of toelagen' en 'goed werkgeverschap'. Slechts een beperkt deel uit deze groep (15) heeft bemiddeling verzocht over uitzending gerelateerde zaken zoals nazorg, erkenning en waardering. Van de 75 oud defensie medewerkers die al langere tijd geleden de organisatie hebben verlaten heeft meer dan de helft contact gezocht over onderwerpen als nazorg, erkenning en waardering. In enkele gevallen betrof het ex-militairen met Posttraumatisch Stress Syndroom die problemen hadden met de wijze waarop door het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds en/of zorgverlenende partijen de zorg werd ingericht of verleend. Hierover vindt regelmatig overleg plaats met de betrokken partijen.

In totaal zijn 164 ontvangen verzoeken om bemiddeling geregistreerd onder de onderwerpen 'functietoewijzing', 'loopbaanontwikkeling' en 'schorsing en ontslag'; dit is een toename van het aantal ten opzichte van de 119 in 2010. In een periode van voortdurende onzekerheid is het te verwachten dat defensiemedewerkers minder snel genoegen nemen met een afwijzing voor een functie, afwijzing voor opleidingsplaatsen of het niet omzetten van een aanstelling. Uit de contacten die de bemiddelaars van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht hebben met leidinggevenden (bevoegd gezag) en P&O adviseurs valt op dat de bereidheid afneemt af te wijken van de standaard regelgeving, ook al is deze mogelijkheid aanwezig.

Ruimte in beleid biedt ruimte in de uitvoering. Defensie onderdelen vullen deze ruimte veelal zelf in. Het biedt commandanten de mogelijkheid om waar dat nodig is maatwerk toe te passen. Het kan echter ook verschillen zichtbaar maken die niet altijd zijn uit te leggen, vooral op die plaatsen waar medewerkers van de diverse krijgsmachtdelen samenwerken of waar medewerkers (bijvoorbeeld door reorganisatie) overgaan naar andere defensie onderdelen. Enkele voorbeelden: de manier waarop de wachtgeldregeling sociaal beleidskader 2004 in de tweede helft van 2011 werd toegepast, het hanteren van verschillende leeftijdsgrenzen om gebruik te mogen maken van de remplaçantenregeling uit het sociaal beleidskader 2004 (Commando Landstrijdkrachten 55 jaar, Commando DienstenCentra 57 jaar) en de wijze waarop het proces functietoewijzing is ingericht. Dit is onder de aandacht van de Hoofddirectie Personeel gebracht.

Per 1 februari 2011 zijn de aanpassingen doorgevoerd van de regelgeving die voortvloeien uit de invoering van de Flexibilisering Personeelstelsel in het Algemeen Militaire Ambtenarenreglement. De eerste maanden na de invoering heeft dit geleid tot veel vragen aan de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht over de inhoud en rechtmatigheid. Over het algemeen zijn deze verzoeken doorverwezen naar andere instanties of volstond het geven van informatie of advies. Enkele verzoeken hebben geleid tot daadwerkelijke bemiddeling. Een tweede reeks verzoeken, gerelateerd aan de aanpassingen Algemeen Militaire Ambtenarenreglement, ging over studiefaciliteiten. Voor zowel de beroeps bepaalde tijd militair als voor de fase 2 en 3 militair vervielen de oude regelingen van het toekennen van studiefaciliteiten. Tevens werden in diezelfde periode de defensieonderdelen gekort op het opleidingsbudget. Dit leidde tot afwijzing van aangevraagde opleidingen. Bij de verzoekers wekte de afwijzing een gevoel van onrechtvaardigheid op. Velen van hen beriepen zich erop dat hen bij de werving of in het kader van loopbaanbegeleiding was toegezegd een opleiding te mogen volgen. Naast het in behandeling nemen van de ingediende verzoeken is bij de Hoofddirectie Personeel aandacht gevraagd voor doelgroep gerichte informatie verstrekking

met betrekking tot wijzigingen in de regelgeving. Dit heeft geleid tot extra communicatie over het FPS-overgangsbeleid.

De gevolgen van de bezuinigingsmaatregelen beginnen defensiebreed merkbaar te worden. Zo is tengevolge van het terugbrengen van het dienstverleningspakket door het DienstenCentrum Human Resources een aantal verzoeken voor individuele bemiddeling ontvangen die niet naar tevredenheid behandeld kunnen worden. Dit betreft de al eerder aangehaalde 'bruto-netto tool', een programma om indicatieve bruto-netto berekeningen te maken. Deze tool stelde P&O-medewerkers en DienstenCentrum Human Resources in staat het personeel dat overwoog gebruik te maken van bepaalde verlofregelingen (deeltijd, ouderschapsverlof, enzovoort) inzicht in hun financiële situatie te geven, zodat men een weloverwogen keuze kan maken. Omdat het programma niet meer voldeed is deze niet meer beschikbaar. Sindsdien kunnen berekeningen alleen nog handmatig door het DienstenCentrum Human Resources worden uitgevoerd, maar deze eenheid beschikt niet over de benodigde personele capaciteit om dit te doen. Op dit moment gaat veel aandacht uit naar de komende reorganisaties en de personele consequenties van de opgelegde bezuinigingen. Velen, ook diegenen die binnen defensie werkzaam blijven, staan voor belangrijke keuzes. Voor het verkrijgen van informatie om afwegingen te kunnen maken, is men veelal aangewezen op informatievoorziening vanuit DienstenCentrum Human Resources. Ik heb de Hoofddirecteur Personeel gewezen op het belang van een adequate dienstverlening door dit dienstencentrum. In een reactie geeft de Hoofddirecteur Personeel aan dat momenteel het enige alternatief is gebruik te maken van een algemene bruto-netto-tool via internet, hoewel deze niet defensiespecifiek is. Met het DienstenCentrum Human Resources wordt verder naar een oplossing gezocht. Voor berekeningen bij dienstverlating komt op korte termijn wel een nieuwe tool beschikbaar.







Defile veteranendag foto: Evert-Jan Daniels

# 8

## Veteranen

### 8.1 Inleiding

In 2011 is een groot aantal herdenkingen, vieringen en openingen bijgewoond en zijn er ontmoetingen geweest met veteranen bij lokale, regionale en de Nederlandse veteranendag(en). Daarnaast zijn opnieuw bezoeken gebracht aan minder formele bijeenkomsten met veteranen. Het betreft hier bezoeken

aan inloophuizen, veteranensociëteiten en -cafés.

Juist bij deze gelegenheden bestaat de mogelijkheid met de veteranen, in een voor hun vertrouwde omgeving, in gesprek te gaan en te constateren wat veteranen bezighoudt. In totaal is deelgenomen aan ruim 160 evenementen en activiteiten waar de Nederlandse veteraan, de partner of de nabestaanden van de veteraan centraal stonden. Een overzicht van de evenementen is opgenomen in bijlage 4.



Lgen bd Meines tijdens de herdenking van de capitulatie Japan.

## 8.2 Ontwikkelingen

In de brief van 8 april 2011 met het onderwerp “Defensie na de kredietcrisis: een kleine krijgsmacht in een onrustige wereld”, heeft de minister aangegeven dat voor defensie de verantwoordelijkheid voor het personeel niet stopt bij uitstroom. De directe (na)zorg voor (voormalige) medewerkers en de ondersteuning van commandanten rondom de operationele inzet blijft dicht bij de lijn en het individu georganiseerd. De minister belooft dat defensie alle eerdere toezeggingen op het terrein van nazorg en veteranenbeleid gestand doet.



Leden Veterans Motorclub in gesprek met IGK.

foto: Archief Veteraneninstituut

Op 27 oktober 2011 is de Veteranenwet door de Tweede Kamer en vervolgens op 19 december 2011 door de Eerste Kamer goedgekeurd. Met deze wet krijgt de bijzondere zorgplicht van defensie voor veteranen een wettelijke verankering. De rechtspositie van militairen voor, tijdens en na een militaire uitzending wordt in de Veteranenwet nader omschreven. Ook wordt de toegang tot de zorg nog meer gestructureerd en laagdrempeliger gemaakt, wordt de definitie van veteraan uitgebreid tot actieve militairen met uitzendervaring en komt er een onafhankelijke veteranenombudsman.

Door bemiddeling van de Nationale Ombudsman zijn in 2011 concrete uitgangspunten vastgesteld voor een aanvullende bestuursrechtelijke regeling voor veteranen die vóór juli 2007 een aandoening hebben opgelopen als gevolg van een uitzending. De regering heeft op verzoek van onze minister € 110 miljoen vrijgemaakt om deze – zoals de veteranen het noemen – ereschuld in te lossen. Defensie gaat in samenwerking met de vakbonden een bestuursrechtelijke regeling opstellen. De regeling geeft blijk van erkenning van het grote maatschappelijk belang van de inzet van militairen voor Nederland.

## 8.3 Gevolgen van de ontwikkelingen en constatering

De veteranen volgen de ontwikkelingen binnen defensie op de voet. Uit gesprekken met veteranen blijkt dat ongerustheid bestaat over de toekomst van defensie als gevolg van de opgelegde bezuinigingen en de gevolgen daarvan voor de veteranen. De belofte dat defensie alle eerdere toezeggingen op het terrein van nazorg en veteranenbeleid gestand zal doen neemt deze ongerustheid niet geheel weg.





Herdenking capitulatie Japan.

foto: Sgt1 Dave de Vaal

De totstandkoming van de Veteranenwet en de kamerbrede steun daarvoor in beide Kamers wordt door de veteranen alomtewees gewaardeerd.

Tijdens bezoeken en gesprekken hebben veteranen verheugd gereageerd op het feit dat gelden beschikbaar zijn gesteld voor het inlossen van de 'ereshuld' voor dienstgerelateerde aandoeningen, die bij inzet zijn opgelopen. De Hoofddirecteur Personeel draagt zorg voor het opstellen van beleid ten aanzien van de uitkeringen. Bij de doelgroep bestaat behoefte aan duidelijke communicatie over het te volgen proces, de criteria, de hoogte van het bedrag en het zicht op een uitbetalingsdatum.

De invoering van het nieuwe post traumatische stress stoornis protocol heeft de afgelopen periode bij veteranen met psychische klachten/post traumatische stress stoornis veel onrust teweeg gebracht. In de ogen van de doelgroep is dit protocol slechts bedoeld om de hoogte van het militair Invaliditeitspensioen vast te stellen en leidt het niet tot een verbetering voor de militairen met psychische klachten. Een voorlichtingssessie van het ABP voor de leden van de Stichting Veteranen Noord Nederland heeft bij deze groep de zorgen gedeeltelijk kunnen wegnemen.

Naar aanleiding van een bemiddeling van een veteraan met het Cambodja klachten complex (CKC), is het onderwerp onverklaarde lichamelijke klachten (OLK) opnieuw en indringend op de agenda geplaatst. Dit heeft ertoe geleid dat het in de toekomst voor betrokkenen mogelijk is op basis van de diagnose OLK bijvoorbeeld voortzetting van de eerder aan hen verstrekte voorzieningen te krijgen.

Gedurende bezoeken aan veteranenbijeenkomsten is ook gesproken met partners van veteranen met psychische klachten/post traumatische stress stoornis. Tijdens deze gesprekken is uitgebreid de rol van de partner naar voren gekomen en is het idee ontstaan de partners gelegenheid te bieden hun ervaringen en ideeën over de zorg aan veteranen met deze klachten te delen met vertegenwoordigers uit de zorgketen. Op initiatief van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en onder leiding van het Veteraneninstituut heeft een rondetafelgesprek plaatsgevonden. Als rode draad in het gesprek is onder meer de noodzaak naar voren gekomen partners en gezin meer te betrekken bij het hele proces rondom en gedurende de uitzending.



foto: Jeannette Heerschop

# 9

## Themaonderzoek: “Nazorg”

### 9.1 Inleiding

In 2010 was het thema Nazorg erop gericht een bijdrage te leveren aan de verbetering van de nazorg aan gewond geraakte militairen en hun thuisfront. De focus van het onderzoek lag bij de wijze waarop commandanten hier invulling aan kunnen geven. Binnen dit onderzoek is veel aandacht besteed aan de groep fysiek gewonden. Gedurende een operationele inzet van de Krijgsmacht is het deze groep gewonden waar in eerste instantie de aandacht naar uitgaat.

Minder zichtbaar, maar daarom zeker niet minder belangrijk, is de nazorg voor de militairen die als gevolg van hun uitzending kampen met psychische problemen. Bij een deel van deze groep kunnen deze problemen zich op termijn tot chronische problemen en Post Traumatisch Stress Stoornis (PTSS) ontwikkelen. Steeds vaker spreken we daarom ook over psychisch gewonden. De erkenning van deze militairen en veteranen zonder zichtbare littekens wordt ook onderstreept door het toekennen van het Draaginsigne Gewonden aan de psychisch gewonden. Het thema Nazorg 2011 is een voortzetting van het thema Nazorg 2010 waarbij de focus nu ligt op de nazorg aan de psychisch gewonden en hun thuisfront.

De actief dienende militair met psychische klachten/PTSS werkt in een omgeving waar over het algemeen meer begrip is voor de ervaringen van de getraumatiseerde militair. Binnen Defensie heeft hij of zij vaak de



Medaille uitreiking ISAF, uitreiking kindermedaillon.

foto: Sgt1 Dave de Vaal, AVDD

mogelijkheid om ervaringen te delen met collega's die hetzelfde hebben meegemaakt en om via de arts, het sociaal medisch team of het Bedrijfsmaatschappelijk Werk zorg te krijgen van de Militair Geestelijke Gezondheidszorg. Het optimaliseren van de zorg voor deze groep en hun re-integratie binnen Defensie is primair een verantwoordelijkheid van Defensie.

Psychische problemen bij militairen worden niet altijd vroegtijdig gesignaleerd. Het kan zijn dat de militair en zijn omgeving de problemen of klachten niet als zodanig onderkennen. Het komt ook voor dat klachten zich pas na langere tijd manifesteren. Door de toegenomen inzet van Nederlandse militairen in crisisgebieden wereldwijd is de leeftijdsbalans in de groep veteranen in de Nederlandse samenleving sterk verschoven. Daarbij is de groep jonge veteranen die de defensieorganisatie al verlaten hebben en geconfronteerd worden met psychische klachten/PTSS gegroeid. Naast Defensie is ook de betrokkenheid van andere overheden en particuliere initiatieven van belang voor hun doorstart in de samenleving.

De beantwoording van de vraag: "Hoe geven Defensie en de samenleving inhoud aan de nazorg voor postactieve militaire veteranen met psychische klachten/PTSS en hun omgeving?" geeft een beter inzicht in de specifieke problemen van deze nazorg en kan bijdragen aan de verbetering van de nazorg door Defensie.

Door middel van een beperkte literatuurstudie zijn de begrippen zoals nazorg, veteraan en zorgketen nader beschouwd en is de zorgketen in kaart gebracht. Vervolgens is een aantal relevante dossiers van individuele bemiddelingen bestudeerd. Daarnaast is een casestudy gedaan door middel van interviews met veteranen met psychische klachten/PTSS en gesprekken met deskundigen uit de zorgketen. Behalve met veteranen met psychische klachten/PTSS zelf is er ook een dag georganiseerd waar de partners naast de psychisch gewonden hebben gesproken met vertegenwoordigers uit de zorgverlening. De voorlopige conclusies en aanbevelingen uit deze gespreksrondes zijn op een themadag teruggekoppeld met een groep beleidsverantwoordelijken uit de zorgverlening.

## 9.2 Bevindingen

In de periode maart-april 2011 is gesproken met postactieve veteranen met psychische klachten/PTSS. De gesprekken met deze veteranen zijn gevoerd in de vorm van semigestructureerde interviews aan de hand



van een vragenlijst. Deelname was op vrijwillige basis. Uit deze gesprekken met veteranen komen de volgende bevindingen naar voren.

