



# Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

**“Van raad naar daad”**

# Index

Voorwoord IGK en samenvatting	4
Inleiding	8
Bemiddeling en advies	10
HR-transitie	14
Vereenvoudiging van processen	18
Veiligheid	22
Uitvoerbaarheid van taken	26
Status eerder uitgebrachte adviezen	30
Veteranen	34
Reservisten	38
Aanbevelingen	42
Bijlagen	44
Bijlage A   Overzicht werkbezoeken	45
Bijlage B   Overzicht veteranenactiviteiten	46
Bijlage C   Afkortingenlijst	47



Dit icoon geeft aan wanneer de IGK aanbevelingen uitbrengt.

# Voorwoord IGK en samenvatting

Leestijd: 8 minuten



2022 was een bijzonder jaar. Corona gaat naar verwachting niet meer verdwijnen uit onze samenleving, maar de crisis zoals we die hebben beleefd in de periode 2020-2021 lijkt gekeerd. Net op dat keerpunt werd de wereld geconfronteerd met een nieuwe crisis, toen op 24 februari Rusland op brute wijze het buurland Oekraïne binnenviel. Tot op de dag van vandaag houdt deze oorlog ons in zijn greep en het einde is nog niet in zicht. Deze oorlog raakt het NAVO-bondgenootschap en dus ook de Nederlandse krijgsmacht.

Op diverse manieren verleent de Nederlandse krijgsmacht steun aan Oekraïne en dat heeft gevolgen voor de focus van de eigen inzet en de gereedstelling van de operationele eenheden, maar zeker ook voor het op orde krijgen en de doorontwikkeling van de krijgsmacht. De oorlog heeft Nederland doen beseffen dat Defensie geen sluitpost kan zijn en dat een goede investering in mens en middelen noodzakelijk is voor nu en voor de toekomst. Deze externe ontwikkeling raakt de vier hoofdthema's die ik in mijn vorige jaarrapportages vanaf 2020 presenteerde in meer of mindere mate: het nieuwe HR-systeem, de behoefte om interne processen te vereenvoudigen, veiligheid en vooral de uitvoerbaarheid van opgedragen taken.

In mijn vorige jaarrapportage kondigde ik aan dat ik de focus zou gaan verleggen naar de opvolging van eerdere bevindingen en aanbevelingen met betrekking tot de vier hoofdthema's. Het uiteindelijke doel daarvan is om vanuit een reactieve positie toe te werken naar een meer preventieve positie. Ik wil namelijk voorkomen dat de IGK dezelfde bevindingen en problemen blijft rapporteren als in de afgelopen jaren. Daarvoor is het nodig om handelen naar de 'waan van de dag' te verminderen en meer te richten op het nemen van structurele maatregelen. Het hindert de doorontwikkeling van de krijgsmacht en het op orde krijgen van de organisatie als we steeds weer terug worden gezogen in de problemen van de dag. Deze verandering gaat echter niet van de ene op de andere dag. Door op een andere manier naar de organisatie te kijken en structurele oplossingen te bedenken voor steeds terugkerende problemen, kan de beoogde transformatie gerealiseerd worden in overeenstemming met de Defensievisie 2035. De uitdaging is om een goede balans te vinden tussen *running the business* en *changing the business* en dat vraagt niet alleen iets van het systeem, maar zeker ook van de mensen.

Het lijnmanagement en de defensietop winnen langzaam aan vertrouwen door geïdentificeerde knelpunten en bevindingen structureel op te volgen. De Hoofden van de Defensieonderdelen (HDO) geven – ieder op hun eigen manier – opvolging aan de aanbevelingen die ik eerder heb gedaan, voor zover dat binnen hun mogelijkheden tot een zelfstandige

actie ligt. Eenheden koppelen terug dat zij baat hebben gehad bij mijn bezoek en dat zaken merkbaar in beweging zijn gekomen. Het geeft de bezochte eenheden een duwtje in de rug om aandachtspunten beter te duiden en sneller aan te pakken. De vraag is echter wat defensieonderdelen zelfstandig kunnen oppakken en wanneer het Haagse niveau nodig is.

Defensieonderdelen zijn onderling afhankelijk van elkaar geworden en ik constateer nog steeds dat de mandaten van een HDO soms te beperkt zijn om zelf structurele veranderingen aan te brengen en deze formeel vast te leggen. Daarvoor moet men naar Den Haag – naar het beleidsniveau – maar deze bestuurslaag staat relatief ver van de werkvloer af. Desalniettemin heb ik aan het eind van 2022 positieve ontwikkelingen gezien, gelet op het aantal beleidsdocumenten en Kamerbrieven dat is uitgegaan, met de volgende onderwerpen:

- 'De HR-transitie' [Brief aan de Tweede Kamer, HR-transitie Defensie, 28 mei 2021, referentie: BS2021004329](#).
- 'Het Dienjaar Defensie' [Dienjaar Defensie BS2022023301 01-11-2022](#).
- 'Wendbaarheid 'voorzien-in' proces materieel' [Kamerbrief vergroten wendbaarheid voorzien-in proces materieel | BS2022023467 | 17-10-2022](#)
- 'De Defensie Industrie Strategie (DIS) in de nieuwe geopolitieke context' [DIS Kamerbrief BS2022026055 19-10-2022](#)



Daaruit concludeer ik dat het fundament voor de beoogde transformatie vanuit het ministerie wordt gelegd. Er moet nu echter wel worden doorgepakt met concrete acties om de resultaten zichtbaar en merkbaar te maken op de werkvloer. Een goede dialoog tussen het ministerie en de defensieonderdelen zal nodig blijven om te bepalen waar meer ruimte voor eigen handelen – oftewel mandaat - nodig is om de voornemens in het beleid te realiseren, maar ook duidelijk maken wie verantwoordelijkheid draagt op welk moment van het proces.

## HR-transitie

Ik zie dat de communicatie over de HR-transitie wel is opgepakt, maar de boodschap dringt nog niet diep genoeg door op de werkvloer. Dat is ook niet verwonderlijk, aangezien er nog veel in metataal gesproken wordt, wat voor de werkvloer niet voldoende tastbaar is. Ik zie ook dat het programmaplan klaarligt om uit te rollen, maar het startsein moet nog worden gegeven. In het gepresenteerde tijdschema zie ik dat het belangrijke onderwerp 'Aanstelling & Contractvormen' in 2023 geïmplementeerd zou moeten zijn. Zover is het echter nog niet, maar het is goed om te zien dat dit een van de eerste mijlpalen zal zijn. Dit zal namelijk ook een positief effect hebben op bijvoorbeeld de huidige verschillen in rechtspositie tussen beroepsmilitairen en reservisten.

De P&O-afdelingen hebben nog steeds moeite om defensiemedewerkers met specialistische loopbanen te ondersteunen en maatwerk te leveren. De welbekende hoepeltjescultuur moet meer worden losgelaten, want deze methode is een doorn in het oog van het personeel. Niet iedereen wil doorstromen naar hogere rangen, omdat hij of zij content is met de specialistische functie. Een deel van de populatie vindt zingeving belangrijker dan doorstroom. Ik merk ook dat de OPCO-commandanten worstelen met hun eigen P&O-afdelingen om meer maatwerk te leveren, zodat gewaardeerd personeel behouden kan blijven.

Defensie moet nog eens goed nadenken over de samenwerking met civiele bedrijven en de beschikbaarheid en uitwisseling van personeel, ter verbetering van de Adaptieve Krijgsmacht. Hier wordt al heel lang over gepraat, maar er is nog te weinig concreets uitgekomen. Defensie is nog te veel afhankelijk van persoonlijke betrokkenheid en passie. Gezien de



ontwikkelingen op de arbeidsmarkt moet vooral voorkomen worden dat iedereen tegelijkertijd op het beschikbaar en jeugdig arbeidspotentieel duikt. Hier liggen mogelijkheden om, gekoppeld aan levensfasen van personen, een stappenplan voor de loopbaan te maken te maken, zowel binnen als buiten Defensie. De focus ligt hierbij op dienen, mogelijkheden tot ontwikkelen en een gezonde balans creëren tussen werk en privé.

## Vereenvoudiging van processen

Een veelgehoorde uitspraak is dat Defensie het zichzelf moeilijk maakt. Processen zijn stroperig, bureaucratisch en alles is 'dichtgeregeld'. We verzanden in stuurgroepen, klankbordgroepen en adviezen van consultants maar 'er komt nog te weinig water uit de kraan'. Het opmerkelijke is dat we hierbij niet echt naar ons eigen handelen kijken, maar het vaak iemand anders is die zorgt voor de vertraging. Echter, als we de wereld willen verbeteren, moeten we bij onszelf beginnen. Ik heb de indruk dat de trend eerder neigt naar bureaucratiseren dan naar ontbureaucratiseren, wat vreemd is vanwege de intenties die Defensie over vereenvoudiging van bedrijfsvoering en processen heeft uitgesproken. Het lijkt erop dat het streven naar minder regels eerder een zorgelijk tegengesteld effect heeft in de organisatie. Verder valt mij op dat het spanningsveld binnen de organisatie van de Bestuursstaf tussen de zuilen Beleid, Uitvoering en Toezicht toeneemt. Ik zie dan ook de noodzaak tot een betere afstemming over de samenwerking tussen deze zuilen.

---

**"Het lijkt erop dat het streven naar minder regels eerder een zorgelijk tegengesteld effect heeft in de organisatie."**

---

Medewerkers uiten veel kritiek op het reorganisatietraject van Defensie. Afgelopen jaar adviseerde ik hoe het reorganisatietraject verbeterd kan worden. Dit is belangrijk, omdat het tempo van deze trajecten van grote invloed is op de organisatieontwikkelingen die voortkomen uit de Defensienota 2022. We moeten ons realiseren dat de reorganisaties elkaar snel opvolgen en dat het een doorgaand proces is. Dat is nu eenmaal de dynamiek waar Defensie mee te maken heeft. Ik verwacht dat een reorganisatie nooit meer echt afgerond zal zijn. Ik vraag mij zelfs af of we ooit nog een Definitief Reorganisatie Plan (DRP) zullen kennen.

## Veiligheid

Met betrekking tot het thema 'Veiligheid' zie ik binnen Defensie een toenemende bewustwording, maar het is en blijft een organisatie met hoog risico-activiteiten. Daarom moet ook voorkomen worden dat wordt doorgeslagen met nog meer maatregelen om risico's volledig uit te bannen. En als de maatregelen dan zo belangrijk zijn, dan moet de werkvloer ook de middelen krijgen om hier invulling aan te geven. Een dominant onderwerp van het afgelopen jaar was de sociale

veiligheid. Mede door de hoge werkdruk krijg ik meldingen over omgangsvormen die de werksfeer negatief beïnvloeden. Een slechte reputatie helpt Defensie niet om het juiste talent binnen te halen, verder op te leiden en te behouden. Defensie staat hier niet alleen in, want als we om ons heen kijken, zien we dat andere overheidsinstanties, bedrijven en zelfs het parlement hiermee kampen.

## Uitvoerbaarheid van taken

In de periode mei-juni van 2022 is een grote stap in de goede richting gezet met extra budget voor Defensie. Dat is terug te zien in de Defensienota 2022, maar voor het personeel zeker ook in het bereikte arbeidsvoorwaardenakkoord van 7 juli 2022. Helaas is de stijging van de inkomsten minder tot zijn recht gekomen door de huidige inflatie. Desalniettemin zijn het twee belangrijke en positieve ontwikkelingen met grote impact op de organisatie en haar personeel.

In de Kamerbrief "Wendbaarheid 'voorzien-in' proces materiaal" is een relatie zichtbaar met het hoofdthema 'vereenvoudiging van processen'. Als we de zaken blijven aanpakken zoals we dat de laatste decennia hebben gedaan in tijd van financiële krapte, dan gaat Defensie het toegenomen budget niet besteed krijgen en zullen de beoogde doelen niet op tijd worden gehaald. Het is nu tijd voor actie en om zaken in beweging te krijgen. De zorgvuldigheid mag hierbij echter niet in het geding komen, wat wel kan gebeuren als we door snelheid risico's in de uitvoering gaat accepteren. Snelheid van handelen is echter wel nodig. Er kan niet altijd gewacht worden totdat alle onzekerheden zijn weggenomen of tot het perfecte product zich aandient. *Comply or explain* is een veelgebruikte uitdrukking, maar het lijkt erop dat het niet meer in het systeem van Defensie zit om uit te leggen waarom er afgeweken wordt van staande procedures of regels.



## Veteranen

Het kabinet heeft verantwoordelijkheid genomen voor het Nederlands optreden in Srebrenica en excuses gemaakt aan een aantal groepen veteranen die daar op missie is geweest, zoals Dutchbat-3. Ook de Indië-veteranen hebben excuses aangeboden gekregen na de presentatie van de onderzoekresultaten van het onderzoeksprogramma 'Onafhankelijkheid, Dekolonisatie, Geweld en Oorlog in Indonesië 1945-1950' op 17 februari 2022.

Met name deze laatste groep van hoogbejaarde veteranen heeft dit positieve signaal verdeeld opgepakt. Vooral de lange periode tussen inzet en het moment van een reactie vanuit de regering zal daar een reden voor zijn.

Ten aanzien van de inzet in Afghanistan hebben 18 regimenten op 25 juni 2022 een vaandelschrift mogen ontvangen van Zijne Majesteit. Dit is belangrijke erkenning en een vorm van waardering voor de meer dan 23.000 Afghanistan-veteranen. Laat onverlet dat er nog een aantal gevoelige dossiers leeft. Een eerste voorbeeld is de commotie die is ontstaan rond de nieuwsberichten over de Slag om Chora. Een tweede voorbeeld is de terugtrekking uit Afghanistan, met de evacuatie van Afghanen die hebben samengewerkt met Nederlandse militairen. Beide hebben een impact op het welzijn van de Afghanistan-veteranen.

Erkenning, waardering en zorg zijn de drie pijlers van de Veteranenwet, maar die zijn vooral gericht op de militairen aan wie de veteranenstatus is toegekend. Dit is een punt van aandacht, want de militairen die in het buitenland zijn ingezet en niet onder de vlag van de Commandant der Strijdkrachten (CDS) hebben gewerkt, hebben de veteranenstatus niet. Zij voelen zich daardoor veelal niet erkend en gewaardeerd voor hun inzet en hebben daarnaast vragen over hun aanspraken op zorg.

## Ter afsluiting

2023 wordt een jaar om daad bij het woord te voegen. Voor mij is de fase aangebroken om 'van van raad naar daad' te gaan. Vanuit mijn positie als IKG ga ik dit ondersteunen door mijn werkbezoeken aan de defensieonderdelen meer te richten op de organisatiedelen die op planniveau actief bezig zijn met de vier hoofdthema's: het nieuwe HR-systeem, de behoefte om processen te vereenvoudigen, veiligheid, en de uitvoerbaarheid van opgedragen taken.

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

# Inleiding

# 1.

Leestijd: 2 minuten



In deze jaarrapportage 2022 bespreek ik mijn bevindingen als bemiddelaar voor actief dienende en gewezen defensiemedewerkers en hun familie, als onafhankelijk adviseur van de minister, Inspecteur der Veteranen en Inspecteur der Reservisten.

Net als in 2021 heb ik mijn rapportage opgezet langs de vier hoofdthema's die doorgaans in al mijn werkbezoeken en bemiddelingen aan bod komen, te weten: de bekendheid met en de verwachtingen van het nieuwe HR-model, de behoefte aan vereenvoudigde processen, het belang van ruimte voor veiligheid en de uitvoerbaarheid van taken. Daarnaast doe ik verslag van mijn bevindingen uit de bemiddelingen, maak ik de balans op van mijn eerder uitgegeven aanbevelingen en rapporteer ik over de belangrijkste thema's die spelen bij veteranen en reservisten.

In 2022 hebben circa 300 (ex-)defensiemedewerkers en hun thuisfront mij benaderd met een bemiddelingsverzoek. Daarnaast heb ik 58 werkbezoeken afgelegd aan defensieonderdelen, 8 civiele bedrijven bezocht waar reservisten werkzaam zijn, 73 veteranenactiviteiten bijgewoond en tot slot heb ik 7 themadagen georganiseerd en de nota's 'Werken en wonen in het buitenland' en 'Reorganiseren' uitgegeven.