- De veteranen worden voor hun gevoel nu vooral benaderd vanuit de gezondheidszorg. Juist de veteranen met chronische PTSS hebben behoefte aan een bredere benadering. Er is ook behoefte aan zorg op sociaal, economisch, financieel en veiligheidsvlak. De veteranen wijzen er op dat erkenning en respect voor hen heel belangrijk is.
- Een kleine groep veteranen met chronische PTSS, constateert dat zij met hun hulpvraag onvoldoende terecht kunnen bij de zorgketen en buiten de boot dreigen te vallen. Deze veteranen geven aan dat ze door de vele instanties in de zorgketen, met elk een eigen taak en verantwoordelijkheid in het proces, niet meer weten waar ze moeten aankloppen. Quotes van veteranen: “We zien door de bomen het bos niet meer” en “Ik ben van mening dat als ik de nazorg had gekregen die wij nodig hadden, het nooit zover zou zijn gekomen”.
- De veteranen met psychische klachten/PTSS maken kenbaar dat zij vooral behoefte hebben aan duidelijkheid, zekerheid en helderheid.
- Er is behoefte bij de veteranen aan laagdrempelige hulp; bijvoorbeeld in de vorm van een onafhankelijke nazorgcoördinator of buddy. Bij het Korps Mariniers heeft men al goede ervaringen opgedaan met het Collegiaal Korps Netwerk (CKN). Dit netwerk biedt laagdrempelige zorg en ondersteuning aan leden van het Korps Mariniers die problemen ondervinden bij het verwerken van traumatische ervaringen.
- De veteranen wijzen op de vele regels en bureaucratie waar zij tegenaan lopen. Zij constateren dat “de muur van regelgeving en onbegrip” voor de veteraan met PTSS een remmende factor is. Een deel van deze veteranen geeft aan dat zij het daardoor steeds moeilijker vinden om nog actie te ondernemen. Een kleine groep veteranen met psychische klachten/PTSS dreigt hierdoor tussen wal en schip te raken. Quote van veteranen: “dan laat maar”. Meer maatwerk moet volgens de veteranen mogelijk zijn.
- De invoering van het PTSS protocol heeft bij veel veteranen tot verontwaardiging geleid. Zij zien het protocol als een instrument om het Militair Invaliditeitspensioen (MIP) laag te houden. Een groot aantal veteranen heeft een bezwaar ingediend tegen de nieuwe herkeuringen. Quote van een veteraan: “Je moet al bijna knettergek zijn wil je net zoveel MIP krijgen als een fysiek gewonde”.



Rondetafel conferentie veteranenbeleid met minister.

foto: Hans Lebbe, AVDD

- De veteranen geven aan dat zij de zorgcoördinator van ABP en de verzekeringsarts niet zien als onafhankelijke functionarissen. De verzekeringsarts, het zorgloket en de zorgcoördinatoren zijn aan het ABP verbonden. Het ABP heeft naar hun mening een duidelijk belang in de uitkomst van zorg- en keuringstrajecten.



Veteranendag 2011.

foto: Wim Salis, AVDD

- Het vaststellen en de hoogte van toekenning van een MIP wordt door veteranen met psychische klachten/PTSS ervaren als een vorm van erkenning. Net zoals dit voor hen ook geldt bij de toekenning van het Draaginsigne Gewonden. Veel veteranen ervaren het proces van definitieve vaststelling van het MIP en de hieraan verbonden keuring als een drama, omdat het naar beneden bijstellen van het MIP bij hen overkomt als het terugkomen op eerdere erkenning.

In de periode juni-september 2011 is gesproken met vertegenwoordigers van het Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen (LZV), het Veteraneninstituut (VI), Bedrijfsmaatschappelijk Werk en zorgcoördinatoren en casemanagers van Bureau Uitvoering Bijzondere Regelingen Defensie (BU BRD) van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). Uit deze gesprekken met deskundigen uit de zorgketen komen de volgende bevindingen naar voren.

- De verantwoordelijkheid van het verlenen van zorg ligt bij de overheid en Defensie in het bijzonder. De zorgverleners zijn echter ook van mening dat de veteraan zelf een actieve rol moet vervullen in zijn of haar zorgproces. Uiteindelijk dragen de zorgverlener en de zorgvrager samen de verantwoordelijkheid voor een geslaagde zorg.
- De zorgverleners schatten in dat één tot drie procent van de veteranen op termijn last krijgen van psychische klachten/PTSS. Zij zijn unaniem van mening dat het overgrote deel van deze groep veteranen adequaat geholpen wordt. In de praktijk blijkt echter dat bij ongeveer één procent van deze veteranen de zorgketen niet in staat is om adequate zorg te verlenen. Het betreft dan overwegend veteranen met chronische PTSS. Een deel van de zorgverleners stelt dat Defensie bij de zorgverlening aan veteranen primair acteert op basis van reactiviteit. Een actievere benadering vanuit Defensie zou vooral voor de veteranen met chronische PTSS een verbetering van de zorgverlening kunnen opleveren. Quote van zorgverleners: "de groep die tussen wal en schip lijkt te raken".

- De zorgketen voor de veteraan psychische klachten/PTSS is in principe goed geregeld. Ook de samenwerking tussen de diverse zorginstellingen wordt door de betrokkenen instellingen over het algemeen als goed ervaren. In onderlinge samenwerking en op basis van gemaakte afspraken wordt zorg geleverd aan de groep die zorg nodig heeft. De noodzakelijke coördinatie vindt plaats in het zorgoverleg.
- Doordat soms jaren verstrijken tussen een trauma en de initiële diagnose kunnen grote verschillen ontstaan in de verschijningsvorm van problematiek. De zorgverleners maken duidelijk dat eerst sprake moet zijn van een veilige basis voordat een behandeling kans van slagen heeft. Concreet betekent dit dat voldaan moet zijn aan de primaire behoeftes van de veteraan, de partner en het gezin; dak boven je hoofd, kinderen naar school, rekeningen betaald, schuldeisers op afstand en eten op tafel. Zij vatten dit samen als meer aandacht voor de sociale problematiek in het gezin. Pas dan komt de veteraan in een toestand waarin hij of zij open staat of ontvankelijk is voor een effectieve vorm van hulpverlening. Bij veel veteranen met psychische klachten/PTSS, die pas na jaren met de zorgverlening in aanraking komen, is inmiddels sprake van een “verwoeste” basis in tegenstelling tot bijvoorbeeld de fysiek gewonde waarbij op het moment van initiële diagnose de basis veelal nog in tact is. Quote: “Succesvol regelen van de zorg, is bepalend voor het succes van de zorg.”
- De zorgverleners constateren dat vergeleken met enkele jaren geleden, actief dienende militairen en veteranen tegenwoordig sneller met een hulpvraag komen. Het instellen van het Centraal Aanmeldpunt (CAP), de betere voorlichting en informatieverstrekking aan partners en gezin en de verbetering van het nazorgtraject zien zij als belangrijke redenen voor deze trend.



Role 3 hospitaal, Kandahar Afghanistan.

foto: Sgt Eva Klijn

- Het responspercentage op de nazorgvragenlijst enkele maanden na terugkeer van uitzending is ongeveer 50%. De zorgverleners geven aan dat de nazorgvragenlijst na uitzending een belangrijk signaleringsinstrument is voor klachten na uitzending en nazorginspanningen. Vanuit Defensie zijn sinds 2007 al initiatieven ontplooid met een vereenvoudigde nazorgvragenlijst en procedures om non-respondenten actief te benaderen. Een hogere respons op de vragenlijsten kan helpen om het zorgaanbod beter te laten aansluiten op de behoefte van de veteraan en zijn directe omgeving. De zorgverleners verwachten dat de respons verder verhoogd kan worden door partners en gezinnen te betrekken bij de terugkeer- en exitgesprekken van de veteraan.





Militairen begeleiden veteranen tijdens veteranencruise.

foto: archief VI

- De zorgverleners wijzen erop dat het op tijd signaleren van uitzendgerelateerde psychische klachten een preventief effect heeft op de verdere ontwikkeling van psychische problematiek. Deze “vroegsignalering” kan volgens hen verbeterd worden door het actief aanbieden van begeleiding voor dienstverlaters en hun partners en een “warme” overdracht van medische dossiers aan de huisarts bij dienstverlating.
- Binnen de zorgketen zijn veel verschillende instanties en functionarissen werkzaam waaronder commandanten, sociaal medisch team, case coördinatoren van een operationeel commando, Bedrijfsmaatschappelijk Werk, Militair Geestelijke Gezondheidszorg, zorgcoördinatoren en casemanagers ABP, Bijzondere Medische Beoordelingen (BMB), medisch specialisten en DienstenCentrum Re-integratie. Zij benadrukken dat dit ook een probleem vormt voor de civiele zorgverleners. Wanneer een veteraan gebruik maakt van zorgverleners buiten Defensie, blijkt dat deze zorgverleners weinig zicht hebben op de specifieke



militaire cultuur en het voor hen lastig is binnen Defensie de juiste paden te bewandelen. Quotes van zorgverleners: “wirwar van zorgverleners en zorgbegeleiders” en “men ziet door de bomen het bos niet meer”.

- Een aantal zorgverleners geeft aan dat zijzelf een deel van de processen binnen de zorgketen als bureaucratisch ervaren. Zij worden in de praktijk geconfronteerd met bijzondere gevallen waarvoor maatwerk mogelijk moet zijn. Het betreft dan zorgvragers die geconfronteerd worden met een complexe problematiek en die een hulpbehoefte hebben bij verschillende instanties en zorgverleners. Zij stellen dat zij de zorg niet altijd adequaat kunnen leveren wanneer zij in die gevallen de processen volgens de letter van de regelgeving moeten doorlopen.
- Na verloop van tijd wordt het steeds moeilijker om een direct verband vast te stellen tussen de psychische klachten/PTSS van de veteraan en de militaire inzet. Dit gegeven vormt een probleem omdat psychische klachten als gevolg van een traumatische ervaring zich niet altijd onmiddellijk openbaren. Soms verstrijken jaren voordat signalen voor het slachtoffer of zijn omgeving merkbaar worden. Er is behoefte aan heldere richtlijnen voor het vaststellen van de relatie tussen de psychische problemen en het uitzendverleden van de veteraan. Hierdoor ontstaat meer duidelijkheid en transparantie voor zowel de zorgvrager als de zorgverlener. Quote van zorgverleners: “twee psychiaters, twee verschillende meningen”.
- Tot 6 jaar na dienstverlaten bestaat de mogelijkheid om iemand als cliënt weer op te nemen in het reguliere militaire keuringstraject van BMB. Na zes jaar is dit niet meer mogelijk en moet een veteraan een civiel keuringstraject doorlopen.
- De zorgverleners geven aan dat ongeveer 90% van de instroom van cliënten bij BU BRD ABP psychische problemen heeft. Zij verwachten dat als gevolg van de missie in Uruzgan nog een nieuwe golf van cliënten met psychische klachten komt. Dit vanwege de ervaring dat cliënten met fysieke verwondingen direct zichtbaar zijn voor de organisatie en de zorgverlening, maar psychische klachten zich meer gespreid in de tijd openbaren.
- Twee jaar na de afronding van de behandeling volgt een herkeuring op basis waarvan het MIP en daarmee samenhangend het recht op voorzieningen opnieuw wordt vastgesteld. De zorgverleners zien dat voor veel veteranen de hoogte van het MIP evenredig is met hun gevoel van erkenning. Zij wijzen erop dat het naar beneden bijstellen van het MIP in de beleving van veel veteranen een vorm van snijden in erkenning is.
- De afgelopen jaren zijn veel gewonden die niet meer als militair konden functioneren met succes gereïntegreerd als burgermedewerker binnen de defensieorganisatie. Met de huidige golf aan reorganisaties moet defensie als werkgever extra aandacht besteden aan deze kwetsbare groep om te voorkomen dat zij alsnog hun baan bij defensie verliezen. Daarnaast geven de zorgverleners aan dat ook het begeleiden van veteranen met psychische klachten/PTSS naar werk in de burgermaatschappij noodzakelijk blijft. Daarbij zijn goede ervaringen opgedaan met het bureau Restart. Van de cliënten die via deze weg bemiddeld worden, komt 50% tot 60% weer langdurig aan het werk.

Op 21 oktober 2011 is op initiatief van de IGK gesproken met partners van veteranen met PTSS en vertegenwoordigers van het LZV, stichting de Basis, het ABP en het VI. De directeur van het VI heeft de organisatie van dit gesprek op zich genomen en een vertegenwoordiger van de staf IGK was als toehoorder aanwezig. Uit dit gesprek met partners van psychisch gewonden en vertegenwoordigers uit de zorgverlening komen de volgende bevindingen naar voren.

- De partners maken kenbaar dat duidelijke en toegankelijke informatie voor hen essentieel is om een actieve rol te kunnen vervullen in de zorgverlening aan de veteraan en aan het gezin. Zij benadrukken dat het vaak de partners zijn die de logistieke en administratieve problemen moeten oplossen zoals kinderopvang tijdens therapie sessies, maken van afspraken en het indienen van aanvragen en declaraties. Zij constateren dat het als partner van een veteraan niet gemakkelijk is om je weg te vinden in de organisaties, procedures en regelgeving die verbonden zijn aan de zorgverlening voor veteranen.

- De partners geven aan dat zij in een vroeg stadium behoefte hebben aan hulp en aandacht. Ook de partner en het gezin van de veteraan met psychische klachten/PTSS worden na verloop van tijd zelf slachtoffer van de situatie. Zij vragen daarom aandacht voor de specifieke problemen die op de partner afkomen zoals de druk die op hen ligt om het gezin draaiend te houden, schaamte over het gedrag van de veteraan en de gevolgen van PTSS en medicijngebruik voor de relatie en het seksleven. Initiatieven als lokaal georganiseerde lotgenotengroepen kunnen naar de mening van de partners voor een belangrijk deel in die behoeftes voorzien. Quotes van partners: “De fut is er uit” en “Ik ben het strijden moe”.
- De zorgverleners bevestigen het belang van de rol die de partner speelt in de preventie, signalering en behandeling voor de veteraan met psychische klachten/PTSS. Zij vormen in veel gevallen het fundament onder het gezin.



Libanonveteranen tijdens Veteranendag.

foto: Wim Salis, AVDD

Op 30 november 2011 zijn de voorlopige conclusies en aanbevelingen uit de voorgaande gespreksrondes op een themadag teruggekoppeld met beleidsverantwoordelijken van de Hoofddirectie Personeel, het ABP, het LZV, het Bedrijfsmaatschappelijk Werk, het VI en stichting de Basis. Uit dit gesprek met beleidsverantwoordelijken uit de zorgketen komen de volgende bevindingen naar voren.

- De beleidsverantwoordelijken geven aan dat zij begrijpen dat de regelgeving en de inrichting van de zorginstellingen als complex worden ervaren. Zij geven echter ook aan dat het systeem niet veel eenvoudiger kan worden ingericht, omdat de regelgeving en de problematiek waar de zorgvragers mee geconfronteerd worden nu eenmaal complex is. Het is daarom belangrijk om te investeren in de mogelijkheden voor de zorgvrager om zijn of haar weg te vinden in het systeem. Hieronder vallen bijvoorbeeld initiatieven zoals het verder ontwikkelen van de mogelijkheid om met online portals laagdrempelig toegang tot hulp te realiseren. Dit gebeurt nu al via de websites van ‘echoesonline.nl’ en ‘missievolbracht.nl’. Deze portals kunnen tevens bijdragen aan het uitbreiden en toegankelijk maken van buddyzorg en *peer group support*.
- Men constateert dat veel van de zaken die door de zorgvragers als probleem of tekortkoming worden ingebracht momenteel al verbeterd of gerealiseerd worden. Hieruit blijkt een noodzaak om beter naar de doelgroepen te communiceren wat de hulpverlening doet en welke initiatieven men al ontplooit. Daarbij geeft men aan dat het ook steeds belangrijker wordt om aan te sluiten bij het mediagebruik

van de doelgroep en dus ook meer gebruik te maken van internet en *social media*. Dit schept nieuwe mogelijkheden om het tweerichtingsverkeer in communicatie tussen zorgvrager en zorgverlener te verbeteren.

- De beleidsverantwoordelijkheden ervaren dat klachten over het zorgsysteem voor veteranen in diverse kanalen terechtkomen zoals bij de Inspecteur Militaire Gezondheidszorg, de Inspecteur-Generaal van de Krijgsmacht en de Nationale Ombudsman. Men geeft aan dat het kanaliseren van deze klachten kan bijdragen aan het verder optimaliseren van het gehele zorgsysteem.
- Men constateert dat het zeer lastig is om alle probleemgevallen daadwerkelijk effectief te bereiken omdat er bij een klein deel van de veteranen ook sprake is van het mijden van zorg en hulpverlening. Daar wordt vanuit de hulpverlening nu al op ingesprongen door de inzet van een zorgmijdersteam dat zich speciaal op deze doelgroep richt.