In bijlage A treft u een overzicht aan van mijn werkbezoeken en themadagen, in bijlage B staat een overzicht van de bijgewoonde veteranenactiviteiten en in bijlage C staan de afkortingen vermeld. De verslagen van mijn werkbezoeken heb ik met de defensieonderdelen en het ministerie gedeeld. Ik heb mijn bevindingen en adviezen met de commandanten en directeuren van de bezochte defensieonderdelen besproken. Hun reacties daarop heb ik in deze rapportage verwerkt.

In 2022 heb ik twee thema's nader beschouwd. Het eerste thema is de werking van psychedelische middelen voor posttraumatische stressstoornis-patienten (PTSS). De laatste tijd is hernieuwde aandacht gekomen voor het gebruik van psychedelische middelen, zoals psilocybine, al dan niet in combinatie met een psychische behandeling. Hierover heb ik tijdens de themadag met experts en ervaringsdeskundigen gesproken.

Het tweede thema is de omgang met grensoverschrijdende opmerkingen bij Defensie. Mijn eerste bevindingen licht ik in deze rapportage kort toe en het volledige rapport: '(On)bewust of (on)bedoeld over de grens' bied ik begin 2023 aan bij de minister.



# Bemiddeling en advies

## 2.

Leestijd: 5 minuten

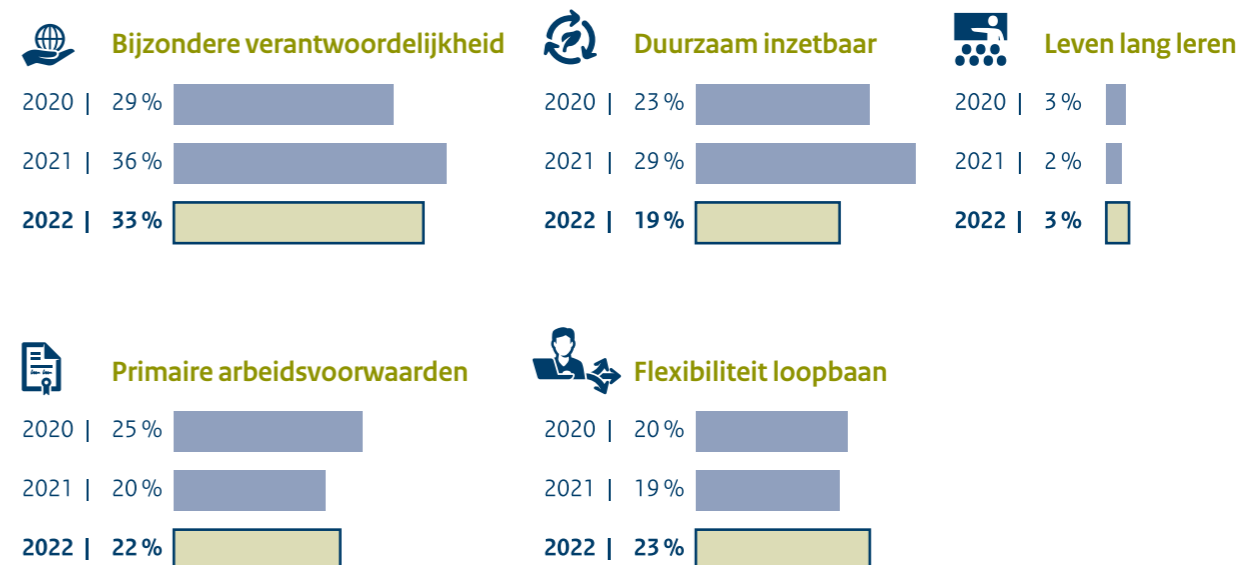


Op verzoek bemiddelt de IGK in individuele kwesties die betrekking hebben op Defensie zelf of op defensiegerelateerde instanties. (Voormalige) defensiemedewerkers en hun relatie(s) kunnen een beroep doen op de IGK. De meeste verzoeken om bemiddeling gaan over zaken waarbij zij zijn vastgelopen in procedures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

In 2022 zijn 294 nieuwe verzoeken om bemiddeling ingediend die nog niet allemaal zijn afgerond. In 208 gevallen is daadwerkelijk bemiddeld en in 66 zaken heb ik ondersteund door te adviseren, te verwijzen naar een andere instantie of door een luisterend oor te bieden. Dit aantal is vergelijkbaar met vorig jaar. Met mijn bemiddelingen draag ik bij aan goed werkgeverschap. Het is immers van groot belang dat medewerkers tevreden, gemotiveerd en goed hun werk kunnen uitvoeren. In het grootste deel van de gevallen heb ik de

medewerkers naar tevredenheid kunnen helpen en hoewel het uiteindelijke resultaat niet altijd in zijn geheel beantwoordt aan de verwachtingen, ben ik er trots op dat de inspanningen van het instituut IGK worden gewaardeerd. Tegelijkertijd heb ik wel een punt van zorg. Ik vang namelijk geluiden op dat de gang naar de IGK niet altijd gewaardeerd wordt in de lijn en zelfs wordt ontraden?! Dat is een signaal voor mij om meer duiding te geven van de taak van IGK als bemiddelaar voor het personeel en hier geen sprake is van escalatie in de lijn.

### 2020 | 2021 | 2022 | Onderwerpen van de verzoeken



Bij een op de drie verzoeken aan de IGK is het onderwerp 'bijzondere verantwoordelijkheid'. Het gaat hierbij om waardering en erkenning. Veel van die verzoeken gaan over decoraties. Veteranen of hun familieleden vragen, soms tientallen jaren nadat de militair de dienst verlaten heeft, mijn hulp bij het aanvragen van een medaille. Daarnaast vragen veteranen met PTSS of PTSS-gerelateerde klachten regelmatig om hulp. Dikwijls is Defensie dan niet altijd zelf aan zet, maar breng ik de veteraan in contact met de juiste instantie(s). Waardering en erkenning is voor iedereen belangrijk, ook – en misschien juist – voor veteranen. Wanneer (familie van) veteranen zich tot mij wenden, heeft het in meer dan de helft van de gevallen met waardering en erkenning te maken. Dat ook voor actief dienende medewerkers waardering en erkenning belangrijk is, blijkt uit een aantal bemiddelingen van medewerkers van de Divisie Defensie Gezondheidszorgorganisatie (DGO). In tegenstelling tot medewerkers van ingezette geneeskundige eenheden van operationele commando's (OPCO's) kwamen zij niet in aanmerking voor de COVID19-vergoeding, terwijl zij wel vanaf het begin mensen met COVID19-verschijnselen hadden verzorgd. Toen uiteindelijk bleek dat deze medewerkers slechts vanwege een administratieve kwestie niet in aanmerking kwamen voor de COVID19-vergoeding, duurde het erg lang voor dit was rechtgezet. Uitzoeken welke medewerkers recht hadden op de vergoeding bleek een hele klus en dit vervolgens verwerken in de financiële processen bleek niet eenvoudig. Dankzij de betrokken leidinggevenden en medewerkers van personeelszaken is het gelukt om medewerkers van onder meer het Centraal Militair Hospitaal (CMH) en het Militair Revalidatie Centrum (MRC) de COVID19-vergoeding uit te betalen en daarmee erkenning te geven voor hun inzet.

**"Waardering en erkenning is voor iedereen belangrijk, ook – en misschien juist – voor veteranen."**

Verzoeken aan de IGK met 'primaire arbeidsvoorwaarden' als onderwerp zijn heel divers. Een aantal bemiddelingsverzoeken betreft het verschil in waardering tussen medewerkers van verschillende OPCO's die dezelfde werkzaamheden uitvoeren of functie hebben. Voorts is zowel tijdens mijn werkbezoeken als bij individuele bemiddelingen regelmatig mijn aandacht gevraagd voor de voortdurende aanpassingen van het vaccinatiebeleid tijdens de coronapandemie. Bij CZSK werd bijvoorbeeld een vaccinatie voor een gehele bemanning verplicht gesteld, maar relatief kort voor de daadwerkelijke inzet werd deze verplichting ingetrokken. Dit wisselende beleid leidde tot veel onrust bij de eenheden, de medewerkers en hun thuisfront. Zo moesten militairen die zich niet wilden laten vaccineren, vervangen worden door aan wal geplaatste collega's die hier niet op hadden gerekend.

In het voorjaar van 2022 is de Voorzieningen bij Vredes- en Humanitaire Operaties (VVHO)-toelage toegekend aan de eenheden van de *Very high readiness Joint Taskforce* (VJTF). Deze toelage is pas in augustus geformaliseerd door de staatssecretaris en werd pas uitbetaald met het salaris van november. Dit langdurige proces zorgde voor onbegrip en een ontbrekend gevoel van waardering bij de desbetreffende medewerkers.



Het onderwerp 'flexibiliteit loopbaan' heeft onder meer te maken met de in-, door-, uit- en wisselstroom. Medewerkers deden bijvoorbeeld een beroep op de IGK omdat zij moeilijkheden ondervonden bij de overstap naar een ander OPCO. Verder vragen medewerkers vaker om 'maatwerk' dan de organisatie bereid is te verlenen. Gelet op de vele vacatures vinden medewerkers dit onbegrijpelijk.

Verzoeken met het onderwerp 'duurzaam inzetbaar' gaan over fysieke- of sociale arbeidsomstandigheden. Het gaat hier bijvoorbeeld om mogelijk verstoorde verhoudingen op de werkplek of kwesties gerelateerd aan ziekte. Verschil van inzicht tussen een medewerker en een leidinggevende leidt in veel gevallen tot een verstoorde arbeidsrelatie. Niet alleen heeft een verstoorde arbeidsrelatie een negatief effect op het functioneren, maar in enkele gevallen leidt dit zelfs tot verzuim. Verschillende medewerkers die zich bij mij melden, zijn bang voor eventuele negatieve gevolgen van het indienen van hun bemiddelingsverzoek. De hoeveelheid verstoorde arbeidsrelaties, de mate van escalatie in deze conflicten en de schroom om een bemiddelingsverzoek in te dienen, baren mij zorgen.

**Aanbeveling 1: Ik vraag vooral leidinggevenden om bij arbeidsconflicten in gesprek te blijven met hun medewerkers en de hulp van een derde partij daarbij niet te schuwen.**



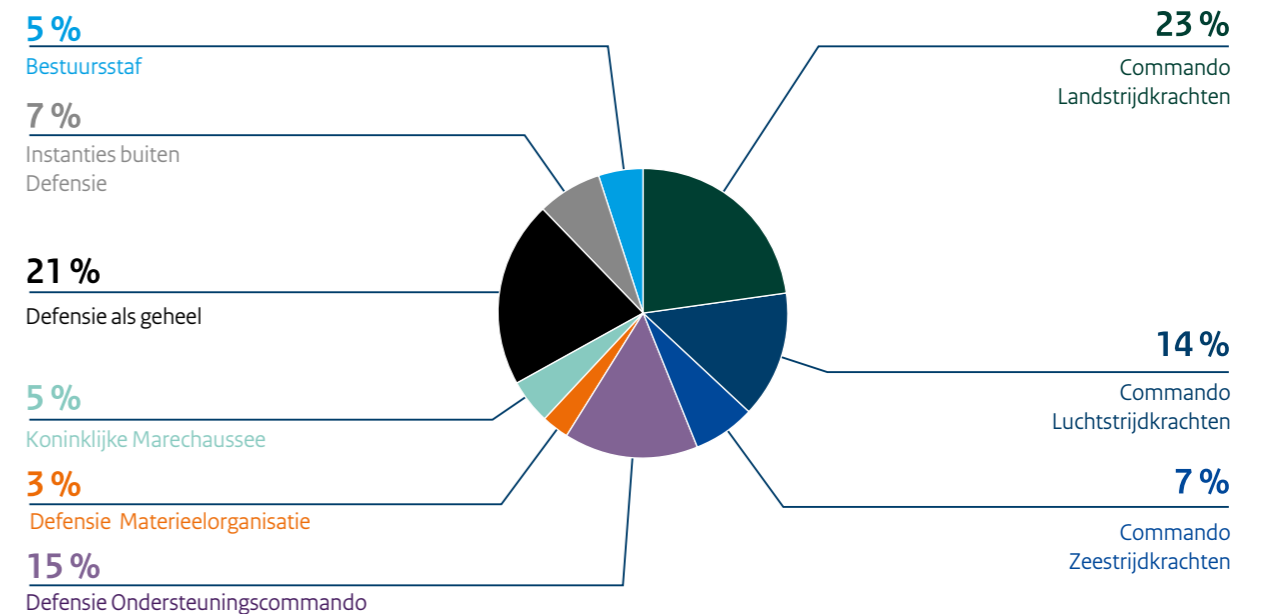
Bijna de helft van de bemiddelingsverzoeken heeft te maken met de betrouwbaarheid van de organisatie en haar procedures. Medewerkers dienen een verzoek bij mij in, omdat ze twifelen of Defensie handelt volgens interne- en externe regelgevingen en of de organisatie eerlijk en oprecht is in wat zij doet en zegt. Zo word ik regelmatig benaderd door medewerkers die graag willen: wisselen van OPCO, van dienstvak of wapen, van burgermedewerker naar beroepsmilitair, van reservist naar beroepsmilitair, of omgekeerd. Hoewel Defensie genoeg vacatures heeft, blijkt het soms ingewikkeld om medewerkers hierin te faciliteren, hetgeen medewerkers als vreemd en frustrerend ervaren.

Ook sollicitaties buiten het eigen vakgebied worden niet altijd ondersteund of zelfs afgeraden en de medewerker voelt zich hierdoor beperkt in zijn of haar loopbaanontwikkeling. Het aantal bemiddelingen over re-integratie neemt toe. Een veelgehoorde klacht is een te zakelijke benadering van persoonlijke problemen.

Onheuse bejegening door 'de organisatie' is ook een reden om bemiddelingsverzoeken bij mij in te dienen. Soms vinden medewerkers dat zij niet fatsoenlijk en met respect worden behandeld, zoals in het geval van arbeidsconflicten of bij re-integraties. Daarnaast is transparantie een punt van zorg. Het bevoegd gezag zou in haar handelen open en voorspelbaar moeten zijn, zodat het voor de medewerker duidelijk is waarom zij bepaalde besluiten neemt en wat de gevolgen hiervan zijn.

In 23% van de verzoeken had de kwestie betrekking op CLAS en in 21% op Defensie als geheel. Gezien de omvang van het CLAS ten opzichte van de andere defensieonderdelen is dit – net als in voorgaande jaren – geen verrassend percentage.

Verzoek heeft betrekking op:



# HR-transitie

## 3.

Leestijd: 8 minuten



Defensie werkt sinds 2018 aan haar nieuwe HR-model. Dit model moet Defensie toekomstbestendig maken en geeft invulling aan strategische personeelsplanning en talentmanagement, nieuwe aanstellings- en contractvormen en een nieuw IT-systeem voor de HR-afdelingen. In dit hoofdstuk ga ik in op de ervaringen van de medewerkers op de werkvloer en op de laatste ontwikkelingen op HR-gebied die uiteindelijk leiden tot een nieuw model in 2025.

### Wat is het nieuwe HR-model?

Net als in 2021 roept het in te voeren HR-model nog veel vragen op bij de defensiemedewerkers. Helaas moet ik constateren dat mijn aanbevelingen ten aanzien van een betere communicatie over de HR-transitie nog niet in het gewenste effect sorteren. Ook het afgelopen jaar kreeg ik hier tijdens mijn werkbezoeken veel vragen over. Wat houdt het model eigenlijk in? Wanneer wordt het ingevoerd? En wanneer worden de eerste effecten merkbaar? Ik grijp mijn werkbezoeken vaak aan om het personeel over de laatste ontwikkelingen te informeren, maar dit is en blijft primair een taak van de organisatie zelf. De P&O-flash waarin de Divisie Personeel en Organisatie Defensie (DPOD) periodiek de laatste wijzigingen en nieuwtjes op HR-gebied publiceert, is inmiddels bij de meeste medewerkers een bekend medium en krijgt veel waardering. Het lijkt mij een eenvoudige stap om aan deze publicatie een extra rubriek toe te voegen over de voortgang van de HR-transitie. Ik zie dit overigens wel gebeuren op het OPCO-niveau maar ook daar blijft de vraag of digitale communicatie voldoende is om door te dringen tot de werkvloer. Het personeel is veelal onderweg en niet altijd in staat om de digitale media te benaderen. Wil de bekendheid over het nieuwe HR-model groter gemaakt worden, dan zal een fysieke voorlichting niet mogen ontbreken en bij voorkeur in begrijpelijke taal.



2

**Aanbeveling 2: Informeer de defensiemedewerkers via de P&O-flash over de laatste ontwikkelingen van de HR-transitie in combinatie met fysieke voorlichting.**

Het nieuwe HR-model bevat meerdere programmaonderdelen en moet ondersteund gaan worden door een IT-systeem dat zowel gestandaardiseerde applicaties kent als mogelijkheden biedt om defensie specifieke applicaties te verwerken. Er kan echter niet gewacht worden totdat alle onderdelen en systeembehoeften volledig zijn uitgewerkt. Er zal gestart moeten worden met een aantal onderdelen om voortgang te boeken. Dat betekent dat de term HR-model of HR-transitie mogelijk niet meer de juiste term is voor dit thema.

### Behoeft aan ruimer ouderenbeleid

Net zoals in voorgaande jaren krijg ik veel meldingen van medewerkers die graag hun werk willen blijven uitvoeren, maar met name tegen hun fysieke grenzen aanlopen en daardoor bang zijn om hun baan te verliezen. De militair wisselt gemiddeld iedere drie jaar van functie, maar dat geldt niet voor de burgermedewerker. Het blijft een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de medewerker en Defensie om tijdig naar alternatieven te zoeken om personeel zo lang mogelijk goed in te kunnen zetten. Ik zou graag zien dat Defensie nu een aantal maatregelen treft uit het nieuwe HR-model om dit voor elkaar te krijgen en niet wacht tot de HR-transitie in 2025 is afgerond. Ik doel daarbij onder andere op: deeltijd werken, nieuwe aanstellings- en contractvormen en betere loopbaanbegeleiding (*employability*).

**Aanbeveling 3: Breng 'Levensfasebewust personeelsbeleid' nu al meer ten uitvoer en wacht niet tot de finale fase van de HR-transitie in 2025.**

3



### Loopbaanpaden en diverse afslagen

'Regisseur zijn van je eigen carrière' is een veelgehoord uitgangspunt in de transitie naar het nieuwe HR-model. Desondanks blijkt uit mijn onderzoek 'Carrière op de Korrel'<sup>1</sup> dat een meerderheid van de medewerkers behoefte heeft aan een helder loopbaantraject binnen het eigen vakgebied. Vooral specialisten missen een eigen loopbaanpad en zijn daardoor gedwongen hun specialisme zoals cyber, informatietechnologie of veiligheid tijdelijk te verlaten om door te kunnen groeien, terwijl ze juist in hun vakgebied werkzaam willen blijven. Het tegenovergestelde hoor ik echter ook. Medewerkers van onder andere de KMAR en CLSK worden vanwege hun specialisme in hun vakgebied gehouden en kunnen daardoor geen uitstap maken naar een ander vakgebied. Het zou goed zijn als Defensie de loopbaanpaden en mogelijkheden voor een tijdelijke uitstap, en voor horizontale instroom meeneemt in het nieuwe HR-model. Ik zal deze ontwikkelingen nauwlettend blijven volgen.

<sup>1</sup> [Rapport IGK 'Carrière op de korrel, onderzoek naar loopbaanperspectief'](#).



## Uitholling kwaliteit en vorming

Startende militairen missen regelmatig de juiste ervaring en vorming en dat heeft drie oorzaken. Allereerst doet Defensie er alles aan om personeel te werven. Dat is een goede zaak, maar de keerzijde is dat de klassen vol zitten en alle startfuncties gevuld zijn. De druk is groot om nieuwe medewerkers snel te plaatsen op een vervolgfunctie en daarmee lopen zij de broodnodige ervaringsopbouw en vorming mis. Ten tweede voeren jonge militairen nog veel steunverleningen en nationale operaties uit. Het is erg belangrijk om andere defensieonderdelen en de maatschappij te ondersteunen, maar dat kan ook een belemmering zijn in het opleidingsprogramma. Ten derde is het aantal grote oefeningen afgenomen door bezuinigingen en personeels- en materieelgebrek. Tel daar twee jaar coronapandemie met veel thuiswerken bij op en het is helder dat de jonge militair ervaring en vorming mist. De vraag is natuurlijk hoe we het tij kunnen keren. Het antwoord ligt voor de hand: zeg niet altijd "Ja" op elk verzoek. Defensiemedewerkers willen graag alles doen en iedereen helpen. Dat is een uitstekend kenmerk en boezemt de maatschappij vertrouwen in. De keerzijde is dat ook Defensie haar grenzen kent en dat niet alles kan.



**Aanbeveling 4: Stel prioriteiten in ambities en opdrachten en onderstreep het belang van training en vorming. Niet alleen in de opleiding, maar juist ook daarna.**

## Behouden, binden en inspireren

Defensie zet groot in op een personeels-extensieve krijgsmacht, maar het belangrijkste element van haar gevechtskracht is nog steeds de mens. Daarom is het behoud<sup>2</sup> van zittend personeel en de werving van nieuwe medewerkers van groot belang. Het aantal vacatures binnen Defensie neemt helaas nog steeds toe en is inmiddels de 9.000 gepasseerd. Tegelijkertijd groeit de organisatie volgens de Defensienota 2022 van de huidige 47.900 VTE's naar 54.400 VTE's in 2026. Daarom zet Defensie in op studiemogelijkheden, personeelsuitwisseling met het bedrijfsleven, nauwere samenwerking met regionale opleidingscentra, ruime aanstellings- en bindingspremies en nieuwe oplossingen zoals het vrijwillige Dienjaar Defensie<sup>3</sup>. In deze context vraag ik extra aandacht voor wat medewerkers nu echt bindt aan Defensie. De belangrijkste drijfveren om voor een baan bij Defensie te kiezen zijn zingeving, groepsgevoel, vechten voor vrijheid en het eigen karakter en de speciale positie van Defensie in de Nederlandse maatschappij. De arbeidsvoorwaarden, het salaris en de studiemogelijkheden zijn belangrijk maar niet dé drijfveren om voor een baan bij Defensie te kiezen of om bij Defensie te blijven.



**Aanbeveling 5: Blijf naast alle wervende en bindende activiteiten inzetten op waar het bij Defensie om draait: uitdagend werk dat bijdraagt aan zingeving.**

<sup>2</sup> [Contourenbrief Behouden, Binden en Inspireren | 15 september 2022](#)

<sup>3</sup> [Dienjaar Defensie: het voornemen jongeren de kans te geven relevante ervaring op te doen bij Defensie en daarmee hun loopbaanperspectief en de personele gereedheid van Defensie te vergroten.](#)

## Betere afstemming en communicatie over functietoewijzing

Ik constateer een structurele afname van het aantal bemiddelingsverzoeken met betrekking tot de toewijzing van functies. Weliswaar gaat, zoals ik in hoofdstuk 2 al aangaf, de overstap van het ene naar het andere defensieonderdeel nog niet altijd gemakkelijk. In de afgelopen drie jaar waarin ik als IGK bemiddel en werkbezoeken afleg, lossen de defensieonderdelen echter steeds vaker zelf de HR-problemen op ten aanzien van bijvoorbeeld de publicatie van vacatures, de selectie van kandidaten en de toewijzing van functies. Daardoor kloppen medewerkers minder vaak bij mij aan. Er wordt beter geluisterd, er is meer begrip voor de uitdagingen waar medewerkers voor staan en er wordt beter gekeken naar oplossingsmogelijkheden. Dat is vooral een compliment aan de HR-medewerkers en in het bijzonder de 'functietoewijzers' en de medewerkers van het Dienstencentrum Personeelslogistiek.

Voor steeds meer defensiemedewerkers wordt het een uitdaging om de almaar stijgende energiekosten en de kosten voor het dagelijkse levensonderhoud te kunnen betalen. Ik doel dan met name op de medewerkers in de lagere rangen en in de schalen 3 tot en met 6. Daarnaast worden ook de medewerkers en hun gezinsleden in het buitenland fors geraakt door de stijgende prijzen daar. Medewerkers in onder andere Italië en de Verenigde Staten worden geconfronteerd met extreme prijsstijgingen die ze met de buitenlandtoelage niet kunnen opvangen. Ik vraag daarom nogmaals aandacht voor een snelle aanpassing van het huidige Voorzieningsstelsel Buitenland Defensie (VBD) in overleg met de bonden. Daarbij is het van belang om de ontwikkelingen van de EU inzake regelgeving voor werken & wonen in het buitenland op de voet te volgen. Gebeurt dit niet, dan mag het geen verrassing zijn dat op korte termijn de animo voor buitenlandse plaatsingen sterk zal afnemen.

**"Voor steeds meer defensiemedewerkers wordt het een uitdaging om de almaar stijgende energiekosten en de kosten voor het dagelijkse levensonderhoud te kunnen betalen"**

De huidige koopkrachtontwikkeling en de stijgende energieprijzen voelt de medewerker in de portemonnee en de verbeteringen als gevolg van het arbeidsvoorwaardenakkoord zijn niet afdoende. Medewerkers zijn eerder geneigd om 'binnenslaper' of 'boordslaper' te worden om daarmee reiskosten uit te sparen, met alle gevolgen voor de thuissituatie van dien. Zoals aangegeven ervaren ook de in het buitenland geplaatste medewerkers een krapte in hun financiële situatie. Hierdoor zie ik een toename van medewerkers die zonder hun gezin in het buitenland gaan wonen en werken. Ik signaleer ook een beginnende stijging van het aantal sociale problemen als gevolg van de financiële situatie van medewerkers.



**Aanbeveling 6: Geef prioriteit aan de behandeling van een nieuw Voorzieningsstelsel Buitenland Defensie in het formeel overleg met de vakcentrales.**

## Sociaal Medische Teams onder druk

Wegens een structureel tekort aan en veel verloop bij bedrijfsartsen kunnen de Sociaal Medische Teams (SMT) hun taak niet meer goed uitvoeren. Bedrijfsartsen zijn schaars in Nederland en worden bij Defensie in verhouding weinig betaald. Het SMT ondersteunt en adviseert het management op het gebied van verzuim en arbeidsomstandigheden. De bedrijfsarts speelt in dit advies een doorslaggevende rol, maar vanwege een groeiend tekort aan bedrijfsartsen staan de SMT onder druk. Natuurlijk doet Defensie er alles aan om dit probleem op te lossen, maar die oplossingen richten zich op de inperking van het SMT-overleg en een snellere roulatie van artsen. De praktijk leert dat deze oplossingen de communicatie tussen de SMT en leidinggevend niet ten goede komt. Ook komt de continuïteit van de verzuimaanpak hierdoor in het geding. Dat is hinderlijk voor het management en de SMT, maar vooral voor de defensiemedewerker die wegens ziekte thuiszit.



**Aanbeveling 7: Blijf investeren in het bedrijfsartsenbestand om de SMT's te ondersteunen en de thuiszittende defensiemedewerker goed te kunnen begeleiden.**

## Meer geld en meer werklast

De maatregelen uit de Defensienota 2022 leiden met name bij de staven tot meer werk. Natuurlijk kan de defensiemedewerker tegen een stootje, maar in 2022 constateerde ik dat de werklast meegroeit met het budget van Defensie. Het belang om tijdig het grotere budget om te zetten in maatregelen en investeringen is groot en leidt soms tot onenigheid, stress en daardoor tot werkdruk. Medewerkers hebben naast hun eigen taken ook steeds vaker overleggen en andere werkzaamheden en langzaam maar zeker neemt uitval door stress en ziekte toe. Het is tijd om in te grijpen.



**Aanbeveling 8: Stel heldere prioriteiten in met name stafwerk. Communiceer daarover met medewerkers en houd aandacht voor ontspanning en tijdig terugschakelen.**



## Erkenning en waardering blijven belangrijk

De waarde die defensiemedewerkers hechten aan erkenning en waardering wordt soms nog onderschat. In een tijd van digitalisering en individualisering lijkt bijvoorbeeld de uitreiking van een medaille in het bijzijn van familie en collega's achterhaald, maar uit mijn gesprekken met medewerkers en uit de bemiddelingsverzoeken die ik ontvang, blijkt het tegenovergestelde. Twee zaken vallen daarbij op. Ten eerste het besluit tot toekenning van de medaille zelf. Voor inzet in vredes- en humanitaire operaties ontvangen militairen veelal de herinneringsmedaille. Voor andere inzet als nationale operaties, noodhulp en langdurige presentie in het buitenland is de toekenning van een medaille niet vanzelfsprekend en is de besluitvorming ervan weerbarstig. Dat proces moet Defensie vereenvoudigen en verkorten. Voorbeelden zijn inzet tijdens de coronapandemie op test- en vaccinatielocaties, hulp bij natuurrampen en de inmiddels langdurige presentie in Roemenië. Het tweede punt is de veteranenstatus. Aan de inzet in vredes- en humanitaire operaties is naast een herinneringsmedaille veelal ook de veteranenstatus verbonden. Die status geeft veteranen naast de gegarandeerde zorg ook de verdiende erkenning en waardering. Militairen die aan andersoortige operaties hebben deelgenomen missen deze erkenning en waardering en voor hen is niet altijd duidelijk welke aanspraak zij kunnen maken op zorg.



**Aanbeveling 9: Neem voorafgaand aan inzet en presentie de toekenning van een herinneringsmedaille altijd mee in de besluitvorming en toets tijdens de operatie regelmatig of deze al dan niet toegekend moet worden.**

# Vereenvoudiging van processen

## 4.

Leestijd: 8 minuten



In 2022 heb ik wederom aandacht besteed aan de stroperigheid van interne processen, onnodige bureaucratie en overbodige regelgeving bij Defensie, maar ook aan de remmende kracht van buitenaf. Zelfs een op het oog simpel proces als de gratis verstrekking van sportschoenen aan het personeel, verloopt moeizaam. Hoe moet het dan met de aanschaf van kostbare en moderne wapensystemen voor de toekomst? Dit thema is dan ook actueler dan ooit, want de verwachting is dat als op dezelfde weg wordt doorgaan, de gestelde doelen uit de Defensie- en maatregelennota 2022 niet op tijd zullen worden gehaald. Alleen met de juiste mandaten, tijdig en op de juiste plaats, creëert Defensie de benodigde flexibiliteit om de veranderingen in goede banen te leiden en de ambitieuze doelstellingen te halen. Ik licht mijn standpunt in dit hoofdstuk toe en verduidelijk dit met voorbeelden.

### Nieuw besturingsmodel

Defensie heeft 30 jaar van bezuinigingen en krimp achter de rug. Dat heeft zijn sporen nagelaten in onze procedures, regels en manier van denken. Sneller beslissen met minder informatie is echter meer dan ooit noodzakelijk, ook als daarbij onzekerheden en het risico op fouten op de koop toe genomen moeten worden. Besluitvormers moeten slagvaardiger optreden. Liever op tijd een besluit met nog onzekerheden om zaken in beweging te zetten, dan een perfect plan maar te laat uitgevoerd om het beoogde effect te bereiken. Deze verandering begint aan de top. Een transparante structuur met heldere opdrachten en mandaten is een randvoorwaarde en ik vraag mij af of de huidige inrichting van de Bestuursstaf – gebaseerd op de zuilen Beleid, Uitvoering & Toezicht – hier de juiste basis voor is. De scheiding tussen deze zuilen mag en kan niet hard zijn. Met alles wat er op Defensie afkomt, is het zaak om de verbinding te maken, open met elkaar te communiceren, samen te werken en daarbij de beschikbare kennis en ervaring in de defensieonderdelen te benutten. Ik citeer hier Arno Visser uit zijn afscheidsinterview als president van de Algemene Rekenkamer: “Het openbaar bestuur moet weer ‘organiseerbaar, behapbaar en uitvoerbaar’ worden.”<sup>4</sup>

Tijdens mijn werkbezoeken aan de Bestuursstaf kreeg ik kritische signalen over het nieuwe besturingsmodel met een kleiner aantal hoofddirecties. Zo zijn medewerkers kritisch op de positionering van de Hoofddirectie Personeel onder het

Directoraat Generaal Beleid. In de praktijk is een extra bestuurslaag gecreëerd. Deze verandering leidt tot meer bureaucratiesering en tragere processen. Bewindslieden worden dusdanig afgeschermd dat zij moeilijker benaderbaar zijn dan voorheen. Ik kan dit uit eigen waarneming bevestigen. Het is zelfs voor mij als IGK, ondanks mijn onafhankelijke positie, soms moeilijk de defensieleiding direct van advies te voorzien via de gestelde procesroute. Een advies of bevinding leidt doorgaans tot een formele werkwijze met volledige maar zeer tijdrovende stafappreciaties, waarbij problemen afgezwakt kunnen worden en informatie te laat beschikbaar kan komen.