### 9.3 Ontwikkelingen en nieuwe initiatieven

Op 1 november 2011 is de Veteranenwet aangenomen door de Tweede Kamer. In deze wet is de verantwoordelijkheid van de overheid geregeld voor de zorg voor uitgezonden militairen. Zij geeft invulling aan de bijzondere zorgplicht voor veteranen door Defensie en door de Nederlandse Maatschappij. Daarnaast is een specifiek op veteranen gerichte wet ook een blijk van maatschappelijke erkenning voor de Nederlandse veteraan.

De implementatie van de Veteranenwet zal naar verwachting een positief effect hebben op een aantal in dit onderzoek geïdentificeerde aandachtspunten binnen de zorgverlening voor veteranen. Hieronder volgt een korte opsomming van de belangrijkste punten uit de Veteranenwet.

- De zorg voor veteranen is nu wettelijk geborgd en niet meer afhankelijk van ministerieel beleid. Daarmee zijn ook toekomstige regeringen verantwoordelijk voor een correcte uitvoering van deze wet en is de zorg voor veteranen minder conjunctuurgevoelig.
- De definitie van veteraan is uitgebreid. Ook de actief dienende militairen met uitzendervaring krijgen na de inwerkingtreding van de wet de status van veteraan. Hierdoor zal het totale aantal veteranen met ongeveer 30.000 toenemen en worden veteranen in de toekomst automatisch geregistreerd.
- De maximale financiële tegemoetkoming bij arbeidsongeschiktheid als gevolg van uitzending wordt verhoogd van 70% naar 80% van het laatst genoten inkomen.
- Er komt één landelijk Veteranenloket. Veteranen die zich bij het loket melden krijgen een zorgcoördinator toegewezen die doorgeleidt naar de zorgverlenende instanties en de voortgang van de dienstverlening bewaakt.
- Er komt een onafhankelijke ombudsman, specifiek voor de veteranen en hun thematiek.

### 9.4 Conclusies

De verantwoordelijkheid voor het verlenen van zorg ligt bij de overheid en Defensie in het bijzonder. Daarnaast heeft ook de veteraan zelf een actieve rol en verantwoordelijkheid in het zorgproces.

Over het algemeen is de zorgketen goed en effectief. Een kleine groep veteranen met chronische PTSS dreigt echter ondanks alle zorg en mogelijkheden die hun worden geboden, buiten de boot te vallen. Vanuit Defensie wordt primair geacteerd op basis van reactiviteit. Een actievere benadering vanuit Defensie, zoals al gebeurt met de inzet van een zorgmijdersteam, kan de zorg voor deze groep veteranen nog verder

verbeteren. Voor deze veteranen is ook maatwerk nodig om te kunnen voorzien in hun brede zorgbehoefte op sociaal, economisch, financieel en veiligheidsvlak.

Voor de kleine groep veteranen die als gevolg van psychische problemen/PTSS in zware sociale problemen zijn geraakt, is enkel het aanbieden van een behandeling niet afdoende. Voordat de behandeling kan starten is het nodig om eerst voor een veilige basis te zorgen. Vanuit die startsituatie heeft een behandeling pas kans van slagen. Er is een parallel te trekken tussen de medisch stabiele situatie die bereikt moet worden bij de fysiek gewonden en dezelfde situatie die de zorgverlening wil bereiken bij psychisch gewonden voordat men start met re-integratie. De facto kan men dezelfde keten onderkennen: trauma - intake als cliënt van de zorg – veilige basis – behandeling - stabiele eindsituatie - re-integratie en vaststelling MIP.

Vroegsignalering van uitzendgerelateerde psychische klachten/PTSS kan nog verbeterd worden. Partners en gezin betrekken bij het nazorg- en exitgesprek kan het tijdig herkennen van aanwijzingen voor uitzendgerelateerde psychische klachten bevorderen en zal naar verwachting een positief effect hebben op het responspercentage van de nazorgvragenlijst. Ook een “warme” overdracht van dossiers aan burgerhuisartsen kan het tijdig signaleren van problemen verbeteren.

Een actieve begeleiding van jonge dienstverlaters en hun partners draagt bij aan een soepele overgang naar het burgerleven en biedt de mogelijkheid om in een vroeg stadium aandacht te geven aan de specifieke problemen waar de partner en het gezin mee geconfronteerd kunnen worden.

De zorgketen is door de verschillende instanties, processen en functionarissen, gecombineerd met de bureaucratie en ingewikkelde procedures voor een deel van de veteranen een ondoorzichtig geheel geworden. Voor die veteraan is deze “muur” waar hij of zij tegenaan loopt een remmende factor, maar ook de zorgverlener ervaart de beleidsregels en procedures niet altijd als effectief en efficiënt.

Er is behoefte aan heldere informatie over de richtlijnen voor het vaststellen van de relatie tussen de psychische problemen en het uitzendverleden van de veteraan. Concreet betekent dit dat de zorgverlener het PTSS protocol duidelijk moet communiceren met zijn cliënt. Hierdoor ontstaat meer duidelijkheid en transparantie voor zowel de zorgvrager als de zorgverlener.



Sgt Rothuis met zijn grootvader, een Engelse veteraan, Airborne begraafplaats Oosterbeek.

foto: kpl Hille Hillinga



De zorgcoördinator en de verzekeringsarts worden door de veteranen niet gezien als onafhankelijke functionarissen.

## 9.5 Aanbevelingen

Verbeter vanuit het zorgsysteem de communicatie naar de zorgvrager en sluit daarbij aan bij het mediagebruik van de doelgroep zoals internet en social media.

Zorg bij veteranen die als gevolg van psychische problemen/PTSS in zware sociale problemen zijn geraakt voor een veilige basis. Door primair aandacht te geven aan de sociale problematiek komt de veteraan in een toestand waarin hij of zij open staat of ontvankelijk is voor behandeling.

Vereenvoudig processen en procedures binnen de zorgverlening aan veteranen. Verbeter het inzicht voor de zorgvrager in de rol, taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de diverse instanties en zorgverleners in de zorgketen.

Blijf individueel maatwerk leveren en biedt zorg actief aan voor veteranen met chronische PTSS. Investeer voor deze relatief kleine groep veteranen in buddyzorg en *peer group support*.

Zoek naar mogelijkheden om bij dienstverlating standaard de burgerhuisarts over de veteranenstatus van zijn of haar nieuwe patiënt te informeren. Ook wanneer de veteraan geen klachten heeft.

Betrek de partner en/of het gezin van de militair bij het terugkeergesprek na uitzending en bij het exitgesprek bij dienstverlating. De naaste omgeving van de militair en de veteraan vormt een belangrijke schakel in het herkennen van aanwijzingen voor uitzendinggerelateerde psychische klachten. Door tijdig op deze signalen te reageren kan zorg eerder worden aangeboden en zo eventuele schade worden beperkt.

Ontwikkel en steun initiatieven die mogelijkheden scheppen voor buddyzorg en *peer group support* en die voor postactieve veteranen invulling geven aan de behoefte aan laagdrempelige hulp.

Biedt jonge dienstverlaters en hun partners actief begeleiding aan, met de mogelijkheid van informatie en training voor de overgang naar het burgerleven.



foto: Sm Gerben van Es, AVDD

# 10

## Themaonderzoek: “De verhouding tussen commandanten en P&O (advies)”

### 10.1 Inleiding

Sinds 2001 werkt Defensie aan de herinrichting van het personele functiegebied. De nieuwe vormgeving heeft fundamentele gevolgen gehad voor de verantwoordelijkheden van de lijn en die van de P&O organisatie.

In het P&O dienstverleningsmodel dat vanaf 2004 binnen Defensie is ontwikkeld, staat de eigen verantwoordelijkheid van zowel de werknemer als de leidinggevende centraal, waarbij de P&O organisatie een ondersteunende en adviserende rol heeft. P&O dient vanuit een functionele oriëntatie meer bij te dragen aan verbeteringen van de organisatie en het bedrijfsresultaat, het promoveren van integraal leiderschap,

geïntegreerd te functioneren en pro-actief te handelen naar leidinggevend en medewerkers. Het lijnmanagement wordt op P&O gebied nadrukkelijker aangesproken hun integrale verantwoordelijkheid te nemen met een sterkere oriëntatie op het bedrijfsresultaat. Tot slot gaan *selfservicetoe*passingen een prominente plaats innemen. De nadruk die ligt op de rol van de leidinggevend was voor Commandant der Strijdkrachten aanleiding het themaonderzoek op de agenda te plaatsen van het Beraad Operationele Commandanten. Tijdens de bijeenkomst in december 2011 werden de resultaten van het onderzoek besproken.

Uitgangspunt voor de optimale verdeling van P&O taken en verantwoordelijkheden is de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers en het lijnmanagement ten aanzien van loopbaan en ontwikkeling. De lijnmanager is verantwoordelijk voor de P&O taken gericht op het ontwikkelen, inzetten, coachen en beoordelen van

medewerkers. De P&O organisatie treedt in dit proces ondersteunend, adviserend, coördinerend en informatieverstrekend op richting de medewerkers en het lijnmanagement. Vanuit het P&O veld is vanaf 2008 extra aandacht besteed aan deze ‘nieuwe’ verdeling van P&O verantwoordelijkheden, benoemd als “P&O verantwoordelijkheden van leidinggevend”, door het ontwikkelen van instrumenten en opleidingen voor medewerkers, leidinggevend en P&O functionarissen.

De uitdagingen voor het lijnmanagement en P&O advies in de huidige tijd zijn bijzonder groot. Het personeel wordt geconfronteerd met ingrijpende bezuinigingen en reorganisaties en maakt zich grote zorgen over hun baan en loopbaanperspectief. De inkrimping van het personeelsbestand versterkt de zorgen bij het personeel. Daarnaast krijgt Defensie te maken met een krimpende beroepsbevolking en zal zij zich ook als een aantrekkelijk werkgever moeten kunnen presenteren bij de volgende generatie. Een generatie met verwachtingen van het leven, waarin duurzaamheid, zingeving, balans tussen werken en privéleven en maatschappelijke betrokkenheid sleutelwoorden zijn. Defensie zal daarop in moeten spelen. Dat vraagt om een goed imago als betrouwbare werkgever, interessante arbeidsvoorwaarden, ontwikkelingsmogelijkheden, loopbaantrajecten en opleidingsactiviteiten.

In het jaarverslag van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht over 2010 komt naar voren dat het onderwerp leiderschap binnen Defensie op alle niveaus veel aandacht krijgt. P&O verantwoordelijkheden zijn een integraal onderdeel van leidinggeven. In vervolg op het themaonderzoek van het jaar ervoor is in 2011 de praktijk onderzocht van het inhoud geven aan P&O verantwoordelijkheden door leidinggevend en de verhouding en samenwerking met P&O advies.



Mastenploeg DMO.

foto:Sm Rene Ketting



## 10.2 Aanpak en reikwijdte onderzoek

In het onderzoek is gekeken naar de in 2008 door Commandant der Strijdkrachten geformuleerde P&O verantwoordelijkheden van leidinggevend en de rol van P&O advies in deze. Het themaonderzoek spitst zich toe op de verantwoordelijkheden gericht op het functioneren van medewerkers en op loopbaan/ontwikkeling. De taken “verantwoordelijkheid nemen voor de factor personeel in relatie tot het bedrijfsresultaat” en “organisatieontwikkeling” zijn buiten beschouwing gelaten.

De nadruk ligt in het onderzoek op de beleving en ervaringen in de dagelijkse praktijk van direct leidinggevend in de rang van luitenant tot en met kolonel en vergelijkbare burgerschalen, van de P&O adviseur en van de loopbaanbegeleider. Daarbij is gebruik gemaakt van diverse bronnen, zoals evaluaties binnen het personele functiegebied, reorganisatieplannen, nota's van de Hoofddirecteur Personeel, operationeel commando's en Defensieonderdelen, rapporten van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht, rapportages Herinrichting Personele Functiegebied en de uitkomsten van de Monitor Veranderingen Personele Veld. Daarnaast zijn in het kader van het onderzoek gesprekken gevoerd met leidinggevend, P&O adviseurs en loopbaanbegeleiders uit de hele defensieorganisatie.

In april en mei 2011 zijn vier themabijeenkomsten gehouden. In de eerste sessie is gesproken met een vertegenwoordiging van de groep leidinggevend in de rang van kapitein tot en met kolonel. Vervolgens zijn sessies gehouden met een groep P&O adviseurs en daarna met een groep loopbaanbegeleiders. De vierde bijeenkomst (synthese sessie) is gehouden met plaatsvervangend directeurs P&O en een vertegenwoordiging van deelnemers uit de eerdere bijeenkomsten (leidinggevend, P&O advies en loopbaanbegeleiding). Hierbij waren ook aanwezig vertegenwoordigers van de Hoofddirectie Personeel en (als toehoorder) het hoofd stafbureau Leiderschap Defensie van de Defensiestaf. In december is het onderzoek besproken met de commandanten van de defensieonderdelen in het Beraad Operationele Commandanten.

Allereerst zal in dit verslag het P&O dienstverleningsmodel zoals dat momenteel leidend is binnen Defensie worden beschreven. Daarna wordt ingegaan op de ervaringen en inzichten van leidinggevend, P&O adviseurs en loopbaanbegeleiders. De voornaamste doelstelling is inzicht te krijgen in hoeverre verschil bestaat tussen de gewenste en de huidige praktijk in het toepassen van de P&O verantwoordelijkheden van leidinggevend en de samenwerking met P&O advies. Vervolgens worden de bevindingen integraal beschouwd en zullen de verbeteringen, waaraan bij de doelgroep(en) behoefte bestaat, worden beschreven. Het verslag eindigt met conclusies en aanbevelingen.

## 10.3 P&O dienstverleningsmodel en P&O verantwoordelijkheden van leidinggevend

Uitgangspunt in het P&O dienstverleningsmodel is dat de lijnfunctionaris verantwoordelijk is voor de besluitvorming en communicatie naar de medewerker. Dit is juist van belang in een periode waarin veel veranderingen en ingrijpende reorganisaties plaatsvinden en personeel gedwongen wordt de organisatie te verlaten.

Eind 2008 zijn de P&O verantwoordelijkheden van leidinggevend door Commandant der Strijdkrachten vastgesteld. De vier vastgestelde P&O verantwoordelijkheden van leidinggevend betreffen:

1. Verantwoordelijkheid nemen voor de factor personeel in relatie tot het bedrijfsresultaat binnen de kaders van de vigerende regelgeving;
2. Uitvoeren van P&O processen gericht op het functioneren van medewerkers;
3. Uitvoeren van P&O processen gericht op loopbaan/ontwikkeling van medewerkers;
4. Verantwoordelijkheid nemen van organisatieontwikkeling en het doorvoeren van organisatieveranderingen.

Tijdens het themaonderzoek is gebleken dat deze verantwoordelijkheden niet bij alle functionarissen aan de top even bekend zijn. Medio 2010 is het 'P&O curriculum voor leidinggevend en werknemers' vastgesteld. Dit curriculum geeft de nadere uitwerking van de vastgestelde P&O verantwoordelijkheden in opleidings- en trainingsdoelen.

De lijnmanager zal steeds meer worden aangesproken op zijn verantwoordelijkheid voor het invulling geven aan 'goed' werkgeverschap, het waarborgen en uitvoeren van P&O processen gericht op ontwikkeling en loopbaan van medewerkers (bijvoorbeeld beoordelingen, functioneringsgesprekken, toekennen verlof). Een ander onderdeel van deze verantwoordelijkheid is dat medewerkers en lijnmanagers zelf zorg moeten dragen voor een juiste en tijdige verwerking in de administratie van P&O gerelateerde gegevens. Tot zover het beleid.

## 10.4 Ervaringen leidinggevend met hun P&O verantwoordelijkheden

Voor leidinggevend zijn de meest opvallende veranderingen: de toegenomen aandacht voor de eigen verantwoordelijkheid voor P&O taken, het coachen van medewerkers en de toepassing van het vernieuwde instrumentarium, zoals functioneringsgesprekken, Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) en E-portfolio. De leidinggevend zijn zich bewust van het belang hier extra aandacht aan te besteden vanwege alle reorganisaties en bezuinigingen. Met de invoering van de numerus fixus<sup>5</sup> moeten immers afwegingen worden gemaakt tussen medewerkers terwijl criteria om te sturen nog niet helder zijn. Daarnaast ziet men een uitbreiding in het gebruik van de P&O *selfservice*.

Uit eerdere rapportages van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht bleek dat leidinggevend een toegenomen werklast ervaren door (verdere) introductie van *selfservice*, waarbij het dan niet alleen P&O *selfservice* betreft, maar bijvoorbeeld ook applicaties als DIDO, STOP en Xpost-web. Deze situatie is nog niet gewijzigd. Commandanten bij de operationele commando's worden geconfronteerd met nieuwe taken of uitbreiding van taken, terwijl het beschikbare personeel voor de ondersteuning van diezelfde commandanten fors is afgenomen. Het sturen op personele vullingslijnen, met als gevolg vacatures, heeft de werklast bij leidinggevend nog vergroot. Een nieuwe constatering is de opvatting dat binnen P&O door de vorming van diverse dienstencentra, teveel loketten zijn ontstaan en zich een duidelijke behoefte aan integrale P&O dienstverlening manifesteert.

Leidinggevend besteden, in hun beleving, per dag erg veel tijd achter hun beeldscherm om administratieve taken af te werken. Binnen de huidige structuur en met de vigerende bedrijfsvoering, evenals door de toenemende automatisering, is dit een gegeven. Leidinggevend worden echter ook geconfronteerd met applicaties en nieuw instrumentarium zonder een goede introductie en zeggenschap over de wijze van invoering. Daarbij ontstaat het beeld dat bij beleidsmakers het zicht op uitvoering in de praktijk ontbreekt en dat de toets of instrumenten in de praktijk goed werken achterwege blijft. Zo wordt nog weinig gebruik gemaakt van e-portfolio terwijl veel personeelsleden wel een profiel hebben aangemaakt op LinkedIn. Medio 2011 heeft nog geen 5% van het personeelsbestand de e-portfolio daadwerkelijk gevuld. Om dit te stimuleren wordt bijvoorbeeld bij het Commando Luchtstrijdkrachten voortaan in de vacaturemelding om de toegang tot het e-portfolio van de sollicitant gevraagd; loopbaanbegeleiders ondersteunen bij de invulling ervan.

Leidinggevend ervaren de "haalplicht" van het kennisnemen van nieuw beleid en toepassen van nieuwe instrumenten als een onevenredig grote belasting. Met name de vraag op welke wijze leidinggevend van nieuw beleid kennis kunnen nemen geeft een diffuus beeld of is onbekend. Het belemmert het optimaal functioneren bij het inhoud geven van de P&O verantwoordelijkheden. Het zoeken naar actuele, juiste en relevante informatie wordt als lastig ervaren. De informatie blijkt in de regel niet eenvoudig te vinden of gemakkelijk te ontsluiten. Regelmatig blijkt informatie niet meer actueel te zijn of is versnipperd (veel losse aanvullende brieven), ook in de MP-bundels. Leidinggevend hebben onvoldoende tijd en soms

<sup>5</sup> Doel van de numerus fixus is een actieve regulering van de personeelsopbouw. Dit gebeurt door het maximum aantal personeelsleden per rang en schaal vast te stellen.



Meldkamer Schiphol.

foto: Kpl Rob van Eerden

niet het inzicht (over P&O beleidswijzigingen en instrumenten) om in de systemen te zoeken naar nieuw uitgekomen P&O beleid. Vooral beginnende leidinggevendenden lopen daar tegen aan. Men vindt dat de P&O adviseur zich hier actiever in moet opstellen.

De krijgsmacht is een operationele en uitvoerende organisatie en ontleent haar bestaansrecht aan de gegarandeerde beschikbaarheid van militair vermogen en de daadwerkelijke inzet daarvan. De nadruk ligt op de output van defensie en daarmee op de inzet van operationele eenheden. Binnen het personeelsbeleid moet het specifieke van de militaire status tot uitdrukking komen. De operationele eenheden zijn de normeenheden. Commandanten van die eenheden moeten het beleid kunnen uitvoeren.

De leidinggevendenden bij deze normeenheden zien zich geconfronteerd met relatief veel personeelwisselingen en een korte verblijfsduur. Zij ervaren (te) weinig tijd te hebben voor het invullen van hun P&O verantwoordelijkheden. Doordat lokale commandanten van normeenheden daarnaast ook weinig invloed hebben op de voor loopbaanontwikkeling benodigde instrumenten (zoals tijd en budgetten voor opleidingen), hebben zij maar zeer beperkt invloed op de loopbaanmogelijkheden van hun personeel. Dit is niet bevorderlijk voor het nemen van de verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers.

Positief is dat zij ervaren dat P&O advies zich bewust is van de werklast en gerichtheid van leidinggevendenden op de operatie en daar meestal adequaat op inspelt. P&O advies richt zich daarbij meer op het bijdragen aan de (operationele) doelstellingen en het operationele proces.

Leidinggevendenden bij normeenheden ervaren een hoge werklast omdat bij deze eenheden de aandacht vrijwel volledig is gericht op het primaire proces 'gereedstelling en inzet' en men te weinig tijd heeft om optimaal de P&O verantwoordelijkheden uit te voeren. Ook in de aansturing wordt gemerkt dat de P&O verantwoordelijkheden minder hard dan andere resultaten worden gewogen bij het beoordelen van de lijn. Bij de beoordeling van het functioneren van lijnmanager of commandant lijkt in de regel niet de nadruk te liggen op de wijze waarop inhoud is gegeven aan P&O verantwoordelijkheden van leidinggevendenden.

Een belangrijke en omvangrijke doelgroep betreft soldaten en korporaals. Leidinggevendenden melden dat dit personeel vaak een "hands on" mentaliteit heeft. Daardoor heeft deze doelgroep in de regel marginaal aandacht voor P&O verantwoordelijkheden en (te) weinig belangstelling voor zaken als loopbaanontwikkeling, POP, enzovoort.



Herdenking Japanse capitulatie.

foto: Sgt1 Dave de Vaal. AVDDa

De toename van de administratieve belasting wringt met het uitvoering geven aan de P&O verantwoordelijkheden van leidinggevend en met de conclusies van de commissie Staal, waarbij een sterke nadruk wordt gelegd op het belang van sociale interactie. Deze interactie noodzaakt weer tot fysieke aanwezigheid van leidinggevend op de werkvloer. Daarbij komt dat de randvoorwaardelijke toegang tot *selfservice* voor veel medewerkers nog onvoldoende is, waardoor leidinggevend extra worden belast. Dat geldt in het bijzonder op het niveau sergeant en subalterne officier, die de minste kennis en ervaring hebben, waar de grootste dynamiek heerst en de tijdsdruk veelal hoog is.

De toegang tot *selfservice* is voor manschappen (die functioneel niet beschikken over een computer) recent afgenomen. Per 1 juli 2011 is de oude LAN2000 omgeving uitgezet en dat was het platform waarop de PeopleSoft-zuilen draaiden. Het ligt in de bedoeling om voor de manschappen voldoende MULAN accounts en desktops in te richten, zodat zij toch hun personeelszaken kunnen regelen. Zowel bij IVENT als bij diverse personeelsfunctionarissen waren deze aanpassingen bekend, maar in de commandantenlijn is deze ingrijpende aanpassing niet of onvoldoende gecommuniceerd. Dit wringt des te meer nu er tot op heden geen alternatief beschikbaar is, omdat de hiervoor bedoelde extra MULAN desktops nog niet op de diverse vredeslocaties aanwezig zijn.

Afhankelijk van plaats en tewerkstelling zijn er verschillen in de werkwijze van P&O adviseurs. De focus van P&O advies in het operationele veld is meer gericht op zijn of haar bijdrage aan de commandant. Zij profileren zich sterker in het faciliteren van mogelijkheden dan bij de Bestuursstaf, Defensie Materieel Organisatie en het Commando DienstenCentra. Ook zijn verschillen waarneembaar tussen P&O adviseurs bij de operationele commando's en bij de Defensie Materieel Organisatie, het Commando DienstenCentra en de Bestuursstaf in de levering van relevante managementinformatie voor het invullen van P&O verantwoordelijkheden van de leidinggevend.

Bij de Bestuursstaf, Defensie Materieel Organisatie en Commando DienstenCentra worden commandanten en P&O advies geconfronteerd met drie verschillende interpretaties van het personeelsbeleid. De krijgsmachtdeelspecifieke toepassing van de regelgeving kan voor de militair in de praktijk leiden tot rechtsongelijkheid. De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht heeft in 2010<sup>6</sup> geconstateerd dat er verschillen zijn in de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan het flexibel personeelssysteem. In de uitvoeringspraktijk leidt dat tot verschillende interpretaties van de regelgeving. Dit leidt niet tot grote problemen zolang het personeel binnen het eigen krijgsmachtdeel werkt, maar veroorzaakt

<sup>6</sup> *Eerste periodieke rapportage 2010*



onduidelijkheid en onbegrip bij een overstap naar een ander krijgsmachtdeel of op plaatsen waar personeel van verschillende operationele commando's tewerk is gesteld. Als voorbeeld geldt dat bij het Commando Landstrijdkrachten een militair pas na een functieduurvervulling van twee jaar en negen maanden mag opteren voor een vervolgfunctie. Bij het Commando Luchstrijdkrachten kan dat al na twee jaar (na de minimale duur functievervulling, conform de beleidsregel).

De tijd om invulling te kunnen geven aan de P&O verantwoordelijkheden wordt als (te) beperkt ervaren, zeker naarmate de *span of control* groter is. Dat komt niet alleen door de P&O verantwoordelijkheden maar hangt ook samen met de andere PIOFACH verantwoordelijkheden waarop leidinggevendens steeds nadrukkelijker worden aangesproken in het kader van hun integrale verantwoordelijkheid. Door de versnippering van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de vredesbedrijfsvoering kunnen leidinggevendens steeds minder voldoen aan de verwachtingen van de lijn en van het eigen personeel. Deze situatie is sinds 2008 vrijwel ongewijzigd gebleven, in de kwartaalrapportage over het vierde kwartaal 2008 schrijft de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht hierover:

“Aan de orde zijn geweest de uitdagingen die een commandant van een militaire eenheid tegenwoordig heeft om invulling te kunnen geven aan zijn of haar verantwoordelijkheden. Sprake is namelijk van toenemende administratieve belasting, dwingende wet- en regelgeving, rapportages en bijbehorende geautomatiseerde systemen. Daarnaast vindt ondersteuning van de commandant meer en meer op afstand en op afroep plaats, waarbij de commandant te maken heeft met trekkingsrechten en ticketnummers. Door spreiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden bestaat het gevoel dat zaken steeds meer tijd en energie kosten om voor elkaar te krijgen.”

Leidinggevendens stellen dat naarmate de P&O adviseur meer ervaring heeft, zij meer tevreden zijn over de kwaliteit. Algemeen manifesteert zich bij leidinggevendens de behoefte aan een zeer ervaren P&O adviseur. De ervaring leert dat kennis en ervaring van het ressort veelal betere dienstverlening oplevert. Dit betekent dat zij een zeer grondige kennis van het militaire beroep en de militaire organisatie moeten hebben. Een leidinggevende heeft behoefte aan oplossingen en het vereist in de regel een langdurige en brede kennis van en ervaring binnen de organisatie om alternatieve oplossingsrichtingen (inclusief de bijbehorende risico's) aan te dragen zodat de leidinggevende een weloverwogen keuze kan maken.

Beleid – en dus ook personeelsbeleid – is in het algemeen toepasbaar voor circa 80% van de gevallen. De resterende 20% zijn de uitzonderingen, die maatwerk vereisen. Aan die 20% uitzonderingen besteden leidinggevendens 80% van hun P&O tijd. Leidinggevendens hebben behoefte aan maatwerk en P&O capaciteit die adequaat in kan spelen op die 20% uitzonderingen. Tevens hebben zij behoefte aan heldere, transparante en eenvoudige regelgeving die minder omvattend gericht is op de minderheid en op uitzonderingen. Juist in de 20% van de gevallen waarin de regelgeving niet voorziet en in de regel de oplossing veel tijd vraagt, wil men snel kunnen reageren en ondersteuning van P&O (advies) en dienstencentra, waarbij iedere 'speler' in het proces zijn eigen rol goed weet en invult.

Het DienstenCentrum Human Resources heeft een beperkt mandaat, richt zich op de uitvoering van de standaardprocessen en heeft niet de taak en bevoegdheid maatwerk te leveren. In de ervaringen met het dienstencentrum constateren leidinggevendens dat de antwoorden algemeen van aard en weinig specifiek zijn en dat medewerkers toch intern een beroep doen voor een specifiekere beantwoording van hun rechtspositionele vragen. Leidinggevendens hebben behoefte aan maatwerk, specifieke oplossingen en integrale dienstverlening. De huidige inrichting van de P&O organisatie kan onvoldoende adequaat reageren op het faciliteren van de 20% uitzonderingen. In gevallen met een hoge urgentie en behoefte aan een snelle oplossing en besluitvorming wordt de dienstverlening als niet optimaal ervaren. In dergelijke situaties wordt regelmatig ook om bemiddeling aan de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht verzocht.

De waarde van de strategische adviesrol van P&O advies wordt zeer verschillend beoordeeld door leidinggevendens. Van de toegekende strategische rol van P&O advies vinden enkele onderdeelcommandanten, ondanks het goede opleidingsniveau van de P&O adviseur, dat deze rol te weinig uit de verf komt. De behoefte en invulling aan de functie 'strategisch advies' verschilt sterk per niveau

en organisatie(deel). Met de introductie van het P&O dienstverleningsmodel zijn de mogelijkheden tot strategisch advies nogal pretentius neergezet. In de praktijk wordt geconstateerd dat aan deze rol in de regel weinig tijd wordt besteed en dat het afhankelijk is van het type organisatie en de commandant of hieraan meer inhoud kan worden gegeven. De indruk bestaat dat bij niet operationele organisaties hier in de regel meer tijd aan wordt besteed.

Personeelszorg is het domein van de lijn. De verzakelijking is ver gegaan en bij de lijn is duidelijk behoefte aan het herstellen van de menselijke maat binnen de huidige verzakelijkte P&O dienstverlening. De lijn verwacht adequate ondersteuning van P&O advies op de werkvloer en advies met een goede balans in afweging van het organisatiebelang en dat van de werknemers. Bij alle ontwikkelingen vinden de leidinggevendenden unaniem dat de direct leidinggevende het primaire aanspreekpunt is en moet blijven voor de werknemer. P&O moet leidinggevendenden daarbij optimaal ondersteunen. Daar verbinden zij de voorwaarde aan dat adviseren en betrokken blijven pas afgelopen is als de geadviseerde oplossing succesvol is geïmplementeerd en dat P&O maatwerk levert, waar standaardoplossingen niet passend zijn.

## 10.5 Ervaringen van P&O advies met uitvoering P&O verantwoordelijkheden in de lijn

De taak van P&O is het adviseren en ondersteunen van het lijnmanagement bij de uitvoering van hun P&O verantwoordelijkheden voor loopbaanbegeleiding en ontwikkeling en het functioneren van de medewerker. Om die functie goed te kunnen vervullen, vindt de P&O adviseur dat hij een integraal onderdeel moet zijn van het management en kennis moet hebben van de praktijk. Ook moet hij bekend zijn met wat zich afspeelt op de werkvloer. Dit stelt in hun ogen grenzen aan de geografische en organisatorische afstand van P&O advies tot de lokale eenheid.