Directies binnen de Bestuursstaf geven aan dat de stafbehandeling van beleidsontwikkeling, beleidskaarten, fiches, annotaties en nota's gecompliceerder is geworden. De voortgang van stukken is te traag. Het duurt soms maanden voordat een nota de minister of staatssecretaris bereikt. Het parlementaire proces, dat qua timing en belasting nauwelijks beïnvloed kan worden, kost te veel van de beschikbare capaciteit. In de dynamiek en werkdruk wordt geen tijd genomen om bij de start van het schrijven van een nota of het opstarten van een project alle betrokken partijen vooraf bij elkaar te brengen. Met een dergelijk groene stip-overleg aan de voorkant is er een beter fundament en kan de 'seriële parafenroute' sneller verlopen.

**Aanbeveling 10: Maak structureel tijd en ruimte voor een integraal overleg bij het opstarten van een project.**



<sup>4</sup> [President Rekenkamer: 'Overheid is voor burgers een vreemde geworden'](#)  
[Webpagina 2022-Schoonhoven.](#)

## Ketenregie

Ik spreek tijdens mijn werkbezoeken bij de defensieonderdelen regelmatig medewerkers die aangeven last te hebben van versnipperde besluitvorming en gefragmenteerde controle vooraf. De keten ontbreekt, is niet compleet of is overbelast. De besluitvorming duurt daardoor te lang en het doel wordt niet, of te laat gehaald. Dit betreft bijvoorbeeld de aanschaf van diensten en producten, maar ook aanpassingen aan de infrastructuur. Het probleem is onderkend en Defensie zet inmiddels in op een betere ketenregie, veelal onder verantwoordelijkheid van de Directie Aansturen Operationele Gereedheid (DAOG). Beleidsmakers zullen de DAOG als ketenregisseur daarin moeten ondersteunen. Een goede ketenregie combineert centrale kennis van inhoud en proces met het decentraal beleggen van mandaten, waarbij het integrale beeld behouden blijft. De valkuil van onbedoelde centralisatie ligt hierbij op de loer. Ik verduidelijk dit met twee voorbeelden.

Op het gebied van duurzaamheid en innovatie heeft de Defensie Verkeers- en Vervoersorganisatie (DVVO) behoefte aan beleid en stroomlijning van de verschillende initiatieven. Medewerkers van DVVO worden nu door verschillende functionarissen benaderd om deel te nemen aan kennis- en werkgroepen op het gebied van duurzaamheid en innovatie. Wanneer zij een initiatief willen realiseren ontbreekt een centraal aanspreekpunt. Zo levert het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) geen laadpalen voor elektrische defensieauto's. Dit kan DVVO ook niet zelf organiseren. Voor waterstofaansluitingen op kazernes moet daarnaast een vergunning worden aangevraagd. Het is de medewerkers van DVVO niet bekend bij wie de mandaten voor deze afstemming wel belegd zijn. De keten is afwezig of onbekend.



Een tweede voorbeeld betreft de realisatie van een nieuwe munitiewerkplaats voor de Explosieven Opruimingsdienst Defensie (EODD). Dit is een zeer langdurig project geworden, maar de medewerkers hoopten eind 2022 eindelijk resultaat te zien. Echter, het betreft hier slechts de 'harde' infra, het kale gebouw. Er is op de werkvloer niets bekend over de werkplaatsinrichting en de financiële middelen hiervoor. Hierin lijkt niet te zijn voorzien.

## Decentralisatie van bevoegdheden

Om tijdig in te kunnen spelen op veranderingen en onbedoelde situaties zullen commandanten op lagere niveaus de mogelijkheid moeten krijgen om hun organisatie aan te passen. Het noodzakelijke tempo en de omvang van de komende veranderingen en reorganisaties laat niet toe dat we centraal de tijd nemen om alle consequenties te overzien en door te vertalen naar volledig dichtgecoördineerde plannen. Flexibiliteit op lagere niveaus is noodzakelijk als we willen voorkomen dat de lijn wordt overspoeld en verstopt raakt.

Ik vraag bij het evalueren en het herinrichten van de ketens en de organisatie met name aandacht voor de 'exoten' binnen Defensie: unieke eenheden, vaak met een *single service-verplichting* voor de gehele krijgsmacht. Het betreft bijvoorbeeld dienstencentra binnen het DOSCO en het goederenbedrijf van het Materieel Logistiek Commando. Deze eenheden zullen in toenemende mate in moeten spelen op onvoorziene effecten van de tweede en de derde orde van veranderprocessen, uitbreidingen en reorganisaties.

**Aanbeveling 11: Geef commandanten meer bevoegdheden om te kunnen sturen op financiën en decentraal in te kunnen spelen op behoeftes en maak gebruik van de kennis en ervaring in eigen huis.**



Commandanten hebben noodgedwongen soms informeel organisatieveranderingen doorgevoerd om in te spelen op een veranderde situatie. Regelmatig spreek ik tijdens mijn bezoeken medewerkers die al langere tijd op 'oneigenlijke' functies werken. Ze werken vaak aan vernieuwende projecten, vullen gaten op die ontstaan zijn in de bedrijfsvoering, sleutelen aan nieuw materiaal of vormen de 'creatieve reserve' van een commandant. In de uitvoering van het formele reorganisatieproces, vastgelegd in de Uitvoeringsregeling Reorganisaties Defensie (URD), wordt hier weinig tot geen rekening mee gehouden en dit is een risico voor het personeel.

**Aanbeveling 12: Neem bij reorganisaties de daadwerkelijke samenstelling en omvang van de organisatie mee bij vaststelling van het vertrekpunt.**



Een ruimer gebruik van raamcontracten kan in een aantal gevallen een oplossing zijn voor een te hoge werkdruk. Het Defensie Brand- en Bedrijfsstoffenbedrijf (DBBB) werkt hier echter beperkt mee. De consequentie hiervan is dat DBBB per jaar enkele duizenden incidentele behoeftes krijgt, die de inkopers omzetten in circa 4000 orders. Als er breder gebruik van raamcontracten gemaakt kan worden, verloopt het proces eenmalig weliswaar langzamer, maar worden doorlooptijden op de lange termijn wezenlijk verkort en kan toenemende vraag door groei van de organisatie beter opgevangen worden.

De ondersteuning van personeel blijft in de praktijk weerbarstig. Een bemanning van het CZSK die buiten Den Helder wordt geplaatst tijdens een periode 'Benoemd Onderhoud' komt in een bijzondere positie terecht. Faciliteiten en vergoedingen zijn niet volledig toepasbaar op deze situatie. CZSK wil maatwerk

leveren qua voorzieningen en vergoedingen, maar deze worden door het systeem en de daarvoor verantwoordelijke functionarissen buiten CZSK niet geaccepteerd. Zij zijn niet gemandateerd of voelen zich niet geroepen om het maatwerk te leveren: *the system says no*. Dit is een typisch voorbeeld waarbij het de commandant aan mandaat en middelen ontbreekt en er veel kunstgrepen uitgehaald moeten worden om de toezeggingen aan de medewerkers alsnog gestand te doen.

## Comply or explain

*Comply or explain*<sup>5</sup> is een veelgehoord principe bij Defensie als noodgreep om toch de vereiste voortgang te bereiken bij afwezigheid van een mandaat, regelgeving of instemming. Als voorgeschreven maatregelen in specifieke situaties niet uitgevoerd kunnen worden of niet resulteren in het beoogde effect, dan mag de commandant onder wiens verantwoordelijkheid het beheer wordt uitgevoerd, gemotiveerd afwijken van de betreffende bepalingen. Hierbij moet de commandant aangeven welke alternatieve maatregelen er worden getroffen om een effect te bereiken dat gelijkwaardig is aan het (beoogde) effect van de voorgeschreven maatregelen. Lijnmanagers herkennen *comply or explain* echter maar zeer beperkt en ervaren eerder het omgekeerde: *explain and comply*. Zij vragen dan ook meer mandaat om daadwerkelijk besluiten te kunnen nemen op het gebied van hun bedrijfsvoering, commandantenvoorzieningen en zelfstandige aanschaf.

**"Er ontstaan nog meer procedures, instructies, checklijstjes en interne controles om het comply in te vullen."**

Ook de Defensie Materieel Organisatie (DMO) wordt geconfronteerd met een toenemende werkdruk en het spanningsveld tussen de bestaande regelgeving en het opzoeken van de grenzen bij een versnelde realisatie van inkoopprojecten. Dit spanningsveld wordt door de maatregelen naar aanleiding van uitspraken in het verantwoordingsonderzoek van de Algemene Rekenkamer nog groter. In hoofdstuk 4.3.1 van dit onderzoek staat: "Ook in 2021 constateren we tekortkomingen in de beheersmaatregelen die de rechtmatigheid en doelmatigheid van de inkoop moeten waarborgen". Na overleg met onder andere HDFC en DGB werd, in samenwerking met de Directie Inkoop, een plan van aanpak opgesteld en werden maatregelen getroffen. In plaats van het uitleggen (*explain*) van de situatie leidt dit in de ogen van de DMO-medewerkers echter tot meer bureaucratie en controle. Er ontstaan nog meer procedures, instructies, checklijstjes en interne controles om het *comply* in te vullen.

<sup>5</sup> Resultaten verantwoordingsonderzoek 2021 Ministerie van Defensie Webpagina 2022-Algemene Rekenkamer.

Inkopers en projectmanagers gaan minder over tot het opzoeken van de randen en het verwervingsproces duurt langer. Als gevolg hiervan is extra personeel nodig, maar dat is nauwelijks beschikbaar en ook niet eenvoudig en op korte termijn aan te trekken. Zorgvuldigheid is uiteraard belangrijk, maar kost ook tijd. Een betere balans tussen noodzakelijke verbeteringen en het toepassen van versnellingen is noodzakelijk.



# Veiligheid

## 5.

Leestijd: 5 minuten

Ik zie een toenemende bewustwording met betrekking tot de veiligheid binnen Defensie, maar het is en blijft een organisatie met hoog risico-activiteiten. Deze kunnen niet volledig worden uitgebannen door nog meer maatregelen op te leggen. Ja, het is nodig om goede risico-inventarisaties te maken, maar geef de eenheden dan wel de middelen om deze te mitigeren. Niets doen is altijd veilig, maar voorkomen moet worden dat er een schijnveiligheid ontstaat als risico's alleen op papier zijn vastgelegd.

Het afgelopen jaar was sociale veiligheid een veelbesproken onderwerp. Mede door de hoge werkdruk krijg ik meldingen over omgangsvormen die de werksfeer negatief beïnvloeden. Een negatieve reputatie helpt daarbij niet om het juiste talent binnen te halen en defensiepersoneel te behouden.

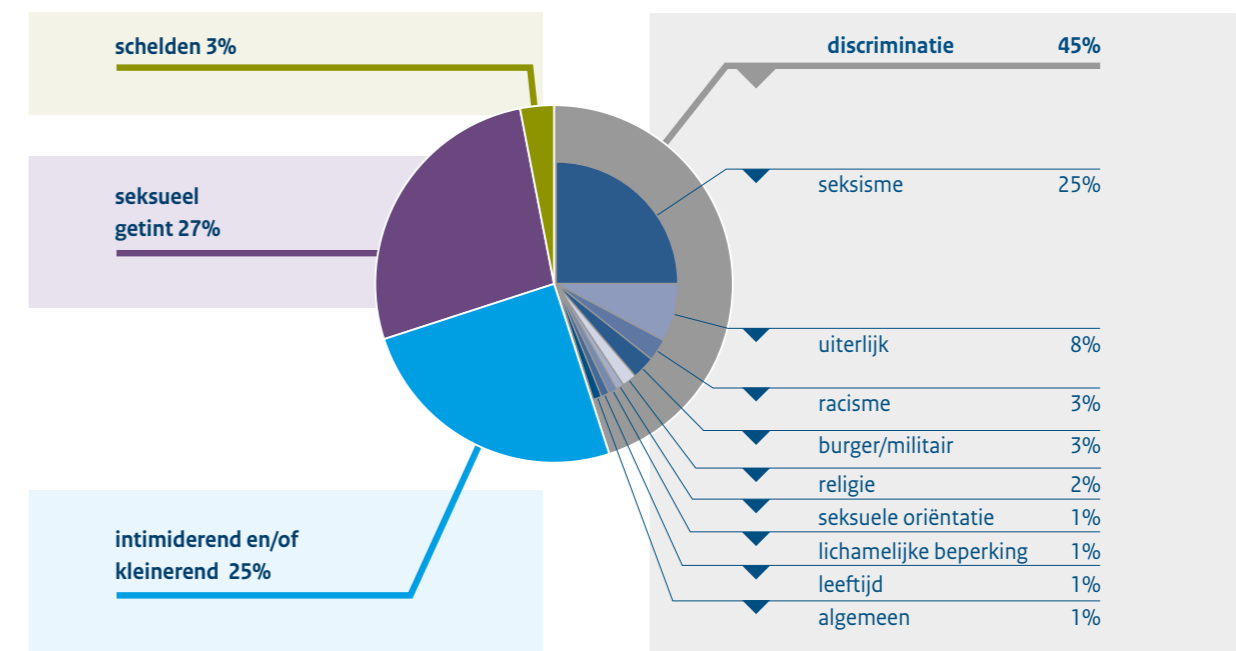
Grensoverschrijdend gedrag is een veelbesproken onderwerp in de maatschappij. Andere overheidsinstanties, bedrijven en ook het parlement hebben hier mee te maken. Binnen veel organisaties is de afgelopen tijd de vraag gesteld: hoe zit het 'bij ons'? Zo ook bij Defensie. (Herhaaldelijk) grensoverschrijdend gedrag van medewerkers heeft impact op het werkplezier van medewerkers die hiermee te maken hebben. Dit is zorgelijk en schadelijk voor het individu en voor een organisatie. Als onafhankelijk adviseur van de minister besloot ik een defensiebreed onderzoek te starten naar hoe er om wordt gegaan met grensoverschrijdende opmerkingen binnen de defensieorganisatie.

Mijn staf heeft vervolgens een verdiepingsslag gemaakt door onderzoek uit te voeren naar de omgang met grensoverschrijdende opmerkingen binnen Defensie.

### Rapport '(On)bewust of (on)bedoeld over de grens'

Ik onderzocht dit jaar hoe binnen Defensie wordt omgegaan met grensoverschrijdende opmerkingen. Begin 2023 heb ik dit rapport gepubliceerd<sup>6</sup>. Een derde van de respondenten van mijn enquête, uitgezet onder 2.000 defensie-medewerkers,ervaarde een opmerking die in het recente verleden gemaakt is als grensoverschrijdend. Een ruime meerderheid van deze opmerkingen wordt tijdens de dagelijkse werkzaamheden op een schip, loods of kantoor gemaakt. In bijna 50% van de gevallen werd de opmerking gemaakt door iemand met een hogere rang of functie. In de enquête vroeg ik naar concrete opmerkingen, die ik bewust niet citeer in het rapport, noch in deze jaarrapportage. Mijn ervaring is namelijk dat letterlijke citaten een eigen leven gaan leiden en afleiden van de inhoud van het onderzoek. Ik heb de opmerkingen onderverdeeld in de volgende categorieën:

*Discriminatie is binnen dit onderzoek het anders behandelen, achterstellen of uitsluiten van mensen op basis van (persoonlijke) kenmerken.*



<sup>6</sup> [www.defensie.nl/onderwerpen/igk](http://www.defensie.nl/onderwerpen/igk)

Na de enquête heb ik in oktober vijf themadagen georganiseerd, waarop ik met 300 defensiemedewerkers over dit onderwerp in gesprek ben gegaan. In die gesprekken is meermaals naar voren gekomen dat context een zeer grote rol speelt.