Bij P&O advies wordt een duidelijke verschuiving gezien van uitvoerende naar adviserende werkzaamheden. P&O advies vindt dat in de praktijk het P&O dienstverleningsmodel steeds beter tot zijn recht komt en de samenwerking met leidinggevendenden is verbeterd. De invoering van de P&O verantwoordelijkheden van leidinggevendenden is echter vooral vanuit de functionele lijn geëntameerd. De hiërarchieke lijn (Secretaris-Generaal, Commandant der Strijdkrachten en commandanten Defensieonderdelen) is daarbij overgeslagen. Dit heeft de bewustwording van die P&O verantwoordelijkheden in de lijn vertraagd.



Oefening Falcon Autumn.

foto: Sgt Eva Klijn, AVDD

Het beoogde streven naar 'strategisch P&O-advies' blijkt in de praktijk minder aan de orde te komen. De focus op strategisch advies en gewekte verwachtingen over de invulling van die rol bij de introductie van het P&O dienstverleningsmodel waren ambitieus. Op het niveau van de normeenheden manifesteert zich nauwelijks een behoefte. Wel is het leveren van een bijdrage aan de organisatiedoelstellingen concreter geworden.

De werknemers op het uitvoerende niveau (burger schaal twee en drie, soldaten en korporaals) handelen niet volgens het P&O dienstverleningsmodel. Een van de oorzaken is het gebrek aan toegang tot *selfservice*. Een andere oorzaak die genoemd wordt, is het feit dat veel oudere werknemers nog steeds terughoudend zijn in het gebruik van automatisering.

In hoeverre een werklastverschuiving van P&O naar leidinggevendenden heeft plaatsgevonden is lastig te bepalen. De startsituatie verschilde zowel per defensieonderdeel als per individu. Zo geeft volgens P&O advies de ene leidinggevende meer inhoud aan zijn P&O verantwoordelijkheid dan de andere en verschilt ook de rolverdeling per defensieonderdeel. Daarbij komt dat naast de invoering van *selfservice*, vanuit Herinrichting Personele Functiegebied ook taken vanuit andere projecten (STOP, FPS e.d.) bij leidinggevendenden terecht zijn gekomen.

P&O advies vindt dat meer digitaal kan worden gewerkt. Het gaat sneller en beter dan voorheen, maar er is nog veel te winnen als de harmonisatie van personeelsbeleid zou vorderen. P&O advies ervaart dat het door Hoofddirecteur Personeel ontwikkelde beleid in de praktijk lastig is uit te voeren. De behoefte aan vereenvoudiging van het beleid is vrijwel unaniem. In het bijzonder is behoefte aan harmonisatie in de uitvoering van het personeelsbeleid. Het gebrek aan beleidsvereenvoudiging heeft de ontwikkeling van *selfservice* bemoeilijkt en zorgt voor administratieve rompslomp.

Te weinig aandacht wordt besteed aan adequate implementatie. Als de nieuwe beleidsregels al van kracht zijn, volgt in de regel maanden later de bedrijfsvoering (onder meer handboeken en de aanpassing van PeopleSoft). Als voorbeeld geldt de introductie van de looptijd in rang in het kader van FPS. Per november 2010 werd deze beleidswijziging als sturingsinstrument vastgelegd en initieel in de functionele lijn gecommuniceerd. Er was echter verzuimd om overgangbeleid te formuleren. De militairen die op dat moment al die looptijd in rang bereikt hadden, werden in een ongewisse situatie gebracht en ook de operationele commando 's werden overvallen. Het ontbreekt nogal eens aan een goed overgangsbeleid of dat komt pas nadat in de praktijk is gebleken dat het personeel tussen de wal en het schip dreigt te vallen.

De ervaringen en beelden over de kwaliteit van de loopbaanbegeleiding zijn diffuus zowel per operationeel commando als binnen operationele commando's, onder meer door verschillen in organisatorische ophanging en werkwijzen. Onderkend wordt dat de randvoorwaarden voor loopbaanbegeleiding aanvankelijk slecht zijn ingevuld. In de ogen van P&O-adviseurs moet de samenhang, rolverdeling en coördinatie tussen P&O advies, loopbaanbegeleiding en leidinggevendenden beter.

## 10.6 Ervaringen van loopbaanbegeleiders

De loopbaanbegeleidingorganisaties bij de operationeel commando 's zijn pas sinds 2010 volledig gevuld en daadwerkelijk begonnen met het in de praktijk brengen van loopbaanbegeleiding. De loopbaanbegeleiders constateren dat in die praktijk behoorlijke verschillen zitten tussen de operationele commando's. De invloed van de loopbaanbegeleider op de loopbaanmogelijkheden van personeel is niet uniform binnen de defensieorganisatie. De loopbaanbegeleider werkzaam bij het Commando Zeestrijdkrachten heeft meer invloed op de loopbaan van personeel en is veel nauwer verweven met functietoewijzing dan die bij de andere operationele commando's. De tevredenheid bij de lijn en P&O advies over de praktijk en werkwijze is bij het Commando Zeestrijdkrachten relatief iets groter dan bij de andere operationele commando's. De nadruk in de loopbaanbegeleiding ligt echter op functietoewijzing met een zwaar accent op de eerstvolgende functie. De begeleiding bij vormgeving van de loopbaan, die zich toespitst op de toekomstverwachtingen en ambities van de medewerker, is onderbelicht. P&O heeft bij het Commando Zeestrijdkrachten functionele verantwoordelijkheden die bij de andere operationele

commando's meer in de lijn belegd zijn conform het defensiebreed opgelegde dienstverleningsmodel. Commandanten bij het Commando Zeestrijdkrachten zijn dus niet of minder verantwoordelijk voor de P&O aspecten van leidinggeven. Hiermee ontstaat een opmerkelijk beeld als het operationeel commando dat het minst conform het P&O dienstverleningsmodel handelt, een relatief grote tevredenheid kent bij zowel de leidinggevendenden als P&O advies en loopbaanbegeleiding.

In alle gevallen maakt de loopbaanbegeleiding afspraken met personeel. De afspraken worden vastgelegd in het persoonlijk ontwikkelplan (POP), maar zijn pas bindend (afspraak = afspraak) als deze zijn bevestigd door het bevoegd gezag (op het niveau Directeur P&O Defensieonderdelen). Overigens moet in alle gevallen de lijnmanager de in het POP vastgelegde afspraken kunnen faciliteren. Dit is in de praktijk niet eenvoudig. De loopbaanbegeleiding heeft onvoldoende inzicht in de beschikbare budgetten voor opleidingen. De vraag naar opleidingen overstijgt daarbij vaak het aanbod. Ook stageplaatsen en beschikbare tijd zijn beperkt. De belegging van bevoegdheden, mandaten en budgetten is in de organisatie op diverse niveaus versnipperd. Dit belemmert een optimaal loopbaanbegeleidingproces.

Een praktisch probleem is dat leidinggevendenden onvoldoende bekend zijn met de bestaande loopbaanpatronen en medewerkers daarin dan niet adequaat kunnen adviseren. Uitwisseling van personeel tussen de Defensieonderdelen is een doelstelling van FPS, maar gebeurt in de regel nauwelijks. De efficiëntie en doeltreffendheid van loopbaanbegeleiding is gebaat bij een transparante en (bij voorkeur) defensiebrede eenduidige werkwijze én inrichting van de loopbaanbegeleidingorganisatie. Dit vraagt een uniforme inrichting (organisatie) en een eenduidige uitwerking van de bedrijfsvoering bij loopbaanbegeleiding. De verschillen per operationeel commando zijn nu groot.

Door een eenduidige werkwijze en inrichting van loopbaanbegeleiding wordt defensiebrede begeleiding, plaatsing en uitwisseling van personeel procedureel en procesmatig eenvoudiger. Het karakter van loopbaanbegeleiding in FPS is "eenheidsoverstijgend" en zal voor elke militair ongeacht indeling en plaatsing, laagdrempelig, benaderbaar en identiek herkenbaar moeten zijn. Dit geldt ook voor militairen geplaatst bij het Commando DienstenCentra, de Defensie Materieel Organisatie en Bestuursstaf.

De ervaring van de hoofden loopbaanbegeleiding in de staven van de operationele commando's met de coördinator loopbaanbeleid bij de Hoofddirectie Personeel zijn positief. De hoofden loopbaanbegeleiding van de operationele commando's ervaren dat zij betrokken worden in de beleidsontwikkeling en krijgen de gelegenheid om regelmatig overleg te voeren om de ervaringen en inzichten met de beleidsverantwoordelijke en elkaar te delen. Men zou graag zien dat dit nog meer gebeurt, maar ook dat meer functionarissen van de Hoofddirectie Personeel zich sterker zouden richten op het personele deelproces (minder vanuit dossierhouderschap).

## 10.7 Beschouwing, constatering en ervaringen in het onderzoek

De krijgsmacht is een operationele en uitvoerende organisatie en ontleent haar bestaansrecht aan de gegarandeerde beschikbaarheid van militair vermogen en de daadwerkelijke inzet daarvan. De nadruk ligt op de output van defensie en daarmee op de inzet van operationele eenheden. Binnen het personeelsbeleid moet het specifieke van 'militair zijn' tot uitdrukking komen. De operationele eenheden zijn de normeenheden. Personeelsbeleid moet hanteerbaar zijn voor commandanten (van luitenant tot kolonel) van normeenheden en bijdragen aan de optimalisering van de personele gereedstelling.

Militaire organisaties verschillen van elkaar, leveren een ander product en kennen een andere dynamiek. Vanuit de operationele dynamiek zullen er altijd verschillen zijn. Het is beter dat te accepteren, bij elkaar te zitten en te zorgen dat men de P&O verantwoordelijkheden goed kan invullen, in combinatie met het optimale uit te voeren operationeel proces.

Commandanten van normeenheden op alle niveaus hebben behoefte aan de mogelijkheid om invulling te kunnen geven aan hun integrale verantwoordelijkheid. Een commandant van een operationeel commando





Personeel bij inchecken vliegveld Eindhoven.

foto: AVDD

en van de andere defensieonderdelen mag verlangen dat hij over de bevoegdheid en middelen beschikt om de personele gereedheid te waarborgen en moet dus voldoende P&O capaciteit behouden. Centralisatie moet in die zin worden begrensd, zodat de afstand tussen P&O advies en de lijn niet te groot wordt. Goed anticiperen op een juiste balans in het afwegen van het organisatiebelang versus het persoonlijk belang is een belangrijk aandachtspunt voor P&O als adviseur van leidinggevend.

Beleid moet in principe op centraal niveau ontwikkeld worden tot direct uitvoerbaar beleid. De noodzaak van beleidsvereenvoudiging is benadrukt vanuit de politieke en ambtelijke defensieleiding, maar op een aantal vlakken is niet zo veel veranderd. De uitblijvende beleidsvereenvoudiging is één van de belangrijke factoren die een optimale uitvoering van P&O verantwoordelijkheden belemmert en een goede kwaliteit van de uitvoering voor lijn en P&O nog te veel in de weg staat. Ook harmonisatie in de uitvoering van het beleid bij de Defensieonderdelen vereist nadrukkelijk de aandacht. Belangrijk is dat de defensieonderdelen beter worden betrokken bij de beleidsvoorbereiding.

Zaken als beleidsvereenvoudiging en verbeterde toegang tot *selfservice* worden door de Defensieonderdelen beschouwd als randvoorwaardelijk voor een succesvolle doorontwikkeling van het P&O dienstverleningsmodel.

In algemene zin heeft de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht in 2010 geconstateerd dat het onderwerp leiderschap binnen Defensie op alle niveaus veel aandacht krijgt en dat leiderschap goed geborgd is in structuren en processen. Vanuit de Hoofddirectie Personeel en P&O advies is bij de defensieonderdelen veel aandacht besteed aan de P&O verantwoordelijkheden van leidinggeven. Nieuw beleid is ontwikkeld en in het kader van FPS is loopbaanbegeleiding met een loopbaanbegeleidingorganisatie binnen de operationele commando's geïntroduceerd. Daarnaast zijn instrumenten ingevoerd, zoals het POP, e-portfolio, vernieuwde vacaturebank, P&O-curriculum, P&O-kompas en e-learningmodules voor leidinggevend en werknemers.

Gezien het belang van integraal leiderschap en management zouden ondermeer P&O verantwoordelijkheden van leidinggevend meer aandacht moeten krijgen bij leiderschapontwikkeling. Het inbedden van deze verantwoordelijkheden in het profiel leidinggevend (Commandant der

Strijdkrachten/stafbureau Leiderschap) kan hierin meer uniformiteit brengen. De bureaus leiderschap bij de defensieonderdelen zouden aan deze aspecten dan meer gericht aandacht kunnen geven.

De tendens om meer te centraliseren lijkt onomkeerbaar (één centrale Personeelsdienst voor Defensie). De operationele commando's zijn hierover verontrust. Hun bezwaren moeten serieus worden genomen en worden besproken, zodat ze kunnen worden gemitigeerd. Centralisering doet geen recht aan de "80-20 regel" en biedt in de regel geen oplossing voor het bieden van maatwerk. Het toepassen van maatwerk wordt steeds lastiger door de steeds groter wordende afstand tussen eenheid, individu en het bevoegde gezag. De behoefte aan maatwerk en mogelijkheden is echter zeer manifest. Commandanten hebben behoefte aan maatwerk en P&O capaciteit die adequaat in kan spelen op uitzonderingen. Zij willen dat iedere 'speler' in het proces zijn eigen rol goed weet en invult. Commandanten moeten beslissen en niet de functionele P&O lijn. De P&O lijn geeft advies.

Voor het behoud van personeel is het juist in deze tijd van fundamenteel belang dat leidinggevendenden de wensen en verwachtingen van werknemers accommoderen maar tevens de personele gereedstelling borgen. Dat betekent dat de werknemer voldoende autonomie heeft om zijn werk en privéleven in balans te houden. Voor de werkgever betekent dit dat bij het vaststellen van beleid en het inrichten van de bedrijfsvoering hier rekening mee wordt gehouden (bijvoorbeeld Het Nieuwe Werken). De betrokkenheid en persoonlijke interactie van de organisatie met haar werknemers mag niet verder afnemen.

De primaire focus op de ondersteuning van het operationele bedrijf vereist betrokkenheid en een directe (ook fysieke) relatie en samenwerking tussen commandant en P&O advies. P&O advies dient de mores van het bedrijf en de eenheid te kennen. Daarbij kunnen we niet voorbij gaan aan het feit dat binnen Defensie, met zijn overwegend gesloten personeelssysteem, meerdere generaties werkzaam zijn en blijven met afwijkende wensen en verlangens over hun loopbaan en privé leven.

In het themaonderzoek is gebleken dat de bekendheid met P&O verantwoordelijkheden van leidinggevendenden is toegenomen. Bij alle ontwikkelingen vinden de leidinggevendenden unaniem dat de direct leidinggevendende het primaire aanspreekpunt is en moet blijven voor de werknemer. P&O moet leidinggevendenden daarbij optimaal ondersteunen. De lijn wil ook meer P&O verantwoordelijkheid nemen, maar verwacht tegelijkertijd dat indien iemand een probleem heeft, P&O aanspreekbaar is om te helpen bij het vinden van een oplossing. P&O advies wil die rol ook invullen.

In het algemeen ervaren leidinggevendenden een toenemende werklast. Die toename wordt echter ook veroorzaakt door de versnippering van de verantwoordelijkheid voor de P&O factoren, inclusief die voor personeel. Daarbij komt dat naast de invoering van *selfservice*, ook taken vanuit andere projecten (STOP, FPS, e.d.) bij leidinggevendenden zijn terecht gekomen.

De erkenning van het belang van een professionele loopbaanbegeleidingorganisatie groeit. In de ogen van zowel leidinggevendenden, P&O-advies en loopbaanbegeleiding moet de samenhang, rolverdeling en coördinatie tussen P&O advies, loopbaanbegeleiding en leidinggevendenden beter. Door een eenduidige werkwijze en inrichting van loopbaanbegeleiding wordt defensiebrede begeleiding, plaatsing en uitwisseling van personeel procedureel en procesmatig eenvoudiger.

Het karakter van loopbaanbegeleiding in FPS is "eenheidsoverstijgend" en zal voor elke militair ongeacht indeling en plaatsing, laagdrempelig, benaderbaar en (identiek) herkenbaar moeten zijn. Dit geldt ook voor militairen geplaatst bij het Commando DienstenCentra, de Defensie Materieel Organisatie en Bestuursstaf. Leidinggevendenden zijn onvoldoende bekend met de bestaande loopbaanpatronen en kunnen hun medewerkers daarin dan niet adequaat adviseren.

Uitwisseling tussen de Defensieonderdelen is een doelstelling van FPS, maar gebeurt in de regel nauwelijks.

Door de opgetreden verzakelijking en het intreden van shared-services centers is de menselijke maat en het besef dat het om mensen gaat, verminderd. Mensen voelen zich meer verbonden met een kleine

herkenbare sociale omgeving. De menselijke maat bij het oplossen van problemen verdient meer aandacht. De betrokkenheid en persoonlijke interactie van de organisatie met haar werknemers mag niet verder afnemen. Geconstateerd wordt dat de specialistische P&O deskundigheid en dienstverlening steeds verder van de medewerker verwijderd raakt en versnipperd is.



Opvang evacués tijdens oefening Noorwegen.

foto: Sm Sjoerd Hilckmann, AVDD

Leidinggevendenden hebben met te veel loketten te maken (bijvoorbeeld de Dienstencentra Human Resources, Re-integratie, Formatieadvies, Externe Bemiddeling Defensiepersoneel, Internationale Ondersteuning Defensie, Bedrijfsmaatschappelijk Werk). De betrokkenheid en persoonlijke interactie van de organisatie met haar werknemers neemt gevoelsmatig af. Dit is een effect van de voortdurende sturing op doelmatigheid van de organisatie en de steeds verdergaande selfservice. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van zowel leidinggevendenden als P&O om hier aandacht aan te besteden en te voorkomen dat het psychologische contract tussen de werknemer en werkgever wordt verbroken. Door andere invloeden zoals de bezuinigingen en de grote reorganisaties dreigt dat bij velen te gebeuren.

## 10.8 Conclusies

Bij het implementeren van alle veranderingen in het P&O veld blijkt dat die vooral via de functionele (P&O) lijnen verloopt en deze veranderingen relatief weinig top down via Secretaris-Generaal en Commandant der Strijdkrachten met commandanten aan de orde worden gesteld. In de communicatie over de veranderingen ontbreekt hierdoor veelal de eerste en belangrijkste schakel in de integrale verantwoordelijkheid van leidinggevendenden voor P&O taken, namelijk die tussen Secretaris-Generaal, Commandant der Strijdkrachten en de commandanten van de defensieonderdelen. De praktijk is dat elke commandant in de regel via de functionele lijn geïnformeerd wordt en dat heeft een ongunstig effect op de verankering en het draagvlak van de P&O verantwoordelijkheden. Het nemen van P&O verantwoordelijkheid top down is nauwelijks zichtbaar geweest en te weinig als rolmodel uitgedragen.

Bij de beoordeling van het functioneren van lijnmanager of commandant lijkt in de regel niet de nadruk te liggen op de wijze waarop inhoud is gegeven aan P&O verantwoordelijkheden van leidinggevendenden. Geconstateerd is dat het houden van functioneringsgesprekken en het opmaken van beoordelingen niet de



Commando-overdracht Landstrijdkrachten.

Foto: SM Renen Ketting, AVDD

hoogste prioriteit heeft van leidinggeevenden. Leidinggeevenden worden daar ook niet op aangesproken in de hiërarchieke lijn, dan wel bij het beoordelen van hun functioneren.

Binnen het personeelsbeleid moet het specifieke karakter van het militaire beroep tot uitdrukking komen. De operationele eenheden zijn de normeenheden. Personeelsbeleid moet hanteerbaar zijn voor commandanten (van luitenant tot kolonel) van normeenheden en bijdragen aan de optimalisering van de personele gereedstelling.

Leidinggeevenden hebben behoefte aan maatwerk en P&O capaciteit die adequaat in kan spelen op de 20% uitzonderingen. Leidinggeevenden hebben behoefte aan oplossingen en het vereist van P&O advies in de regel een langdurige en brede kennis van en ervaring binnen de organisatie om alternatieve oplossingsrichtingen (inclusief de bijbehorende risico's) aan te dragen zodat de leidinggevende een weloverwogen keuze kan maken. In dat kader komt duidelijk de behoefte bij leidinggeevenden naar voren aan een zeer ervaren P&O adviseur. Dit betekent in hun ogen dat de adviseur een zeer grondige kennis van het militaire beroep en de militaire organisatie moet hebben. Leidinggeevenden stellen dat naarmate de P&O adviseur meer ervaring heeft, zij meer tevreden zijn over de kwaliteit.

Leidinggeevenden willen beslissen en de besluitvorming niet aan de functionele P&O lijn over laten. P&O geeft slechts advies.

Leidinggeevenden ervaren de "haalplicht" van leidinggeevenden voor nieuw beleid en toepassing van nieuwe instrumenten als een onevenredig grote belasting. Dit belemmert het optimaal functioneren bij het inhoud geven van de P&O verantwoordelijkheden.

De algemene toename van de administratieve belasting voor leidinggeevenden wringt zowel met de adviezen van de commissie Staal als met het uitvoering geven aan de integrale verantwoordelijkheid van leidinggeevenden, waar P&O verantwoordelijkheden een onderdeel van zijn.

Het profiel Leidinggeevenden dient verder ingevuld te worden zodat de diverse bureaus leiderschap bij de defensieonderdelen meer gericht aandacht kunnen besteden aan de diverse verantwoordelijkheden van leidinggeven.



In de werkzaamheden van P&O advies wordt een duidelijke verschuiving gezien van uitvoerend naar adviserend. In de praktijk komt het P&O dienstverleningsmodel steeds beter tot zijn recht. De leidinggevendenden vinden echter dat teveel loketten ontstaan en hebben nadrukkelijk behoefte aan integrale P&O dienstverlening.

De werknemers handelen nog niet altijd volgens het P&O dienstverleningsmodel. Een oorzaak is het gebrek aan toegang tot *selfservice*. Daarnaast blijkt dat oudere werknemers nog steeds terughoudend zijn in het gebruik van automatisering. Personeel aan de basis (soldaten en korporaals) heeft vaak een “hands on” mentaliteit. P&O verantwoordelijkheden en zaken als loopbaanontwikkeling, POP, etc. hebben niet primair de aandacht en belangstelling van deze doelgroep.

Beleid moet in principe op centraal niveau ontwikkeld worden tot direct uitvoerbaar beleid. De behoefte aan beleidsvereenvoudigingen en direct implementeerbaar beleid is groot. Het is nodig te werken aan beleidsvereenvoudiging maar ook aan harmonisatie in de beleidstoepassing van operationele commando's. Beide zijn belangrijke factoren die een optimale uitvoering van P&O verantwoordelijkheden in de weg staan. Leidinggevendenden hebben behoefte aan heldere, transparante en eenvoudige regelgeving die minder omvattend gericht is op de meerderheid en op uitzonderingen. Bij de Bestuursstaf, Defensie Materieel Organisatie en het Commando DienstenCentra wordt de lijn en P&O geconfronteerd met drie verschillende interpretaties van het personeelbeleid. Dat kan voor de militair tot rechtsongelijkheid leiden.

Het gebrek aan beleidsvereenvoudiging heeft de ontwikkeling van *selfservice* bemoeilijkt en zorgt voor administratieve rompslomp. Te weinig aandacht wordt besteed aan adequate implementatie, inclusief goede introductie en zeggenschap over de wijze van invoering. Men zou graag zien dat meer functionarissen van de Hoofddirectie Personeel sterker de ervaring van de werkvloer betrekken. Zaken als beleidsvereenvoudiging en verbeterde toegang tot *selfservice* worden door de Defensieonderdelen beschouwd als randvoorwaardelijk voor een succesvolle doorontwikkeling van het P&O dienstverleningsmodel.

De ervaringen en beelden over de kwaliteit van de loopbaanbegeleiding zijn diffuus, zowel per Defensieonderdeel als binnen Defensieonderdelen, onder meer door verschillen in organisatorische ophanging en werkwijzen. Lokale commandanten van normeenheden hebben maar zeer beperkt invloed op de loopbaanmogelijkheden van hun personeel.

De belegging van bevoegdheden, mandaten en budgetten is in de organisatie op diverse niveaus versnipperd en belemmert een optimaal loopbaanbegeleidingproces.

De samenhang, rolverdeling en coördinatie tussen P&O advies, loopbaanbegeleiding en leidinggevendenden moet beter.

Centralisering doet geen recht aan de “80-20 regel” en biedt in de regel geen oplossing voor het bieden van maatwerk. Het toepassen van maatwerk wordt steeds lastiger door de steeds groter wordende afstand tussen eenheid, individu en het bevoegde gezag. Commandanten hebben dus behoefte aan P&O capaciteit die adequaat in kan spelen op uitzonderingen.

In algemene zin heerst de opvatting dat binnen P&O teveel loketten zijn en zich een duidelijke behoefte manifesteert aan integrale P&O dienstverlening. De verzakelijking is ver gegaan en bij de lijn is duidelijk behoefte aan het herstellen van de menselijke maat binnen de huidige verzakelijkte P&O dienstverlening met adequate ondersteuning van P&O advies op de werkvloer. Dit stelt grenzen aan de geografische en organisatorische afstand van P&O advies tot de lokale eenheid.

## 10.9 Aanbevelingen

Veranderingen op personeelsgebied zouden via de hiërarchieke lijn moeten worden ingevoerd. De Secretaris-Generaal, Commandant der Strijdkrachten en commandanten van de defensieonderdelen zijn de eerste en belangrijkste schakel in de integrale verantwoordelijkheid van leidinggevend en moeten zichtbaar als rolmodel vorm en inhoud geven aan hun P&O verantwoordelijkheden.

De nadruk zou moeten liggen op de output van defensie en de inzet van operationele eenheden met inzetbare militaire medewerkers. Het personeelsbeleid van defensie moet het specifieke karakter van het militaire beroep als uitgangspunt nemen. Tevens moet het hanteerbaar zijn voor commandanten (van luitenant tot kolonel) van normeenheden en bijdragen aan optimalisering van de personele gereedstelling.

Prioriteit moet worden gegeven aan beleidsvereenvoudigingen en aan direct implementeerbaar beleid. Ook moet nadrukkelijk worden gestuurd op harmonisatie in de beleidstoepassing door operationele commando's en de overige defensieonderdelen.

De Hoofddirecteur Personeel zou bij beleidswijzigingen nadrukkelijker de ervaring van de werkvloer moeten betrekken.

Zorg moet worden gedragen voor een toegankelijke ontsluiting van actuele, eenduidige P&O informatie.

Accepteer lokale verschillen. Richt de P&O capaciteit zodanig in dat leidinggevend in hun behoefte aan maatwerk adequaat ondersteund worden en in kunnen spelen op de uitzonderingen. Beperk daarbij de geografische en organisatorische afstand van P&O advies tot de lokale eenheid.

Zorg voor een eenduidiger werkwijze en inrichting van loopbaanbegeleiding. Optimaliseer de afstemming met P&O advies waardoor defensiebrede begeleiding, plaatsing en uitwisseling van personeel procedureel en procesmatig eenvoudiger verloopt.

Zorg voor het inbedden van P&O verantwoordelijkheden van leidinggevend in het profiel leidinggevend.





foto: Evert-Jan Daniels



# 11

## Voortgang bevindingen 2010

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op die onderwerpen waarvan in het jaarverslag 2010 is aangegeven dat de voortgang hiervan zal worden gevolgd.

### 11.1 Positie Diensten Geestelijke Verzorging

In de jaarverslagen 2009 en 2010 is de voortgang gemeld van de reorganisatie van de Diensten Geestelijke Verzorging. In oktober 2011 is het definitief reorganisatieplan geïmplementeerd. De nieuwe structuur is feitelijk op 1 januari 2012 in volledige omvang in werking getreden. De in 2012 op te starten evaluatie zal moeten uitwijzen of deze structuur toekomstbestendig is. Op 28 november 2011 is het overleg opgestart tussen de minister en de zendende instanties over de toekomstige omvang en nominatieve verdeling van geestelijke verzorging bij de krijgsmacht. Tijdens deze bijeenkomst is het ministerieel besluit betreffende "Functionele kaders Geestelijke Verzorging bij Defensie" getekend. Hierin worden de missie en visie omschreven en de functionele afstemming tussen de zendende instanties, defensie en de Diensten Geestelijke Verzorging komen aan bod. Tevens wordt inzicht gegeven in de werkzaamheden en het ambtsprofiel van de geestelijk verzorger.



Meldkamer Marechaussee Schiphol.

foto: Maurits van Hout, AVDD

## 11.2 Doorlooptijd keuringen

In de jaarverslagen 2009 en 2010 is de voortgang gemeld van de lange doorlooptijden van de medische keuringen bij de eenheid Bijzondere Medische Beoordelingen (BMB). De nota Herzien Re-integratiebeleid Defensiepersoneel geeft aan dat de geneeskundige keuringen in de vijfde maand van arbeidsverzuim voor burger en militair personeel dient te geschieden door de BMB of onder mandaat van de BMB. De aangegeven doorlooptijd in de nota van één maand tussen aanvraag en uitslag keuring kon noch in 2009, noch in 2010 worden behaald. Ondanks getroffen noodmaatregelen is de achterstand in 2011 opgelopen. Als gevolg van de vacaturestop voor burgerpersoneel heeft BMB 14 maanden met één vacature (op de zes verzekeringsartsen) moeten werken. Daarnaast is één verzekeringsarts slechts drie dagen inzetbaar. BMB heeft diens gevolg 14 maanden op 75% van de gewenste capaciteit aan verzekeringsartsen gedraaid. De vacature is inmiddels gevuld, maar de opvolger moet nog een dag in de week een aanvullende opleiding volgen.

Het aantal aangevraagde keuringen is sinds 2007 opgelopen van 685 naar 1772 in 2011. De achterstand in het aantal niet afgewerkte keuringen liep op van 200 in 2010 naar 400 in 2011. De toenemende achterstand wordt eveneens veroorzaakt door de toegenomen complexiteit van de aangeleverde keuringsdossiers. Ook wordt de klant steeds mondiger, wat resulteert in meer bezwaarkeuringen. Daarnaast kost het uitvoeren van het Militair Geneeskundig Onderzoek sinds 2008 meer tijd en moeite. Dit komt voort uit de taakstelling van de in 2008 aangestelde, externe pensioenverzekeringsautoriteit. Deze stelt op last van de Hoofddirecteur Personeel strenge eisen aan dit geneeskundig onderzoek en rapporteert daarover. Dit leidt ertoe dat de verwerking van deze onderzoeken meer tijd vergt dan enkele jaren geleden. Voor het inlopen van de achterstand bepleit Directeur BMB een tijdelijke verhoging van de formatie van zijn eenheid.

## 11.3 Buitenlandse bezoeken ICT

Sinds 2009 is in de jaarverslagen melding gemaakt van het gebrek aan ICT-middelen ten behoeve van Nederlandse defensiemedewerkers en –organisaties in het buitenland. In het jaarverslag 2010 werd melding gemaakt van belangrijke vorderingen. Ook werd gewerkt aan het uitgeven van zogenaamde “telesticks”, waarbij een gewone internetaansluiting kan worden gebruikt. Na aanvankelijke problemen

met de uitlevering, zijn eind 2011 500 telesticks uitgeleverd aan het DienstenCentrum Internationale Ondersteuning Defensie. Nog voor de jaarwisseling zijn de eerste telesticks uitgeleverd. Daarmee is een grote stap gezet in de digitale ontsluiting van de Buitenland Service.