---

**"Vooral bij de hogere rangen binnen Defensie moet de bewustwording van de impact van grensoverschrijdende opmerkingen verbeteren."**

---

Of een opmerking als grensoverschrijdend wordt ervaren, hangt af van wie de opmerking maakt, de manier waarop een opmerking wordt gemaakt, de plaats, tijd en toon waarop een opmerking wordt gemaakt, de woorden die gekozen zijn en tot slot de eventuele andere mensen die erbij aanwezig zijn als de opmerking wordt gemaakt. Vooral bij de hogere rangen binnen Defensie moet de bewustwording van de impact van deze opmerkingen verbeteren. Juist van collega's met een hogere rang of functie verwachten defensiemedewerkers leiderschap, duidelijkheid en voorbeeldgedrag. Ik wil benadrukken dat uit mijn onderzoek blijkt dat veel medewerkers afzien van een melding, uit angst om buiten de groep te vallen en uit angst voor eventuele gevolgen voor zijn of haar verdere carrière; een zorgelijke constatering. De openhartige en eerlijke gesprekken over dit thema werden als zeer waardevol ervaren door de deelnemers van mijn themadagen. Ik onderstreep het belang van permanente vorming over sociale veiligheid op de werkvloer.



### Agenda voor Veiligheid

Samen met de Inspectie Veiligheid Defensie (IVD) neem ik de werkzaamheden van de Visitatiecommissie over en onderzoeken we de Agenda voor Veiligheid. De eerste stappen hiertoe zijn gezet. Mijn aandachtsgebied is de beleving van het veiligheidsgevoel op de werkvloer. Dit jaar zijn veel functies, voortvloeiend uit de Agenda voor Veiligheid, gevuld en volgend jaar kan ik rapporteren over de effecten.

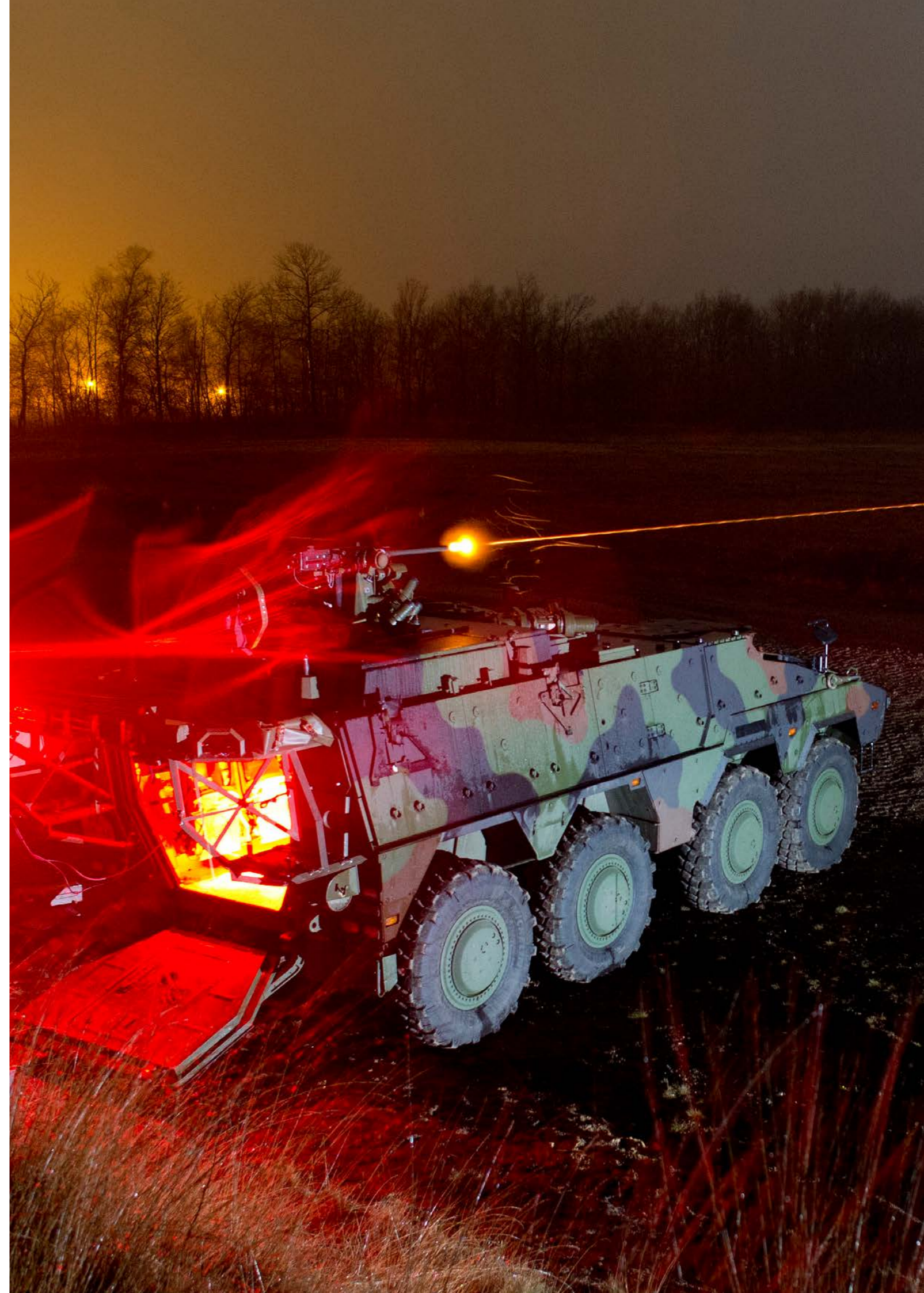
### Fysieke veiligheid

Schietbanen die reeds zijn afgekeurd, bijvoorbeeld in het Caribisch gebied, worden bij gebrek aan beter nog steeds gebruikt en zo komt de veiligheid van medewerkers in het geding. Ook constateer ik dat sommige wapenontlaadpunten, zoals op Bonaire International Airport niet voldoen aan de gestelde veiligheidseisen. Het behoeft geen betoog dat veiligheid de hoogste prioriteit zou moeten hebben als het gaat om wapengebruik en geoefendheid. De aandacht voor veiligheid binnen Defensie mag niet verslappen. Ik zie bij mijn bezoeken aan eenheden dat het onderwerp 'veiligheid' steeds meer onderdeel wordt van het planningsproces en dat daarmee de inzetbaarheid wordt vergroot. De Directie Veiligheid merkt dat 'veiligheid' niet meer alleen als hindernis wordt ervaren en dat is positief. Continue aandacht en de *tone at the top* blijft zeer belangrijk.

In mijn werkbezoek aan q1 Pantsergeniebataljon gaven de chauffeurs van de Boxer aan niet te beschikken over nachtzichtapparatuur. Zij zijn 's nachts afhankelijk van mondelinge aanwijzingen van de voertuigcommandant, wat kan leiden tot onveilige situaties. Het project 'Inbouw nachtzichtapparatuur' voor alle Boxer-voertuigen is vertraagd. In maart 2023 moet de nachtzichtapparatuur getest worden en daarna kan het pas worden ingebouwd. Daarnaast moeten de militairen die bovenop de Boxer werken verplicht gezekerd worden. Het materiaal om te zekeren is echter niet aanwezig. Dit is inmiddels wel gemeld in een RI&E waarmee het systeem weer klopt, maar daarmee is de oplossing in de praktijk nog niet geïmplementeerd en dat creëert een schijnveiligheid.

### Sociale veiligheid

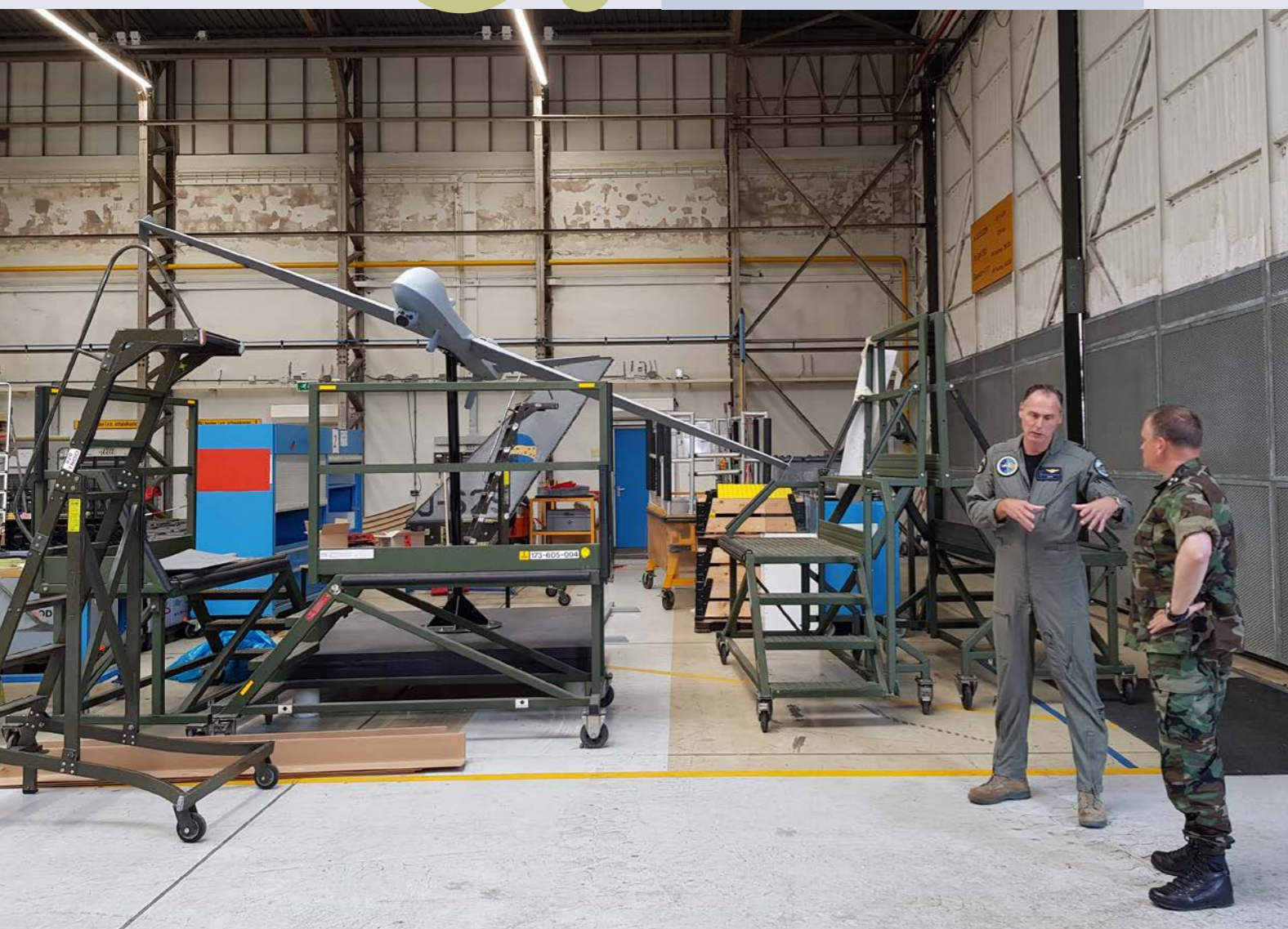
Medewerkers van de Bestuursstaf geven aan dat tijdens overlegfora niet altijd positief en constructief met collega's wordt omgegaan. Hierdoor voelen medewerkers zich kwetsbaar en neemt de ervaren werkdruk toe. Bij deze collega's, maar ook bij de collega's die het zien gebeuren, neemt het gevoel van sociale onveiligheid toe. Sterker nog, een aantal medewerkers spreekt zelfs van angst die wordt ervaren voorafgaand aan dergelijke overlegmomenten. Uit individuele bemiddelingsverzoeken blijkt ook dat medewerkers zich niet durven uitspreken bij hun leidinggevende(n) over gevoelde sociale onveiligheid. Zij zijn bevreesd dat kritische signalen ten koste zullen gaan van hun carrière. Deze signalen komen ook naar voren in mijn eerdergenoemde onderzoek. In het kader van de uitvoering van defensietaken moeten militairen soms over hun fysieke en/of mentale grenzen gaan, maar dat is niet hetzelfde als jouw grenzen aangeven als bijvoorbeeld je gevoel van veiligheid wordt aangetast. In mijn optiek is het van groot belang om oog te hebben voor je collega en ook de persoon 'achter' de collega te zien.



# Uitvoerbaarheid van taken

## 6.

Leestijd: 6 minuten



Ik ben verheugd dat Defensie investeert in materieel en voorraden, zodat eenheden sneller, vaker en langer inzetbaar zijn. Het is ons inmiddels gelukt versneld munitie, F35-vliegtuigen en MQ9-Reapers (onbemande vliegtuigen) aan te kopen. We zien ook dat er door de oorlog in de Oekraïne tekorten en lange wachttijden bij de industrie ontstaan. Daarom moeten we meer en slimmer samenwerken met onze partners en bondgenoten. Desalniettemin breng ik ook de zorgen en knelpunten onder de aandacht die het personeel mij tijdens de werkbezoeken heeft verteld, en wat mij is opgevallen ten aanzien van de beschikbare (financiële) middelen, de ambities, de infrastructuur, het onderhoud, de innovatie, het aantal vacatures en dus de capaciteit om te realiseren. Maar ook het gebrek aan integraal overzicht om alle ontwikkelingen en veranderingen te blijven overzien en de onderlinge verbanden te bewaken.

Het vergrote defensiebudget is uiteraard goed nieuws. De realisatie (het omzetten van het budget in middelen, mensen en activiteiten) blijft echter achter. Dat ligt vaak niet aan een gebrek aan goede plannen of aan de motivatie van het personeel. Om met het schaarse personeel in weinig tijd toch meer te doen, zullen we anders moeten werken. Dit kan door mandaten lager in de organisatie te beleggen, financiële grenzen naar boven bij te stellen en het bijkomende risico te beheersen. Het betekent ook dat besluitvormers slagvaardiger moeten optreden. Perfecte, maar te trage besluitvorming is de grootste vijand van tijdige realisatie. Ik verwijs hiervoor ook naar de Kamerbrief 'Materieel voorzien in' waarin gepleit wordt voor het verleggen van de financiële grenzen, zodat er meer gemandateerd kan worden binnen Defensie<sup>7</sup>.

### Zorgen om infra

Het is goed te horen dat Defensie de komende 15 jaar gaat investeren in een omvangrijk vastgoedprogramma.<sup>8</sup> Verouderd en onbetaalbaar geworden vastgoed wordt afgestoten. Daarnaast wordt het benodigde vastgoed moderner en duurzamer gemaakt. Verbetering van het vastgoed heeft een gunstig effect op de operationele gereedheid en de wendbaarheid van Defensie. De verbetering van de infrastructuur van Defensie heeft mijn voortdurende aandacht. Het programma 'Concentreren, Verduurzamen en Vernieuwen' (CVV) onder leiding van de programmadirectie Transformatie

Vastgoed van Defensie Vastgoed Management (DVM) loopt op dit moment, maar het effect zal nog enige tijd op zich laten wachten. Dit leidt bij het personeel ongetwijfeld tot onduidelijkheid en ontevredenheid. Het is echter logisch dat over dit onderwerp nog niet veel concreets kan worden gezegd gezien de politieke gevoeligheden, zeker als het gaat over het concentreren van eenheden op minder locaties. De vraag is dan wat te doen op de middellange termijn? Het personeel heeft niets aan een belofte voor verbeteringen die pas over tien jaar worden gerealiseerd. In de tussentijd is er behoefte aan zichtbare verbeteringen en dat kan met tijdelijke accommodatievoorzieningen die robuust genoeg zijn voor een langere periode. Ik benoem een aantal voorvallen met betrekking tot de gebrekkige infra die mij zijn opgevallen tijdens de werkbezoeken.

Een bekend aandachtspunt binnen het Bevoorrading- en Transportcommando van het CLAS is de infrastructuur. Op de Generaal-majoor Kootkazerne valt mij op dat er nieuwbouw is uitgevoerd, maar dat er nog diverse gebouwen staan die aan vervanging toe zijn. Dat komt de arbeidsomstandigheden van de defensiemedewerker niet ten goede en vraagt om verbetering. Diverse gebouwen staan al geruime tijd op de sloopleijst, maar zijn noodgedwongen nog steeds in gebruik, wat kan leiden tot onveilige situaties. Ondanks dat meldingen worden opgevolgd, is hier een structurele oplossing noodzakelijk.

Het vastgoedmanagement in het Caribisch Gebied wijkt op een aantal punten af van het vastgoedmanagement in Nederland. Zo heeft het andere klimaat met hogere luchtvochtigheid effect op de onderhoudsinterval en op klimaatsystemen en aircó's.

<sup>7</sup> [Kamerbrief vergroten wendbaarheid verwervingsproces defensiematerieel Webpagina-2022-Ministerie van Defensie.](#)

<sup>8</sup> [Strategisch Vastgoedplan 2022](#)

Tijdens het werkbezoek zag ik dat met die afwijkende omstandigheden onvoldoende rekening is gehouden, met als effect dat gebouwen niet of minder bruikbaar zijn binnen een kortere tijd dan voorzien en in vergelijking met de Nederlandse standaard.

De status van de infrastructuur van verschillende decentrale DOSCO-eenheden laat te wensen over. De wijze van aanvragen van vervangend materiaal en de opvolging van meldingen van defecte infrastructuur is complex en langdurig. Zo heeft bij het MRC het herstel van een isolatiedeur anderhalf jaar geduurd, waardoor twee isolatieruimtes lange tijd niet gebruikt konden worden en isolatiepatiënten niet bij het MRC konden worden opgevangen.

De staat van onze infrastructuur is een punt van zorg bij nagenoeg ieder werkbezoek. Uitblijvende structurele investeringen en onderhoud heeft geleid tot achterstanden en soms tot zorgelijke situaties qua veiligheid, werkomstandigheden en schoonmaak. Met kunst en vliegwerk worden tijdelijke oplossingen gevonden, zoals afgekeurde gebouwen blijven gebruiken. Een voorbeeld hiervan is de Oranjekazerne in Schaarsbergen, waar de spuitplaats voor militaire voertuigen, de legeringsgebouwen, de kantoorgebouwen en de onderhoudsloodsen al geruime tijd in zeer slechte staat verkeren. Een ander voorbeeld is het Air Combat Command van het CLSK, locatie Vliegbasis Volkel, waar het 313 Squadron bezig is met het invoeren van het F-35

gevechtsvliegtuig. Door diverse oorzaken, zoals eerdere bezuinigingen, corona, regelgeving, wisselende aannemers en andere prioriteiten is de bijbehorende infrastructuur nog niet gereed. Zo worden de F-35 vliegtuigen in een F-16 hangaar van het naastgelegen 312 Squadron gestald. Naast het lastig opereren door diverse mitigerende maatregelen, is dit ook een extra belasting voor het 312 Squadron, omdat zij de F-16's weer ergens anders moeten stallen.

---

**"De staat van onze infrastructuur is een punt van zorg bij nagenoeg ieder werkbezoek."**

---

Het gebouw van de Geneeskundige en Personele Zorg (GPZ) in Den Helder kan ook als voorbeeld dienen. De huidige locatie van GPZ, gebouw Fregatvogel, staat op de lijst voor vervanging, waardoor noodzakelijke aanpassingen aan het gebouw niet meer gebeuren. De vorige tijdelijke locatie van GPZ, gebouw Dwergstern, wordt nog steeds illegaal bewoond als gevolg van de tekortkomingen in gebouw Fregatvogel. Volgens het RVB voldoet de huidige infra van GPZ ruim aan de vierkante meter bepalingen, echter lijkt hier niet de menselijke maat te worden toegepast en niet voldoende rekening te worden gehouden met de bedrijfsvoering van GPZ.

### Aandacht voor innovatie

Innovatieve ontwikkelingen hebben voortdurend mijn aandacht. Modern en technologisch hoogwaardig defensiematerieel en krachtige IT zijn onmisbaar voor de krijgsmacht. In het 'Defensie Projectenoverzicht' staan meer dan honderd investeringsprojecten met een omvang van ruim 25 miljoen euro. Bij de investeringen houdt Defensie rekening met duurzaamheid en innovatie.

De medewerkers van de Directie Integrale Bedrijfsvoering en Bestuur (DIB&B) van het CZSK geven aan dat zij behoefte hebben aan structurele transitiecapaciteit, vanwege de voortdurende veranderingen en innovaties. De organisatie beschikt niet over een bandbreedte in de formatie om opkomende dossiers snel op te pakken. De tijdelijke transitiecapaciteit die is toegekend in het kader van 'Doorontwikkeling Krijgsmacht' (DOKM) faseert uit. Implementatie van innovatieve ideeën binnen een defensieonderdeel kan een reorganisatie vereisen. Dat is een dusdanig lang traject, waardoor (snelle) implementatie stopt. Ik kreeg vaak het signaal dat het huidige URD-traject niet past in een snel veranderende organisatie die wendbaar wil en moet zijn. Ik heb hier inmiddels aandacht voor gevraagd bij betrokken actoren, zoals de Hoofddirectie Personeel (HDP) en de vakcentrales in de vorm van een beschouwing van de huidige procedure inclusief advies.

---

**"Innovatieve ontwikkelingen hebben voortdurend mijn aandacht."**

---

### Behoeft aan mandaten en richtlijnen

Nieuwe eenheden of eenheden met nieuwe taken hebben in een aantal gevallen een wettelijk mandaat nodig om hun taak uit te voeren en uit te oefenen. Een aantal eenheden, waaronder het Joint Intelligence, Surveillance, Target Acquisition & Reconnaissance Commando (JISTARC), kan in het kader van informatievergaring slechts beperkt oefenen wegens het ontbreken van een juiste juridische grondslag.

Het is mij opgevallen dat eenheden binnen DOSCO vaak taken uitvoeren die niet bedoeld zijn voor het uitvoerend niveau. Veel medewerkers zijn bereid om het extra werk te doen, mits zij dan ook het mandaat krijgen. De praktijk is echter dat de formele taak en het mandaat op een ander (hoger) niveau blijven liggen. De uitvoerenden vragen om een structurele herziening van taken en mandaten.

Ik ervaar op alle niveaus een behoefte aan duidelijkheid over kaders en randvoorwaarden voor operaties, zoals de Very High Readiness Joint Task Force (VJTF) in 2023 en de enhanced Forward Presence (eFP). Dit betreft bijvoorbeeld richtlijnen voor verplichte aanwezigheid, verlof, vakantiebeperkingen, vaccinaties, vergoedingen en erkenning bij daadwerkelijke inzet. Als voorbeeld noem ik hier nogmaals het ontbreken van duidelijkheid over de verplichting van de coronavaccinatie. Het uitblijven van duidelijkheid heeft gevolgen voor de inzetbaarheid van eenheden.

**Aanbeveling 13: Geef personeel duidelijkheid over kaders en randvoorwaarden waarbinnen operationele taken uitgevoerd moeten worden.**



### Disbalans tussen ambities en middelen

Veel medewerkers ervaren een disbalans tussen de ambities van Defensie en de beschikbare middelen. Zo ervaren de medewerkers van JISTARC (CLAS) een hoge werkdruk, zien zij personeelstekorten op specifieke functies, constateren zij gebreken bij gerubriceerde infrastructuur en zien zij een onzorgvuldige instroom van materieel. Het gebrek aan juridische kaders hindert de gereedstelling. Medewerkers vragen zich af of het 'joint ambitiesniveau' nog wel uitvoerbaar is.

Tijdens het werkbezoek aan 306 Squadron (MQ-9) op vliegbasis Leeuwarden werd duidelijk dat dit squadron niet vierentwintig uur per dag kan opereren. Ondanks de aangepaste vulling, de sluitende ondersteuning en de passende faciliteiten zijn de voorzieningen en ondersteuning nog onvoldoende om aan de vraag van Defensie te kunnen voldoen.

De huidige ambities van het Korps Mariniers om eenheden gereed te stellen op niveau 5 werden tijdens mijn werkbezoek aan 1st Marine Combat Group (1MCG) sterk in twijfel getrokken. De werkvloer zegt dat zij niet gereed en ingericht is voor operaties op niveau 5. Het ontbreekt aan randvoorwaarden, zoals vulling van kaderleden en manschappen. Ook het gebrek aan opleidingscapaciteit wordt genoemd. Mogelijk is het systeem van de zogenaamde 'keten' voor de gereedstelling op compagniesniveau te snel of te rigide losgelaten.



# Status eerder uitgebrachte adviezen

## 7.

Leestijd: 4 minuten



In dit hoofdstuk besteed ik aandacht aan de status van mijn eerder uitgebrachte adviezen over hybride werken, de positie van instructeurs, 'Veiligheid & Vakmanschap' (VeVa) en de ontwikkelingen ten aanzien van het 'Buitenland Defensiepersoneel' (VBD). Eerdere adviezen die ik hier niet bespreek, hebben echter ook nog steeds mijn aandacht.

### Kansen door Corona

Vorig jaar heb ik mijn onderzoeksrapport 'Kansen door Corona' gepubliceerd; een onderzoek naar de positieve effecten van corona. Uit dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat defensiemedewerkers het hybride werken – een combinatie van werken op een defensielocatie, thuis of elders – graag willen continueren. Hierdoor zal de balans tussen werk en privé beter worden en wordt reistijd bespaard door te vergaderen via MS Teams. Minder reisbewegingen leidt tot een efficiëntere invulling van werkuren gedurende de dag. Het gemis van sociale contacten blijft hierbij een aandachtspunt en het contact met collega's moet op een andere, creatieve wijze ingevuld worden. De ministerraad heeft inmiddels ingestemd met hybride werken als uitgangspunt bij het Rijk en Defensie heeft zich daaraan gecommitteerd voor de doelgroepen die hybride kunnen werken. Het hybride werken realiseert de ambitie van Defensie om meer plaats- en tijdonafhankelijk te werken. Het is een positieve ontwikkeling dat Defensie bij het hybride werken zorgdraagt voor een ARBO-verantwoord basispakket van thuiswerkmiddelen, zoals een bureaustoel en IT-apparatuur en het inregelen van een vergoedingstelsel. Ik constateer wel een verstoring voor deze ontwikkeling met de stijgende energieprijzen, waardoor personeel er toch weer voor kiest om niet thuis te werken.

werkdruk bij de opleidingseenheden hoog is. Op het OTCGenie heeft het tekort aan vakbekwame instructeurs geleid tot het annuleren van opleidingen. Door de vele vacatures dragen de eenheden veelal zelf bij met eigen instructeurs en materieel, zoals bij de CVgo-opleiding. Ik blijf de initiatieven ondersteunen om de beloning en loopbaanpaden van instructeurs te verbeteren. Daarbij wil ik ook niet uit het oog verliezen dat het grote aantal vacatures gevolgen heeft voor zowel de vredesbedrijfsvoering als de operationele gereedheid van de eenheden. Daar vertel ik niets nieuws mee, maar het is een blijvend punt van zorg. Zeker omdat een goede opleiding de borging is van de kwaliteit bij operationele eenheden.



---

**"Het structurele tekort aan instructeurs blijft onveranderd een grote zorg binnen Defensie"**

---

### Opleidingsdomein

Net zoals in mijn vorige jaarrapportage wil ik aandacht vragen voor het aantal vacatures in het opleidingsdomein. De financiële- en loopbaanconsequenties weerhouden geschikte kandidaten ervan om de stap naar de rol van instructeur te zetten. Instructeurs vragen zich af of er nog een weg terug is naar de operationele eenheid na vervulling van een instructiefunctie. Het structurele tekort aan instructeurs blijft onveranderd een grote zorg binnen Defensie. Bij de KMTO is de instructeursfunctie structureel niet gevuld met als gevolg dat de

### Verder met VeVa

In 2022 heb ik een onderzoek gedaan naar de opleiding Veiligheid & Vakmanschap (VeVa)<sup>9</sup>. Defensie heeft behoefte aan goed opgeleide medewerkers en ondersteunt daarom de Regionale Opleidingscentra (ROC'a) met het beschikbaar stellen van plaatsen waar de aankomende militair een beroepspraktijkvorming (BPV) kan volgen. De samenwerking tussen Defensie en ROC'a is vastgelegd in een convenant dat in 2023 wordt vernieuwd. Tijdens een aantal werkbezoeken aan defensiescholen die de opleiding aanbieden, uitten

<sup>9</sup> [Verder met VeVa: Themarapport Verder met VeVa | Rapport | Defensie.nl](#)



defensiemedewerkers kritiek op de inrichting van dit traject. Dat leidt in algemene zin tot de veelgehoorde vraag of er wel voldoende rendement wordt behaald met VeVa. Naast een helder beeld van het opleidingsrendement is het eveneens belangrijk te weten wat de vertrekredenen zijn. Op voorhand kan ik meegeven dat er meer doorstroom plaatsvindt vanuit VeVa dan velen denken en dat er wel degelijk sprake is van progressie. Dat beeld moet dan ook beter worden gepresenteerd, want VeVa blijft anders een slechte reputatie behouden. We doen dit als Defensie ook niet alleen voor onze eigen organisatie, maar het gaat ook om een breder belang voor onze jeugd. Ik ben verheugd te melden dat er volop ontwikkelingen gaande zijn binnen VeVa: Dienstencentrum Personeelslogistiek (DCPL), de OPCO's en de Regionale Opleidingscentra (ROC'a) hebben niet stilgezeten en werken sinds september 2020 aan het project 'Samen verder, toekomstgericht opleiden door ROC en Defensie'. Ik blijf de ontwikkelingen van VeVa nauwlettend volgen.

### Voorzieningenstelsel Buitenland Defensiepersoneel

In de nota 'Ervaringen met werken en wonen in het buitenland' heb ik verslag uitgebracht van de huidige ervaringen van het personeel in het buitenland. Er bestaat al enkele jaren een voorstel voor een nieuw VBD dat verschillende knelpunten moet oplossen.

Ik heb hier al melding van gemaakt in mijn jaarrapportages uit 2020 en 2021. Ik heb begrepen dat voorstellen nog met de bonden besproken moeten worden en dat niet alle voorstellen uit het nieuwe VBD uitgevoerd kunnen worden, vanwege de meerkosten van deze voorstellen.

### "De HDP heeft enkele maatregelen genomen naar aanleiding van problemen op het gebied van verhuizing naar overzeese gebieden."

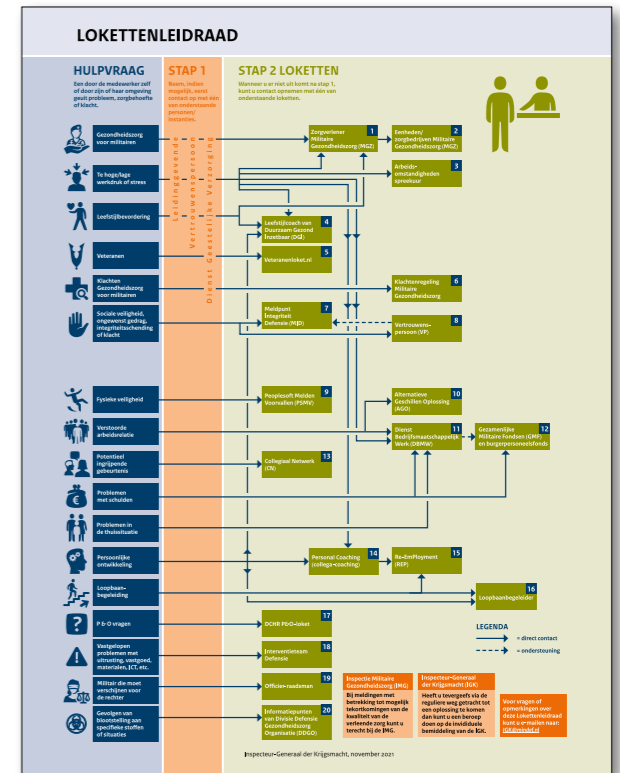
Wel heeft de HDP enkele maatregelen genomen naar aanleiding van problemen op het gebied van verhuizing naar overzeese gebieden: het gaat om verhuizing middels containers en over de hoogte van de eigen bijdrage bij een huurcontract. Ik zal dit toelichten. Een toenemend aantal medewerkers dat in het buitenland geplaatst wordt, moet (te) lang wachten voordat hun spullen per container aankomen op de bestemming. Als de container de verwachte aankomstdag met meer dan twee weken overschrijdt, neemt de HDP twee maatregelen. Ten eerste betaalt de defensiemedewerker geen eigen bijdrage voor de tijdelijke onderbrenging en ten tweede is er een extra tegemoetkoming voor autohuur.

### Lokettenleidraad

Voor elke (hulp-)vraag, klacht of probleem is binnen Defensie een loket dat helpt met zoeken naar een oplossing. Vorig jaar bracht ik daarom de Lokettenleidraad uit: een handig hulpmiddel dat de medewerker leidt naar het juiste loket. Mijn advies was om een centraal organisatie element in te richten voor een loketfunctie. Inmiddels is het Servicepunt opgericht en zal de Lokettenleidraad in 2023 via deze 'tegel' op intranet en via de MijnDefensie-app te benaderen zijn.