## 11.4 Multimedia en e-learning Commando Zeestrijdkrachten

In 2009 gaf één van de opleidingseenheden van het Commando Zeestrijdkrachten aan dat er onvoldoende aandacht was voor e-learning en multimedia. Vergelijkbare signalen kwamen ook van andere opleidingseenheden binnen defensie. Inmiddels is het gebruik van e-learning producten behoorlijk toegenomen en is het besef gegroeid dat e-learning en multimedia defensiebreed beter en meer in gezamenlijkheid moeten worden opgepakt. Dit geldt dan vooral voor de e-learning producten die het mogelijk maken om bijvoorbeeld op afstand of thuis met de telestick zelfstandig een cursus of studiepakket te volgen. Dit soort producten moet aan hoge onderwijskundige en kwaliteitsnormen voldoen. Internationaal gezien zijn de ontwikkelingen vergevorderd en blijft Nederland daarbij achter. Bovendien noodzaakt de grote taakstelling op opleidingsgebied tot alternatieve leermethoden. Momenteel is er consensus over de oprichting van een Samenwerkingsverband E-learning dat in april 2012 wordt opgestart en die de genoemde specifieke e-learning producten gaat maken. De medewerkers van dit samenwerkingsverband krijgen de beschikking over professionele middelen en volgen speciale opleidingen zodat zij in staat zijn kwalitatief hoogstaande producten te maken. Het Commando Landstrijdkrachten vervult hierbij een voortrekkersrol, maar alle overige defensieonderdelen nemen deel binnen het samenwerkingsverband dat een coördinerend en sturend element heeft en dat de productie aanstuurt die in een e-learning productie centrum wordt gemaakt.



Medewerkers IVENT.

foto: Sm Sjoerd Hilckmann, AVDD

## 11.5 Technisch personeel

Het Commando Zeestrijdkrachten is in 2011 gestart met een pilot van vijf technische medewerkers, waarbij in overleg met de loopbaanbegeleiders voor technisch personeel van het Commando Landstrijdkrachten en het Commando Luchstrijdkrachten is gekeken wat de mogelijkheden voor uitwisseling zijn. Bij beide operationele commando's is er vanuit de organisatie geen mogelijkheid om medewerkers naar het Commando Zeestrijdkrachten te sturen, omdat beiden tekorten hebben onder het technisch personeel. Als resultaat van de pilot heeft één technische medewerker van de Koninklijke Marine een functie gekregen



Unit Interventie Mariniers.

*foto: Sm Ruud Mol, AVDD*

bij het Commando Landstrijdkrachten. Dit geringe resultaat heeft twee oorzaken. Ten eerste is het aantal vrijwilligers teruggelopen omdat er binnen de marine nog voldoende functies zijn waar men de voorkeur aan geeft. Ten tweede werd het niet langer opportuun geacht om personeel van andere defensieonderdelen op functies van de eigen organisatie te zetten, nadat bekend werd met welke aantallen de organisatie de komende jaren moet inkrimpen. In onderling overleg hebben de operationele commando's besloten de pilot in afwachting van de reorganisaties voorlopig stil te leggen.

## 11.6 Infrastructuur Commando Zeestrijdkrachten

De locaties Den Helder en Doorn maken deel uit van de tweede fase van het herbeleggingsplan Vastgoed als onderdeel van het strategisch Vastgoedplan en zijn derhalve onderwerp van studie. Inzake de locatie Den Helder wordt onderzocht of verdere concentratie van vastgoed tot de mogelijkheden behoort. De toekomst van de Van Braam Houckgeestkazerne in Doorn wordt mede bepaald door de uitkomst van een onderzoek naar de mogelijkheid om de mariniers in Vlissingen te huisvesten. Zodra hierover meer duidelijkheid bestaat kan worden bepaald welke plannen ten uitvoer worden gebracht.







# Bijlagen



foto: Sgt Rintze Klein, AVDD



# Bijlage 1

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

### Algemeen

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

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht is adviseur van de minister, hij is bemiddelaar en treedt op als Inspecteur der Veteranen. In alle gevallen staat de (ex) 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. We vragen daarbij soms een uiterste inzet van onze mensen. Daar mag wat tegenover staan; zij verdienen het dat zorgvuldig met hen wordt omgegaan. De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht zet zich daarom in het bijzonder in voor de werk- en leefomstandigheden van het defensiepersoneel.

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht adviseert, gevraagd of ongevraagd, de minister van defensie over alle vraagstukken die de krijgsmacht raken. Als de minister dat vraagt kan ook een gericht onderzoek worden uitgevoerd. Jaarlijks bezoekt hij ongeveer een derde van de eenheden van defensie. Na ieder bezoek wordt een verslag opgemaakt dat naar de commandant van het betreffende defensieonderdeel gaat en een directe reactie mogelijk maakt. Drie keer per jaar wordt een periodieke rapportage voor de minister opgemaakt. Dit kan leiden tot aanpassingen in het beleid of 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 Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht contact opnemen. Daar wordt naar het verhaal geluisterd en zo nodig geprobeerd conflictpartijen nader tot elkaar te brengen om zo tot een oplossing te komen. Op deze website vindt u het protocol waarin u kunt lezen op welke manier de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht de bemiddelingstaak uitvoert.

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

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

### Instructie voor de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

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

#### *Deze instructie luidt als volgt:*

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

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

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

#### **De taken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht**

##### *Advies*

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

##### *Bemiddeling*

De IGK bemiddelt in individuele kwesties die betrekking hebben op defensie. Veelvoorkomende vragen hebben betrekking op uitzendfrequentie, loopbaanverloop, rechtspositie, aanstelling en opleiding. De IGK kan deze taak uitsluitend succesvol uitoefenen als hij onafhankelijk, discreet en met het vertrouwen van alle betrokken partijen kan werken.

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

Bij een verzoek om bemiddeling moet altijd worden aangegeven wat de aanleiding is, wat met de bemiddeling wordt beoogd en wat precies van de IGK wordt verwacht. Vervolgens zal de IGK zich, na overleg met de betrokken defensiemedewerker, richten tot het onderdeel en/of de persoon waarop het verzoek betrekking heeft. Als de IGK overtuigd is van de redelijkheid van het verzoek en binnen de organisatie

mogelijkheden en ruimte ziet om tot een oplossing te komen, zal hij zich daarvoor blijven inspannen. De bemiddeling wordt beëindigd op het moment dat een passende oplossing is bereikt, dan wel wanneer wordt vastgesteld dat verdere bemiddeling niet zal leiden tot enig resultaat.

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

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

#### *Veteranen*

Als Inspecteur der Veteranen levert de IGK door zijn vele contacten binnen en buiten de krijgsmacht een belangrijke bijdrage aan de ontwikkelingen in de veteranenwereld. Tevens adviseert hij gevraagd en ongevraagd de minister over onderwerpen die betrekking hebben op de (na)zorg en de maatschappelijke waardering voor veteranen en hun thuisfront.

Tot slot heeft de IGK namens de minister zitting in het Comité Nederlandse Veteranendag. Als vice-voorzitter van dit comité speelt hij een belangrijke rol in de vormgeving en uitvoering van dit nationale evenement dat vanaf 2009 jaarlijks op de laatste zaterdag van juni wordt gevierd.

#### *Toezicht*

De Inspectieraad streeft naar een effectief en professioneel (Rijks)inspectieapparaat, zoals bedoeld in het programma Vernieuwd Toezicht. Dit streven komt voort uit het programmapunt van het kabinet om de rijksdienst te vernieuwen waaronder de vernieuwing van het toezicht door de rijksinspecties. Bij defensie is grotendeels sprake van intern toezicht op grond van de bijzondere taakstelling en inzet. De plaatsvervangend secretaris-generaal van defensie coördineert dit 'harde' toezicht. De toezichtfuncties<sup>6</sup> zijn opgenomen in de organisatie van de Bestuursstaf en de operationele commando's, waar de deskundigheid voor het toezichtgebied aanwezig is. De IGK is geen toezichthouder in de klassieke zin van het woord, waarbij het gaat om naleving van regels. De IGK is een adviseur van de minister en richt zich op uitvoeringsvraagstukken. Verder heeft de IGK een signaalfunctie. Via de IGK vernemen de bewindslieden en de 'Haagse' beleidsmakers hoe het beleid op uitvoeringsniveau wordt ervaren en beleefd. Deze functie is essentieel in een complexe, vrij strakke en hiërarchische organisatie als defensie, waarbij de afstand tussen de man of vrouw op de werkvloer en de beleidsmakers, maar ook tussen uitvoerders en leidinggevendenden, soms groot kan zijn, vooral in de huidige tijd van reorganisaties en uitzendingen.

<sup>7</sup> De Inspecteur Militaire Gezondheidszorg, de Directeur Militaire Luchtvaart Autoriteit, het Korps Militaire Controleurs Gevaarlijke stoffen, de Beveiligingsautoriteit, de Centrale Organisatie Integriteit Defensie en de Functionaris Bescherming Persoonsgegevens.



foto: Sm Henry Westendorp. AVDD



# Bijlage 2

## Werkbezoeken 2011

6 januari	Bedrijfsgroep Catering/Paresto in Ermelo (CDC)
11 januari	200 Bevoorradings- en Transportbataljon in Garderen (CLAS)
13 januari	Afdeling Faciliteren & Facilitair steunpunt Nieuwe Haven in Den Helder (CZSK)
20 januari	Regionaal Militair Commando Noord in Havelte (CLAS)
27 januari	Kustwachtcentrum Nederland in Den Helder (CZSK)
27 januari	Maritiem Situatie Centrum in Den Helder (CZSK)
1 februari	Militair Revalidatie Centrum Aardenburg in Doorn (CDC)
3 februari	Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten in Soesterberg (KMar)
8 februari	Hoofddirectie Informatievoorziening en Organisatie in Den Haag (BS)
10 februari	Koninklijke Militaire School in Weert (CLAS)
15 februari	Centrum voor Mens en Luchtvaart in Soesterberg (CLSK)
15 februari	Vliegveiligheid Oefen en Test Centrum in Gilze-Rijen (CLSK)
17 februari	Staf Netherlands Maritime Force in Den Helder (CZSK)
17 februari	Hr. Ms. Johan de Witt te Den Helder (CZSK)
24 februari	11 Tankbataljon in Oirschot (CLAS)
1 maart	Algemeen Goederen Bedrijf in Lettele (DMO)
3 maart	Bedrijfsgroep Informatievoorziening en Technologie in Utrecht (CDC)
10 maart	School Luchtmobiel in Schaarsbergen (CLAS)
15/16 maart	Nederlands personeel in Ramstein en Kalkar/Uedem, Duitsland
24 maart	Hr. Ms. Zuiderkruis in Den Helder (CZSK)
29 maart	DienstenCentrum Werving & Selectie i.o. in Amsterdam (CDC)
7 april	Air Operations Control Station Nieuw Milligen (CLSK)
12 april	310 Herstelcompagnie in Amersfoort (CLAS)
14 april	2e Mariniersbataljon op het Infanterie Schietkamp Harskamp (CZSK)
28 april	Audio Visuele Dienst Defensie in Amsterdam (CDC)
17 mei	Staf Commandant Koninklijke Marechaussee, Den Haag (KMar)
19 mei	Defensie Duikgroep en Defensie Duikschool, Den Helder (CZSK)
6 juni	10 Nationale Reserve Bataljon, Assen (CLAS)
7 juni	Militaire Luchtvaart Autoriteit, Den Haag (BS)
9 juni	Amfibisch Logistiek Bataljon, Doorn (CZSK)
14 juni	Logistiek Centrum Woensdrecht (DMO)
15 juni	14 Afdeling Veldartillerie, 't Harde (CLAS)
30 juni	Opleidings- en Trainingscentrum Genie, Vught (CLAS)
7 juli	Mariniers Opleidingscentrum, Rotterdam (CZSK)
12 juli	11 Geniecompagnie Luchtmobiel, Schaarsbergen (CLAS)
16 augustus	CIS Battalion 1 (GE/NL) Corps HRF HQ, Eibergen (CLAS)
18 augustus	School voor Maritieme Vorming, Bedrijfsvoering en Onderwijskunde, Den Helder (CZSK)
23 augustus	Afdeling Materieelbeproeving en Logistiek Advies, Huijbergen (DMO)
30 augustus	Arbodienst Defensie, Doorn (CDC)
30 augustus	Instituut samenwerking Defensie Relatieziekenhuizen, Doorn (CDC)
6 september	Centrale Organisatie Integriteit Defensie (CDC)
8 september	District Koninklijke Marechaussee West (KMar)
15 september	11 Herstelcompagnie Luchtmobiel (CLAS)
4 oktober	1 (NL) Civil Military Co-operation Bataljon (CIMIC) (CLAS)
6 oktober	Defensie Verkeer en Vervoer Organisatie (CDC)
11 oktober	101 Geniebataljon (CLAS)

12 oktober	NATOPS oefening INDIAN SUMMER (BS)
18, 20 en	
27 oktober	Nederlandse Defensie Academie (CDC)
25 oktober	42 Brigade Verkenningseskadron (CLAS)
1 november	Command & Control Support Centre (DMO)
3 november	42 Pantserinfanteriebataljon Limburgse Jagers (CLAS)
8 november	Dienst Vastgoed Defensie (CDC)
10 november	Hr.MS. Evertsen (CZSK)
15 november	400 Geneeskundig Bataljon (CLAS)
22 november	Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (BS)
24 november	Dienst der Hydrografie (CZSK)
1 december	43 Geneeskundige compagnie (CLAS)
4-6 december	Verenigd Koninkrijk
16 december	Korps Commandotroepen (CLAS)
21 december	Kleding en Persoonlijke Uitrusting (KPU) Bedrijf (DMO)

Naast de werkbezoeken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht zijn in 2011 door de stafofficieren ruim 300 stafbezoeken afgelegd.

BS	= Bestuursstaf
CZSK	= Commando Zeestrijdkrachten
CLAS	= Commando Landstrijdkrachten
CLSK	= Commando Luchstrijdkrachten
KMar	= Koninklijke Marechaussee
CDC	= Commando DienstenCentra
DMO	= Directie Materieel Organisatie





foto: sgt Eva Klijn, AVDD



# Bijlage 3a

## Overzicht van in 2011 ontvangen verzoeken voor individuele bemiddelingen

Vanwege het afsluiten van het oude registratiesysteem zijn enkele dossiers uit 2010 overgezet naar het nieuwe registratiesysteem. Deze zijn meegeteld bij de 529 verzoeken die in 2011 zijn ontvangen en leiden tot een beperkte dubbel telling.

In de eerste helft 2011 zijn zeven verzoeken voor bemiddeling ontvangen van groepen personen. Deze dossiers zijn geregistreerd onder één naam (van de contactpersoon). Om later dossiers te kunnen traceren en/of te kunnen heropenen op individuele basis, vindt vanaf de tweede helft van 2011 registratie op individuele basis plaats van de door groepen ingediende verzoeken.

	2011	2010
<b>Categorie</b>		
Militair personeel (inclusief reserve personeel)	254	297
Burger personeel	97	88
Burger / militair b.d. (post-actieven, veteranen)	178	115
<b>Defensieonderdeel</b>		
Bestuursstaf	0	6
Commando Zeestrijdkrachten	44	41
Commando Landstrijdkrachten	147	170
Commando Luchtstrijdkrachten	64	59
Koninklijke Marechaussee	31	29
Commando DienstenCentra	53	57
Defensie Materieel Organisatie	12	19
Burger / militair b.d. (post-actieven, veteranen)	178	119
<b>Onderwerp</b>		
Arbo en milieu*	-	4
Functietoewijzing en bevordering	64	41
Goed werkgeverschap	57	39
Integriteit**	17	1
Loopbaanontwikkeling	60	52
Ongewenst gedrag**	-	9
Opleiding en training	21	22
Overige (niet in te delen bij ander onderwerp)	48	-
Overige rechtspositionele aangelegenheden	39	133
Pensioen en wachtgeld*	-	9
Schorsing en ontslag	40	26
Salaris en toelage	61	47
Uitzending en nazorg	26	33
Sociale voorzieningen*	-	23
Verlof, werk- en rusttijden***	3	-
Veteranen aangelegenheden	50	38
Werving, selectie en aanstelling	19	23
Ziekte en re-integratie***	24	-

\* onderwerp opgenomen als specificatie binnen ander onderwerp

\*\* onderwerpen samengevoegd onder 'Integriteit'

\*\*\* nieuwe onderwerpen



foto: sgt Eva Klijn, AVDD

# Bijlage 3b

## Overzicht van in 2011 afgesloten verzoeken voor individuele bemiddelingen

In 2011 zijn 409 verzoeken voor individuele bemiddeling afgesloten. 153 van deze verzoeken zijn ingediend in 2010 of eerder. Hieronder volgt de specificatie.