Verder sluit mijn advies aan op de in de Maatregelennota 2022 geformuleerde opdracht om in 2024 een 'zorgloket' te creëren dat fungeert als een one-stop-shop. Ik blijf dit met belangstelling volgen.

Het grootste deel van de Lokettenleidraad gaat over vragen van medewerkers en hun thuisfront op het gebied van curatieve, bedrijfsgeneeskundige en preventieve gezondheidszorg, psychosociale zorg, maatschappelijke ondersteuning en personele zorg. Het ontbreekt momenteel nog aan een 'Zorgoverleg' dat deze partijen verbindt. Onder regie van de CDS/DAOG en met beleidsondersteuning van de HDP kan dit Zorgoverleg zorgdragen voor het oprichten, operationaliseren en beheren van het zorgloket. Hiervoor moet het Zorgoverleg wel over de juiste bevoegdheden en mandaten beschikken.



# Veteranen

## 8.

Leestijd: 5 minuten



Het afgelopen jaar bezocht ik 73 activiteiten in mijn rol als Inspecteur der Veteranen. De Invictus Games gingen dit jaar na de coronapandemie voor het eerst weer door en waren een groot succes. Na twee jaar van gemis aan kameraadschap, verbondenheid en erkenning is ook de Nederlandse Veteranendag weer in volle omvang gevierd. Daarnaast was de uitreiking van de 18 vaandelopschriften op deze dag een belangrijke uiting voor de erkenning en waardering van de Afghanistanveteranen.

### Veteranenstatus

De Veteranenwet definieert wie zich 'veteraan' mag noemen. Toch blijft hier discussie over bestaan. De huidige inzet van Nederlandse militairen gerelateerd aan de oorlog in Oekraïne roept vragen op met betrekking tot de veteranenstatus. Dat geldt ook voor de inzet van militairen in het kader van hoofdtak 3 Nationale Operaties, zeker indien sprake is van een hoge dreiging en gebruik van geweld. Counter drugsoperaties, maar ook optreden binnen het verband van de Dienst Speciale Interventies zijn daar concrete voorbeelden van. In dit kader kan ik melden dat het aantal verzoeken tot toekenning van de veteranenstatus aan militairen die in 1977 zijn ingezet bij de beëindiging van de treinkaping bij de Punt en de gijzeling van de lagere school in Bovensmilde verder toeneemt. Het overzicht van de militairen die destijds zijn ingezet is niet compleet. Ik ben verheugd dat een aantal niet-geregistreerde militairen dat heeft deelgenomen aan een van deze acties in 2022 toch de veteranenstatus heeft gekregen. Daarnaast worden militairen niet altijd in het buitenland ingezet onder de autoriteit van de Commandant der Strijdkrachten (CDS). Deze groep militairen komt momenteel niet in aanmerking voor de veteranenstatus en daarmee ontstaat de zorg onder het personeel dat zij niet in aanmerking komen voor een aantal voorzieningen waarop de veteraan wel recht heeft. Ik heb dit onderwerp onder de aandacht gebracht van zowel de CDS als de HDP en zal de ontwikkelingen blijven volgen.

### Decoraties

Het decoratiebeleid Defensie is onlangs geëvalueerd en is gerelateerd aan de genoemde discussie over de veteranenstatus. De commissie die de minister en de CDS adviseert over het decoratiebeleid van Defensie, de draagwijze van decoraties en de verenigbaarheid van het militaire en het civiele decoratiestelsel werkt in 2023 de adviezen uit deze evaluatie verder uit. Ik zal dit met belangstelling blijven volgen en waar nodig aanbevelingen doen. Ik vraag daarnaast aandacht voor de communicatie vanuit de Centrale Adviescommissie Draaginsigne Gewonden (CADIG), die met betrekking tot de aanvraag voor een insigne in de ogen van de veteranen moeizaam verloopt. Veteranen krijgen maar moeilijk informatie over de voortgang van de aanvraag en vinden de argumenten voor de afwijzing van een aanvraag soms niet duidelijk.



### Meerjarig onderzoek Nederlands-Indië

Op 17 februari 2022 werden de resultaten van het meerjarige onderzoeksprogramma 'Onafhankelijkheid, Dekolonisatie<sup>10</sup>, Geweld en Oorlog in Indonesië 1945-1950' gepresenteerd. De conclusie is dat de Nederlandse krijgsmacht destijds structureel extreem geweld heeft toegepast. Hoewel het gros van de ingezette Nederlandse militairen niets te verwijten valt, is deze nuance tijdens de presentatie van de conclusies en de daaropvolgende discussies via de media verloren gegaan of op de achtergrond geraakt. Hoewel het onderzoek de schuld niet bij de individuele militair legt, wordt de krijgsmacht als instituut wel verantwoordelijk gehouden. De hoofdverantwoordelijkheid wordt gelegd bij de toenmalige regering, het toenmalige parlement, de civiel ambtelijke bestuursorganen en de justitiële autoriteiten in zowel Den Haag als in het voormalig Nederlands-Indië. Namens de Nederlandse regering bood de minister-president hiervoor direct na de uitkomsten van het onderzoek excuses aan, aan alle getroffen.

Vanuit de staf IGK is een bijdrage geleverd om de communicatie met en over de Indiëveteranen te ondersteunen en te nuanceren. Dit heeft onder andere geleid tot een persoonlijke brief van de minister aan de nog levende Indiëveteranen, voorafgaand aan de presentatie van de onderzoeksresultaten in februari en voorafgaand aan het uitkomen van de tweede kabinetsreactie op het onderzoek in december. Daarnaast zijn

<sup>10</sup> [Onafhankelijkheid, dekolonisatie, geweld en oorlog in Indonesië, 1945-1950 Webpagina.](#)

begin maart 2022 twee bijeenkomsten georganiseerd voor de Indiëveteranen bij het Nederlands Veteraneninstituut (NLVi) in Doorn en heeft Zijne Majesteit de Koning een kleine delegatie op paleis Noordeinde ontvangen.

De minister van Defensie heeft een bezoek gebracht aan landgoed Bronbeek en was zij in januari 2023 aanwezig bij een bijeenkomst wederom georganiseerd bij het NLVi. Daarbij heeft de minister de veteranen toegesproken en is met hen in gesprek gegaan. Tijdens deze gesprekken gaven de aanwezige veteranen ten eerste aan dat de inzet van Nederlandse militairen bij humanitaire operaties onderbelicht is gebleven, ten tweede dat de context waarin geweld werd aangewend niet geduid is, ten derde dat de terugkomst in Nederland kil was, maar ook dat hun kinderen aangesproken werden op school tijdens geschiedenislessen over Nederlands-Indië. Daar wringt vooral de schoen, omdat de veteranen zich niet herkennen in het beeld dat in de geschiedenisboeken van de toekomst over hen zal worden geschetst.

De herdenking van de Japanse capitulatie was op 15 augustus live via de televisie te volgen. De toespraak met daarin excuses aan de Indiëveteranen van de minister-president tijdens de jaarlijkse Indiëherdenking op 3 september te Roermond is in dit verband ook een belangrijk thema. De Indië-periode (1945-1950) en de veteranen en hun verwanten krijgen zodoende meer aandacht in onze vaderlandse geschiedenis. Een algemene tendens is dat de jongere generaties zich in toenemende mate interesseren en betrokken voelen bij het gezamenlijke Indiëverleden. Daarnaast werd vanuit de IGK een bijdrage geleverd aan de dialoog met de Molukse gemeenschap door deel te nemen aan de interdepartementale werkgroep 'Dialoog Molukse gemeenschap'.



### Slag om Chora

Op 14 december 2020 heeft de commissie Borstlap het rapport 'Focus op Dutchbat-III' aangeboden aan de minister. De inzet van dit rapport was om vast te stellen welke aanvullende maatregelen nodig zijn voor Dutchbat III-veteranen op het gebied van erkenning, waardering en zorg. Een aantal aanbevelingen is van toepassing op de veteranen in het algemeen en onderschreven in de beleidsreactie door het ministerie van Defensie<sup>11</sup>. De kern van aanbeveling twee is dat het ministerie van Defensie voor haar personeel moet staan als een onjuist beeld over hun functioneren ontstaat in de media. In 2022 heeft het kabinet excuses gemaakt aan de Indiëveteranen en Dutchbat III en haar verantwoordelijkheid genomen. De Afghanistanveteranen en zeker degenen die betrokken zijn geweest bij de slag om Chora, hebben dit signaal gemist na de recente gerechtelijke uitspraken over 'onrechtmatige' bombardementen en beschietingen tijdens deze operatie.

### Zorgcoördinatie veteranen

Veteranen die via het veteranenloket van het NLVi worden begeleid door een zorgcoördinator hebben wisselende ervaringen. Een aantal veteranen heeft het gevoel dat er slechts oppervlakkig en erg afgebakend ondersteuning vanuit de zorgcoördinatie wordt verleend en dat zij geen stap verder zijn gekomen met het verzoek om hulp of zorg. Veel veteranen die bij het veteranenloket aankloppen zijn zelf niet in staat om hun hulp of ondersteuning te regelen. Dit kan eventueel worden opgelost door contact te leggen met instanties waar de veteraan problemen mee heeft; de veteraan voelt zich dan meer gehoord en gezien. Een voorbeeld hiervan is het regelen van woonruimte wat niet specifiek tot de taken van een zorgcoördinator of gespecialiseerd maatschappelijk werker behoort. Als de veteraan aanklopt met een verzoek voor afwijking van de mogelijkheden die het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) biedt, kan een verzoek ingediend worden bij de HDP. Veel veteranen kennen deze mogelijkheid niet en weten ook niet hoe ze een dergelijk verzoek kunnen indienen. Daarnaast weten veteranen vaak niet hoe ze begeleiding naar een zinvolle dagbesteding kunnen aanvragen. Ik stel vast dat het NLVi in 2023 haar organisatie evalueert en ik zal dit proces met aandacht volgen.

### Militair Invaliditeitspensioen

Een Militair Invaliditeitspensioen (MIP) wordt toegekend na de vaststelling van de medische eindsituatie. De uitkering volgt vaak wat later en wordt dan met terugwerkende kracht uitgekeerd. Na deze uitkering kunnen veteranen in de financiële problemen komen, omdat een nieuw belastbaar inkomen wordt vastgesteld. Voorts komt het voor dat veteranen eerder uitgekeerde toeslagen moeten terugbetalen aan de belastingdienst waardoor minder geld overblijft uit het MIP. De veteranen ervaren deze gang van zaken als een verlies van erkenning en waardering.

<sup>11</sup> [Beleidsreactie op rapport 'Focus op Dutchbat III' en de aanbevelingen van de begeleidingscommissie Borstlap, 10 februari 2021, BS 2021001345.](#)



# Reservisten

## 9.

Leestijd: 4 minuten



Reservisten zijn militairen met vaak specialistische kennis en vaardigheden die een belangrijke aanvulling zijn voor de dagelijkse defensiebedrijfsvoering. Een deel van de defensie medewerkers ziet de reservist echter nog steeds als een ‘vreemde eend in de bijt’, in plaats van als een waardevolle collega. Een veelgehoorde reactie is dat de inzet van reservisten tot verdringing van voltijd functies kan leiden. Gezien het huidige aantal vacatures en de doorontwikkeling van de krijgsmacht lijkt de kans daarop echter klein.

Gelukkig is in 2022 de inzet van reservisten na de coronapandemie verbreed, waarbij nieuwe vormen en varianten in het oog springen. Voorbeelden hiervan zijn de specifieke inzet van bouwkundig personeel voor de Genie in Roemenië met een direct betrokken civiele werkgever. Daarnaast is de doorontwikkeling gaande waarbij reservisten volledig meedraaien in de dienstroosters van de Koninklijke Marechaussee. Ook groeit de inzet van reservisten op basis van hun civiele competenties. Om deze inzet te faciliteren zijn er binnen de defensieonderdelen verschillende mogelijkheden om vraag en aanbod te matchen. Een voorbeeld hiervan is het accountmanagement van CLAS dat erop gericht is om naast de reguliere match voor een functie ook een vraag- en aanbodgesprek te voeren met de behoeftesteller. Zo onderzoekt CLAS de mogelijkheden meer deeltijdwerkers in te zetten op een voltijd functie. Deze aanpak heeft het laatste half jaar geleid tot de plaatsing van 22 specialisten. De verwachting voor 2023 is 50-70 functies op deze manier te vullen. Tot slot ondersteun ik van harte het initiatief om beroepspersoneel dat Defensie verlaat uit te nodigen om reservist te worden. Daarmee behoudt Defensie belangrijke militaire expertise.

### Eenduidig beleid

Alle goede initiatieven binnen de defensieonderdelen ten spijt, het ontbreekt nog steeds aan een integrale visie op het gebied van reservisteninzet. Daar wordt weliswaar aan gewerkt, maar in de praktijk zijn er ook in 2022 zichtbare verschillen tussen de defensieonderdelen die moeilijk zijn uit te leggen aan de individuele reservist. Of het nu gaat om het recht om een jaar na te dienen of over contracten met verschillende voorwaarden, ieder verschil tussen de defensieonderdelen is er een te veel als het de zogenaamde rechtspositie betreft. Zo kan een reservist van CLAS niet voltijds op een individuele inzet reservisten functie worden geplaatst, maar die van de CZSK wel. Ik roep de OPCO's op om de regelingen voor reservisten uniform toe te passen en de reservist daar actiever bij te betrekken. Dit impliceert dat de reservisten ook breder vertegenwoordigd moeten zijn binnen de staven van de DO'n en de BS om de besluitvorming met betrekking tot reservisten goed in te richten.

**Aanbeveling 14: Streef naar defensiebrede regelingen voor de rechtspositie van alle reservisten van de verschillende OPCO's.**



De toenemende inzet van reservisten op basis van hun civiele competenties heeft geleid tot extra aandacht voor de zakelijke integriteit, zoals belangenverstrengeling. Als Defensie echter acteert vanuit risicomijding, blijft de inzet van reservisten in hun civiele competentie een uitdaging. In mijn ogen zou Defensie van risicomijding naar risicomanagement moeten gaan.

### Arbeidsvoorwaarden en toegang tot systemen voor reservisten

In 2022 is het reservistenbestand van Defensie nauwelijks gegroeid. Hiermee dreigt Defensie haar groeiambitie van minimaal 1000 reservisten per jaar over de komende jaren niet te halen. De oorzaken daarvan zijn nog niet helder, maar de lange en vaak onduidelijke selectie- en aanstellingsprocedures lijken hier debet aan te zijn. Verder constateer ik dat er nog weinig progressie is gemaakt in de verbetering van de voorzieningen voor reservisten, zoals passende aanstellings- en contractvormen en de rechtspositie. In de nieuwe contractvorm heeft de reservist een vast aantal uren, afhankelijk van de inzet. Dit biedt betalingszekerheid bij bijvoorbeeld ziekte en verlaagt tegelijkertijd de administratieve druk. Met betrekking tot contract- en aanstellingsvormen heb ik in 2020 en 2021 geadviseerd de geplande nieuwe contractvormen voor reservisten integraal en in lijn met beroepspersoneel door te voeren en hierover duidelijk te communiceren. Op het gebied van rechtspositie voor reservisten werden er weliswaar in 2022 stappen gezet. Niettemin is er nog een lange weg te gaan. Eenvoudig door te voeren voorzieningen als ouderschapsverlof zijn voor reservisten nog steeds niet ingeregeld.



**Aanbeveling 15: Voer ter bevordering van de werving en het behoud van reservisten versneld de geplande nieuwe aanstellings- en contractvormen en aanpassingen in op het gebied van de rechtspositie van reservisten.**

Voor de groei van het reservistenbestand is de verbinding met de maatschappij essentieel. Dit betekent dat er goede afspraken gemaakt moeten worden met de civiele werkgevers over onder andere betaling en inzetgaranties. Daarmee kunnen reservisten hun werk voor Defensie en het civiele bedrijf probleemloos combineren. In 2022 is de afstemming tussen bedrijven en Defensie op dit vlak verbeterd, maar er zijn nog maar heel beperkt operationele werkafspraken gemaakt, terwijl die nu juist belangrijk zijn.