	Totaal (409)
<b>Categorie</b>	
Militair personeel (inclusief reserve personeel)	199
Burger personeel	83
Burger / militair b.d. (post-actieven, veteranen)	127
<b>Defensieonderdeel</b>	
Bestuursstaf	1
Commando Zeestrijdkrachten	33
Commando Landstrijdkrachten	126
Commando Luchtstrijdkrachten	48
Koninklijke Marechaussee	22
Commando DienstenCentra	59
Defensie Materieel Organisatie	8
Burger / militair b.d. (post-actieven, veteranen)*	112
<b>Onderwerp</b>	
Functietoewijzing	51
Goed werkgeverschap	46
Integriteit	10
Loopbaanontwikkeling	34
Opleiding en training	20
Overige (niet in te delen bij ander onderwerp)**	21
Overige rechtspositionele aangelegenheden	58
Schorsing en ontslag	28
Salaris en toelage	56
Uitzending en nazorg	21
Verlof, werk- en rusttijden**	3
Veteranen aangelegenheden	46
Werving, selectie en aanstelling	14
Ziekte en re-integratie**	11
<b>Resultaat</b>	
Gunstig resultaat verzoeker	175
Ongunstig resultaat verzoeker	84
Advies/informatie verstrekt	99
Doorverwezen naar andere instantie	32
Ter kennisname ontvangen	19

\* In het tot 2011 gebruikte registratiesysteem was het te doen gebruikelijk om de categorie 'burgers/militair b.d. (post-actieven, veteranen)', voor zover als mogelijk, te linken aan het defensieonderdeel waarvan ze afkomstig waren. Dit verklaart het cijfermatige verschil tussen de aantallen 'burger/militair b.d. (post-actieven, veteranen)' genoemd bij categorie en defensieonderdeel.

\*\* Onderwerp kwam niet voor in het oude registratiesysteem IRS



We don't remember  
the days  
only the moments

H. Nys '10



# BIJLAGE 4

## Overzicht van activiteiten ten behoeve van veteranen in 2011

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht heeft in 2011 in zijn functie van Inspecteur der Veteranen aan de volgende veteranenactiviteiten en gerelateerde gebeurtenissen deelgenomen, dan wel heeft zich laten vertegenwoordigen door een officier van zijn staf, of bij de volgende veteranenactiviteiten en gerelateerde gebeurtenissen als gastheer opgetreden:

06 januari	Bezoek Veteraneninstituut en de Basis te Doorn
07 januari	Uitreiking oorkondes aan medewerkers ECHOS Homes na uitzending te Ermelo
12 januari	Bezoek jaarvergadering van het Landelijk Zorgsysteem Veteranen op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum
13 januari	Nieuwjaarsbijeenkomst Bond van Wapenbroeders (BvW), Federatie van Verenigingen van Indië Militairen (FIM) en VOMI-Nederland te Amersfoort
15 januari	Presentatie scriptie Libanon veteranen, Hun tweede missie te Eindhoven
26 januari	Bezoek Veteranencafé te Delft
27 januari	Opening Veteranencafé te Bloemendaal
28 januari	Lancering van de educatieve website <a href="http://www.watzoujijbeslissen.nl">www.watzoujijbeslissen.nl</a> te Utrecht
09 februari	Bezoek Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranenbeleid Defensieonderdelen (DAVDO) te Doorn
14 februari	Bezoek Veteranencafé “Amsterdam” te Amsterdam
16 februari	Bezoek Stichting Promotie Maritieme Tradities te Amsterdam
17 februari	Bezoek Gezamenlijk Overleg Regimenten en Korpsen Koninklijke Landmacht in Doorn
22 februari	Bezoek Veteranencafé te Gouda
23 februari	Bezoek Stichting Centrum '45 te Oegstgeest
23 februari	Boekpresentatie “Verget ons niet”, het Papoea Vrijwilligers Korps (1961-1963) te Delft
24 februari	Bezoek Veteraneninstituut te Doorn
28 februari	Afscheidsreceptie voorzitter Stichtingsbestuur Veteraneninstituut mr. Martin Zijlstra te Doorn
3 maart	Bezoek Contactraad Uitvoering Veteranenbeleid bij het Veteraneninstituut te Doorn
09 maart	Vergadering Comité Nederlandse Veteranendag (CNVD) op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum
17 maart	Bezoek Veteranensociëteit te Huizen
22 maart	Opening “Soldiers and Veterans Hotel” te Vierhouten
23 maart	Tweede veteranendag van de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren te Amsterdam
23 maart	Boekpresentatie “Het Legerboek” te Utrecht
24 maart	Miniconferentie “Organisatie lokale veteranendag” te Doorn
25 maart	Bezoek reünie “Waarnemers Wereldwijd” te Soesterberg
30 maart	Opening expositie “Lieve Gerda... Het getekend dagboek (1948-'50) van een Indië-veteraan” en bezoek première vertoning van de documentaire Water van Goud te Koninklijk Tehuis voor Oud-Militairen en Museum (KTOMM) Bronbeek
30 maart	Bezoek inloophuis van de stichting Maatschappelijke Dienstverlening & Kameraadschap Legereenheden te Nuth
30 maart	Bezoek Ontmoetingscentrum Limburgse Veteranen “Het Elders Hoes” te Heerlen/Hoensbroek
06 april	Bezoek Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranenbeleid Defensieonderdelen (DAVDO) te Doorn
13 april	Bezoek galerie veteraan Hendrik Nijs te Dreumel

14 april	Algemene vergadering en reünie van de Vereniging Draggers Militaire Dapperheidonderscheidingen te KTOMM Bronbeek
15 april	Reünie Vereniging Nederlandse Nieuw-Guinea Militairen 1945 - 1962 te 't Harde
16 april	3e Drentse Veteranendag te Assen
18 april	Presentatie boek geschiedenis Kamp Amersfoort te Amersfoort
19 april	Herdenking Kamp Amersfoort te Amersfoort
19 april	Reünie 5-5 RI te 't Harde
20 april	Vergadering CNVD op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum
21 april	Themamiddag Thailand, Birma en de Pakan Baroe Spoorweg te Amsterdam
21 april	Bezoek Ontmoetingscentrum Veteranen te Norg
21 april	Reünie Vereniging Veteranen Koninklijke Marine, Koopvaardij en Oorlogsvrijwilligers (OVW) te KTOMM Bronbeek
22 april	Reünie Dutchbat-III te Assen
26 april	Bezoek veteranencruise te Cuijk
26 april	Lancering digitale tentoonstelling "De Verplichte Vaart"- koopvaardij in oorlogstijd te Rotterdam
03 mei	Overleg Regelingsofficieren Nederlandse Veteranendag te Den Haag
04 mei	Herdenking bij het Monument van de Militaire Luchtvaart te Soesterberg
04 mei	Herdenking gevallen ter zee te Den Helder
04 mei	Herdenking Vliegersmonument te Dronten
04 mei	Dodenherdenking bij het verzetsmonument te Hilversum
04 mei	Dodenherdenking Ereveld te Loenen
04 mei	Herdenking Militair Ereveld Grebbeberg te Rhenen
04 mei	Nationale Herdenking op de Dam te Amsterdam
05 mei	Start van de Nationale Viering van de Bevrijding te Arnhem
05 mei	Herdenkingsbijeenkomst in de Johannes de Doperkerk te Wageningen
05 mei	Nationale Herdenking capitulaties 1945 te Wageningen
05 mei	Bevrijdingsdefilé te Wageningen
05 mei	Concert ter afsluiting Nationale Viering van de Bevrijding te Amsterdam
06 mei	Veteranendag Bridgehead te Bussum
09 mei	Ontvangst eerste exemplaar boek Generaal Spoor te Den Haag
10 mei	Herdenking Slag om Ypenburg 10 mei 1940 te Den Haag
10 mei	Concert "Slag om de Residentie" te Den Haag
12 mei	Herdenking Gevallen Verbindingsdienst te Amersfoort
13 mei	Bezoek Veteraneninstituut in Doorn
13 mei	Bijeenkomst met Anjerkinderen in Doorn
14 mei	Herdenking te Dubbeldam
14 mei	Familiedag Veteranen Noord-Nederland te Roden
14 mei	Herdenking 70 jaar Garde Fuseliers Prinses Irene te Oirschot
18 mei	Herdenking Franse gevallen 1940-1945 te Kapelle
20 mei	Bezoek Veteraneninstituut te Doorn
20 mei	Aanbieden schilderij door veteraan Hendrik Nijs
21 mei	Herdenking Indië-monument te Tilburg
25 mei	Herdenking Indië-monument te Emmen
26 mei	Herdenkingsbijeenkomst van burger- en militaire medewerkers van de Koninklijke Landmacht (KL) die in actieve dienst zijn overleden te KTOMM Bronbeek
26 mei	Herdenkingsbijeenkomst van burger- en militaire medewerkers van de Koninklijke Marine die in actieve dienst zijn overleden te Marinemuseum Den Helder
26 mei	Symposium "Veteranenverhalen: de inktvlekstrategie" te Doorn
26 mei	Bezoek Veteranencafé te Wageningen
31 mei	Start publiciteitscampagne Nederlandse Veteranendag te Den Haag
01 juni	Reünie van Heutsz Afdeling KNIL te Schaarsbergen
07 juni	Herdenking Provinciaal Indië-monument Groningen
08 juni	Bezoek Veteranenlandgoed Vrijland te Schaarsbergen

08 juni	Bezoek Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranenbeleid Defensieonderdelen (DAVDO) te Doorn
08 juni	Bijeenkomst Draggers Militaire Dapperheidsonderscheidingen op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum
10 juni	Ontvangst eerste exemplaar boek "Brothers in Arms" te Doorn
11 juni	Veteranendag Naarden/Bussum te Bussum
14 juni	Bezoek Militair Geestelijke Gezondheidszorg te Utrecht
16 juni	Bezoek Veteraneninstituut en de Basis te Doorn
16 juni	Rondetafelconferentie "Veteraan in de samenleving" op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum
17 juni	Veteranenbijeenkomst Apeldoorn – Epe te Apeldoorn
18 juni	Amsterdamse Veteranendag te Amsterdam
18 juni	Limburgse Veteranendag te Roermond
18 juni	Kempische Veteranendag te Reusel
18 juni	Zeeuwse Veteranendag te Middelburg
22 juni	Bezoek opbouw Nederlandse Veteranendag te Den Haag
22 juni	Veteranenontvangst in stadhuis te Den Haag
22 juni	Veteranenconcert te Bernheze
23 juni	Regionale Veteranendag Bellingwedde en Oldambt
23 juni	Veteranendag te Rotterdam
24 juni	Presentatie Veteranenlandgoed Vrijland te Schaarsbergen
25 juni	Nederlandse Veteranendag te Den Haag
29 juni	Bezoek veteranencafé te Oosterhout
30 juni	Veteranendag KM te Den Helder
02 juli	17e Landelijke Indië- en Nieuw Guinea Veteranendag te Dalen (Dametin)
14 augustus	Herdenking Gevallenen en Slachtoffers Tweede Wereldoorlog en Nederlands-Indië te Amstelveen
15 augustus	Herdenking 15 augustus 1945 te Den Haag
15 augustus	Herdenking Indië en Nieuw-Guinea monument te Zwolle
18 augustus	Bezoek Veteraneninstituut te Doorn
25 augustus	Bezoek uitreiking Draaginsigne Gewonden aan veteraan J. Ruitenbeek te Heerde
27 augustus	Herdenking slachtoffers Birma-Siam en Pakan Baroe Spoorweg te KTOMM Bronbeek
31 augustus	Herdenking Indië-monument Friesland te Leeuwarden
03 september	Herdenking Nationaal Indië-monument 1945 – 1962 te Roermond
03 september	Opening Ontmoetingscentrum&Informatiecentrum te Smilde
06 september	Bezoek Stichting Veteranen Contact te Veenendaal
06 september	Stichting Militair Indië monument te Leiden
07 september	Jubileumsymposium Oorlogsgravenstichting te Den Haag
07 september	Veteranendag Koninklijke Luchtmacht te Eindhoven
08 september	Ontsluiting Interviewproject Nederlandse veteranen te Doorn
09 september	Opening inloophuis voor veteranen te Amsterdam
09 september	Veteraneninformatiebijeenkomst Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds te Havelte
10 september	Herdenking Indië- en Korea monument te Apeldoorn
14 september	Bezoek stichting veteranencentrum "De Oude Stomp" te Alphen aan de Rijn
14 september	Bezoek Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranenbeleid Defensieonderdelen (DAVDO) te Doorn
16 september	Reünie Engelandvaarders te Den Haag
17 september	Première theaterstuk Cees Geel AF – terug naar Screbrenica te Amsterdam
21 september	Opening veteranencentrum "De Oude Stomp" te Alphen aan de Rijn
23 september	Herdenking Slachtoffers Japanse Zeetransporten in Zuid-Oost Azië 1942 – 1945 te KTOMM Bronbeek
26 september	Bezoek veteranencafé Daan en Daan te Amsterdam
27 september	Reünie en 25 jarig jubileum Oud Indiëgangsters Oost Gelderland te KTOMM Bronbeek
28 september	Veteranendag KL te Rotterdam

28 september	Videotoespraak voor veteranen tijdens de Nationale Taptoe te Rotterdam
28 september	Evaluatie Nederlandse Veteranendag afgesloten met een barbecue voor alle medewerkers gehouden op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum
29 september	Symposium en afscheidsreceptie Aalmoezenier M.C.J.M. Lieshout te Doorn
30 september	Veteranendag Koninklijke Marechaussee te Apeldoorn
04 oktober	Dodenherdenking Korps Militaire Administratie te Soesterberg
05 oktober	Dodenherdenking Regiment Technische Troepen te Soesterberg
05 oktober	Veteranendag te Purmerend
06 oktober	Dodenherdenking Regiment Bevoorravings- en Transporttroepen te Soesterberg
06 oktober	Bezoek Contactraad Uitvoering Veteranenbeleid bij het Veteraneninstituut te Doorn
09 oktober	Herdenking gesneuvelde Stoottroepers te Beneden-Leeuwen
11 oktober	Besloten voorstelling theaterstuk Cees Geel AF – terug naar Screbrenica te Havelte
19 oktober	Vrijwilligersbijeenkomst Nationaal Comité Herdenking Capitulaties 1945 Wageningen gehouden op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum
21 oktober	Rondetafelbijeenkomst met partners van veteranen met PTSS op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum
21 oktober	Uitreiking van de Sculptuur Operationeel Optreden aan 22 Libanon-veteranen te Havelte
27 oktober	Reünie Stichting OVW Engeland-Schotland te Amersfoort
27 oktober	Behandeling Veteranenwet in de Tweede Kamer te Den Haag
28 oktober	Eerste Internationale Veteranenstammtisch te Emmerich in Duitsland
04 november	Uitreiking Draaginsigne Gewonden aan veteraan W.A.M. de Bakker te Nuth
05 november	Herdenking Nationaal Katholiek Thuisfront te Best
11 november	Bezoek Veteraneninstituut te Doorn
14 november	Besloten vertoning documentaire “Beer is cheaper than therapy” te Doorn
16 november	Bezoek Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranenbeleid Defensieonderdelen (DAVDO) te Doorn
16 november	Bezoek de Basis te Doorn
17 november	Herdenkingsplechtigheid Monument van Verdraagzaamheid te Leudal
17 november	Arq-Symposium te Den Haag
23 november	Uitreiking eerste digitaal aangemaakte veteranenpassen te Den Haag
26 november	Opendag veteranencentrum “De Oude Stomp” te Alphen aan de Rijn
29 november	Bezoek Veteranencafé “Ma-Bel” te Spijkenisse
29 november	Herdenking “Battle of Austerlitz” te Den Haag
30 november	Onthulling plaquette ter nagedachtenis van de in voormalig Nederlands Nieuw-Guinea door Papoea’s gebrachte offers ten dienste van het Koninkrijk te Roermond.
01 december	Overleg Regelingsofficieren Nederlandse Veteranendag te Den Haag
07 december	Herdenking gevallen 1 Divisie “7 December” te Schaarsbergen
07 december	Vergadering CNVD op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum
15 december	Bezoek FLO receptie Directeur Veteraneninstituut te Doorn
16 december	Eindejaarsbijeenkomst Veteranenplatform te KTOMM Bronbeek
18 december	Familiekerstbrunch Veteranen Noord-Nederland te Smilde