Met de groei van het reservistenbestand zet Defensie in op verdere integratie van reservisten in de operationele werkverbanden en eenheden. Beroepsmilitairen en reservisten werken dan nauw samen. Deze samenwerking brengt uitdagingen met zich mee voor de staande organisatie, zoals afstemming van werkroosters, beschikbaarheid, trainingen, opleidingen en dagelijkse werkzaamheden, maar ook heel veel praktische zaken. Op dit moment is het reservistenbeheer nog een verantwoordelijkheid van DPOD. Verdere integratie van de reservist vraagt om belegging van het reservistenbeheer bij de operationele eenheden.

Tot slot constateer ik ook in 2022 dat de reservisten nog niet volledig zijn opgenomen in de huidige personeelssystemen. Nog steeds vullen reservisten handmatig hun appèllijsten in, hetgeen vaak tot vertragingen leidt in de uitbetaling.



**Aanbeveling 16: Neem de reservisten zo spoedig mogelijk op in het digitale personeels- en uitbetalingssysteem.**



# Aanbevelingen

# 10.

Leestijd: 2 minuten



## Aanbevelingen 2022 | Bemiddelingen



**1** Aanbeveling 1: Ik vraag vooral leidinggevend en bij arbeidsconflicten in gesprek te blijven met hun medewerkers en de hulp van een derde partij daarbij niet te schuwen.



**9** Aanbeveling 9: Neem voorafgaand aan inzet en presentie de toekenning van een herinneringsmedaille altijd mee in de besluitvorming en toets tijdens de operatie regelmatig of deze al dan niet toegekend moet worden.

## Aanbevelingen 2022 | HR-transitie



**2** Aanbeveling 2: Informeer de defensiemedewerkers via de P&O-flash over de laatste ontwikkelingen van de HR-transitie in combinatie met fysieke voorlichting.



**3** Aanbeveling 3: Breng 'Levensfasebewust personeelsbeleid' nu al meer ten uitvoer en wacht niet tot de finale fase van de HR-transitie in 2025.



**4** Aanbeveling 4: Stel prioriteiten in ambities en opdrachten en onderstreep het belang van training en vorming. Niet alleen in de opleiding, maar juist ook daarna.



**5** Aanbeveling 5: Blijf naast alle wervende en bindende activiteiten inzetten op waar het bij Defensie om draait: uitdagend werk dat bijdraagt aan zingeving.



**6** Aanbeveling 6: Geef prioriteit aan de behandeling van een nieuw Voorzieningsstelsel Buitenland Defensie in het formeel overleg met de vakcentrales.



**7** Aanbeveling 7: Blijf investeren in het bedrijfsartsenbestand om de SMT's te ondersteunen en de thuiszittende defensiemedewerker goed te kunnen begeleiden.



**8** Aanbeveling 8: Stel heldere prioriteiten in met name stafwerk. Communiceer daarover met medewerkers en houd aandacht voor ontspanning en tijdig terugschakelen.

## Aanbevelingen 2022 | Vereenvoudiging van processen



**10** Aanbeveling 10: Maak structureel tijd en ruimte voor een integraal overleg bij het opstarten van een project.



**11** Aanbeveling 11: Geef commandanten meer bevoegdheden om te kunnen sturen op financiën en decentraal in te kunnen spelen op behoeftes en maak gebruik van de kennis en ervaring in eigen huis.



**12** Aanbeveling 12: Neem bij reorganisaties de daadwerkelijke samenstelling en omvang van de organisatie mee bij vaststelling van het vertrekpunt.

## Aanbevelingen 2022 | Uitvoerbaarheid van taken



**13** Aanbeveling 13: Geef personeel duidelijkheid over kaders en randvoorwaarden waarbinnen operationele taken uitgevoerd moeten worden.

## Aanbevelingen 2022 | Reservisten



**14** Aanbeveling 14: Streef naar defensiebrede regelingen voor de rechtspositie van alle reservisten van de verschillende OPCO's.



**15** Aanbeveling 15: Voer ter bevordering van de werving en het behoud van reservisten versneld de geplande nieuwe aanstellings- en contractvormen en aanpassingen in op het gebied van de rechtspositie van reservisten.



**16** Aanbeveling 16: Neem de reservisten zo spoedig mogelijk op in het digitale personeels- en uitbetalingssysteem.

# Bijlagen

# 11.

Leestijd: 4 minuten



## Bijlage A | Overzicht werkbezoeken (73)

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

	Commando Zeestrijdkrachten	Commando Landstrijdkrachten	Koninklijke Marechaussee	Commando Luchstrijdkrachten	Ondersteuningscommando	Defensie Materieel Organisatie	Defensie	Werkbezoek buitenland	Werkbezoek niet-Defensie	Bestuursstaf	Civiel-militaire samenwerking	Themaonderzoek		
januari	05   Afdeling Intelligence   KMar	11   Brigade Brabant Zuid   KMar	17 t/m 21   Nederlands geplaatst personeel in Irak   Buitenland	27   Directie Integrale Bedrijfsvoering en Bestuur   CZSK										
februari	08   Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten   KMar	10   Koninklijke Marine Technische Opleidingen   CZSK	10   School voor Maritieme Vorming en Bedrijfsvoering Onderwijs   CZSK	16   Zr.Ms. Rotterdam   CZSK	22   Explosieven Opruimingsdienst Defensie   CLAS	28   Papa Airbase Hongarije   Buitenland								
maart	03   First Marine Combat Group   CZSK	08   Bevoorrading en Transport Commando   CLAS	09   Havenbedrijf Rotterdam   WBND	16   Maritime Battle Staff   CZSK	14 t/m 20   Cold Response oefening Noorwegen	23   Zr.Ms. Johan de Witt   CZSK	24   Opleidings- en Trainingscentrum Manoeuvre   CLAS	29   Joint ISTAR Commando   CLAS	30   44 Pantserinfanteriebataljon Regiment Infanterie Johan Willem Friso   CLAS	31   Marine hoofdkwartier   CZSK				
april	04   Militaire Luchtvaart Autoriteit   BS	08   Frontex KMar   KMar	12   PON Automotive   WBND	26   Staf Defensie Ondersteuningscommando   DOSCO	28   Veiligheidsregio Utrecht   WBND									
mei	23   Nederlands geplaatst personeel in België (NAC Campus Brugge, Navy Academy, Brussel en Mons)   Buitenland	31   Vliegbasis Leeuwarden   CLSK												
juni	01   Hoofddirectie Personeel   BS	7 t/m 10   Nederlands geplaatst personeel in Italië   Buitenland	21   Defensie Helikopter Commando   CLSK	21   Themadag 'Reservist bij de eenheid	21   Dutch Military Vehicles   WBND	22   Dienstencentrum Juridische Dienstverlening   DOSCO	28   Fokker GNK Aerospace   WBND							
juli	05   Opleidings- en Trainingscentrum Genie   CLAS	07   Media Centrum Defensie   DOSCO	12   Nederlandse Spoorwegen   WBND	13   Dienst Speciale Interventies   KMar/ Politie	14   Capgemini   WBND	27   41 Pantsergeniebataljon   CLAS								
augustus	30   Militaire Geestelijke Gezondheids Zorg   DOSCO													
september	06   11 Infanteriebataljon Air Assault Garderegiment Grenadiers en Jagers   CLAS	10 t/m 18   Nederlands geplaatst personeel in het Caribisch gebied   Buitenland	21   Inkoop   DMO	22   Dienstencentrum Re-integratie   DOSCO	29   Zr.Ms. Van Amstel   CZSK									
oktober	02-05   International Conference of Ombuds Institutions Armed Forces	04   Themadag 1 Grensoverschrijdende opmerkingen   onderzoek IGK	05   Directie Veiligheid   BS											
oktober	12   Themadag 2 Grensoverschrijdende opmerkingen   onderzoek IGK	13   Themadag 3 Grensoverschrijdende opmerkingen   onderzoek IGK	20   Themadag 'Reservist bij de eenheid	25   Themadag 4 Grensoverschrijdende opmerkingen   onderzoek IGK	26   Staf Compagnie 11 Luchtmobiel   CLAS	27   European Pilot Selection & Training								
november	01   Staf Materieellogistiek Commando en afdeling Systemen en Analyse   CLAS	02   Brigade Recherche   KMar	10   Defensie Verkeers- en Vervoersorganisatie   DOSCO	11   Themadag 5 Grensoverschrijdende opmerkingen   onderzoek IGK	15   Centrale Organisatie Integriteit Defensie   BS	16   Dienstencentrum Human Resources   DOSCO	17   Geneeskundige en Personele Zorg   CZSK	17   OPV-Wit (Zr.Ms. Friesland)   CZSK	18   Staf Commando Luchstrijdkrachten   CLSK	22   Militair Revalidatie Centrum   DOSCO	23   Materieellogistiek Commando Afdeling Logistiek, deel 1   CLAS	24   13 Herstelcompagnie   CLAS	25   Nederlands personeel Division Schnelle Kräfte   CLAS	30   17 Pantserinfanteriebataljon   CLAS
december	07   Materieellogistiek Commando Afdeling Logistiek, deel 2   CLAS	08   Expertisecentrum Leiderschap Defensie   DOSCO	09   Onderzoeksraad van de Veiligheid en Collega IG   WBND	14   Koninklijk Instituut voor de Marine   CZSK	15   Vliegbasis Volkel   CLSK									

## Bijlage B | Overzicht veteranenactiviteiten (73)

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

januari	26   Verdediging proefschrift FW vd Doel   Digitaal	mei	07   VOPET-herdenking   Dordrecht	september	03   Indië Herdenking   Roermond
februari	11   Herdenking Vereniging Oud Korea Strijders   Roosendaal	09   Opening kunstexpositie veteraan G. van der Lee   Doorn	09   Veteranenvoorstelling Taptoe   Rotterdam	09   Veteranenvoorstelling Taptoe   Rotterdam	09   Veteranenvoorstelling Taptoe   Rotterdam
	17   Symposium en perspresentatie ODGOI   Digitaal	10   Herdenking grenadiers en jagers   Den Haag	10   Herdenking Slag om de Residentie   Den Haag	11   Herdenking slachtoffers Japanse Zeetransporten   Bronbeek	11   Herdenking slachtoffers Japanse Zeetransporten   Bronbeek
	21   Uitreiking MOK en EOVL Bannink   Hilversum	10   Herdenkingsconcert Slag om de Residentie   Den Haag	10   Herdenkingsconcert Slag om de Residentie   Den Haag	16   Onthulling monument Generaal Maczek   Terneuzen	16   Onthulling monument Generaal Maczek   Terneuzen
maart	01   Bijeenkomst Indië-veteranen n.a.v. ODGOI   Doorn	12   Reünie KLu Nederlands Nieuw Guinea   Huis ter Heide	12   Reünie KLu Nederlands Nieuw Guinea   Huis ter Heide	26   Veteranendag KLu   Soesterberg	26   Veteranendag KLu   Soesterberg
	02   Gesprek met Molukse vertegenwoordiging   Hilversum	31   Herdenking en Reünie Korea   Schaarsbergen	31   Herdenking en Reünie Korea   Schaarsbergen	28   Uitreiking DIG aan Dhr Meijer   Zwaluwenberg	28   Uitreiking DIG aan Dhr Meijer   Zwaluwenberg
	03   Bijeenkomst Indië-veteranen n.a.v. ODGOI   Doorn			28   12,5 jaar veteranencafé 't Draekje   Amersfoort	28   12,5 jaar veteranencafé 't Draekje   Amersfoort
	04   Oudgedienden 121 LtBrig   Hilversum	juni	06   Herdenking 8 Regiment Infanterie 1940   Rhenen	29   Veteranenbijeenkomst Hoekse Waard   Hoekse Waard	29   Veteranenbijeenkomst Hoekse Waard   Hoekse Waard
	13   Stiltetbijeenkomst   Loenen	09   1e lustrum monument Engelandvaarders   Katwijk aan zee	09   1e lustrum monument Engelandvaarders   Katwijk aan zee	oktober	01   Veteranendag KMar   Apeldoorn
	17   Commissie Decoraties Defensie   Den Haag	11   Veteranendag Zeeland   Middelburg	11   Veteranendag Zeeland   Middelburg	12   Uitvaart Dhr. L. Reawaruw   Harlingen	12   Uitvaart Dhr. L. Reawaruw   Harlingen
april	15   Goede Vrijdag viering veteranen   Roermond	11   Veteranendag Hellevoetsluis   Hellevoetsluis	11   Veteranendag Hellevoetsluis   Hellevoetsluis	18   Ontvangst boek Waarnemers op de Balkan   Doorn	18   Ontvangst boek Waarnemers op de Balkan   Doorn
	16 t/m 22   Invictus Games   Den Haag	16   Uitreiking Witte Anjer Prijs   Den Haag	16   Uitreiking Witte Anjer Prijs   Den Haag	22   Snertrit SNVM   Hilversum	22   Snertrit SNVM   Hilversum
	22   Veteranendag Apeldoorn Epe Voorst   Apeldoorn	18   Dutchbat III-ceremonie   Schaarsbergen	18   Dutchbat III-ceremonie   Schaarsbergen	22   Uitreiking DIG kol bd Hameete   Den Haag	22   Uitreiking DIG kol bd Hameete   Den Haag
	25   Anzac-commemorationday   Den Haag	18   Limburgse Veteranendag   Roermond	18   Limburgse Veteranendag   Roermond	27   Decentraal Afstemming Overleg Veteranen   Doorn	27   Decentraal Afstemming Overleg Veteranen   Doorn
mei	04   Herdenking ereveld   Loenen	24   Hijzen veteranenvlag Malieveld   Den Haag	24   Hijzen veteranenvlag Malieveld   Den Haag	30   Reünie oud-Nederlands Nieuw-Guinea-gangers   Bronbeek	30   Reünie oud-Nederlands Nieuw-Guinea-gangers   Bronbeek
	04   Dodenherdenking Hilversum   Hilversum	25   Veteranendag   Den Haag	25   Veteranendag   Den Haag	november	03   Uitreiking 2x Mobilisatie Oorlogskruis   Hilversum
	04   Dodenherdenking CLAS militair ereveld Grebbeberg   Rhenen	juli	07   Veteranendag CZSK   Den Helder	17   Herdenking bij monument van Verdraagzaamheid   Leudal	17   Herdenking bij monument van Verdraagzaamheid   Leudal
	04   Dodenherdenking CZSK   Den Helder	08   Bezoek KNGF   Amstelveen	08   Bezoek KNGF   Amstelveen	24   Expositie Helmen Vol Verhalen   Assen	24   Expositie Helmen Vol Verhalen   Assen
	04   Dodenherdenking CLSK   Soesterberg	augustus	14   Melatilezing   Den Haag	27   75 jaar Oorlogsgravenstichting   Wassenaar	27   75 jaar Oorlogsgravenstichting   Wassenaar
	04   Herdenking Staten-Generaal   Den Haag	15   Herdenking Japanse capitulatie   Den Haag	15   Herdenking Japanse capitulatie   Den Haag	28   Afscheid mev. I. Severs Both   Doorn	28   Afscheid mev. I. Severs Both   Doorn
	04   Dodenherdenking Heinenoord   Hoekse Waard	15   Herdenking Japanse capitulatie   Hilversum	15   Herdenking Japanse capitulatie   Hilversum	december	01   Commissie decoraties Defensie   Den Haag
	05   Herdenking capitulatie   Wageningen	19   Postume uitreiking MOK   Hoorn	19   Postume uitreiking MOK   Hoorn	03   Bijeenkomst 2e en 3e generatie KNIL-militairen   Doorn	03   Bijeenkomst 2e en 3e generatie KNIL-militairen   Doorn
	07   Regionale Veteranendag Gooise Meren   Naarden-Vesting	27   Herdenking Birma-Siam en Pakan-Baroe   Bronbeek	27   Herdenking Birma-Siam en Pakan-Baroe   Bronbeek	03   Onthulling veteranenmonument Stadskanaal   Stadskanaal	03   Onthulling veteranenmonument Stadskanaal   Stadskanaal
		september	01   Herdenking monument Papoea Strijders   Bronbeek	09   Eindejaarsbijeenkomst Veteranenplatform   Doorn	09   Eindejaarsbijeenkomst Veteranenplatform   Doorn
				19   Uitreiking 4x veteranencertificaat kaping/gijzeling 1977   Hilversum	19   Uitreiking 4x veteranencertificaat kaping/gijzeling 1977   Hilversum
				24   SHAK 1944   Maastricht	24   SHAK 1944   Maastricht

## Bijlage C | Afkortingenlijst

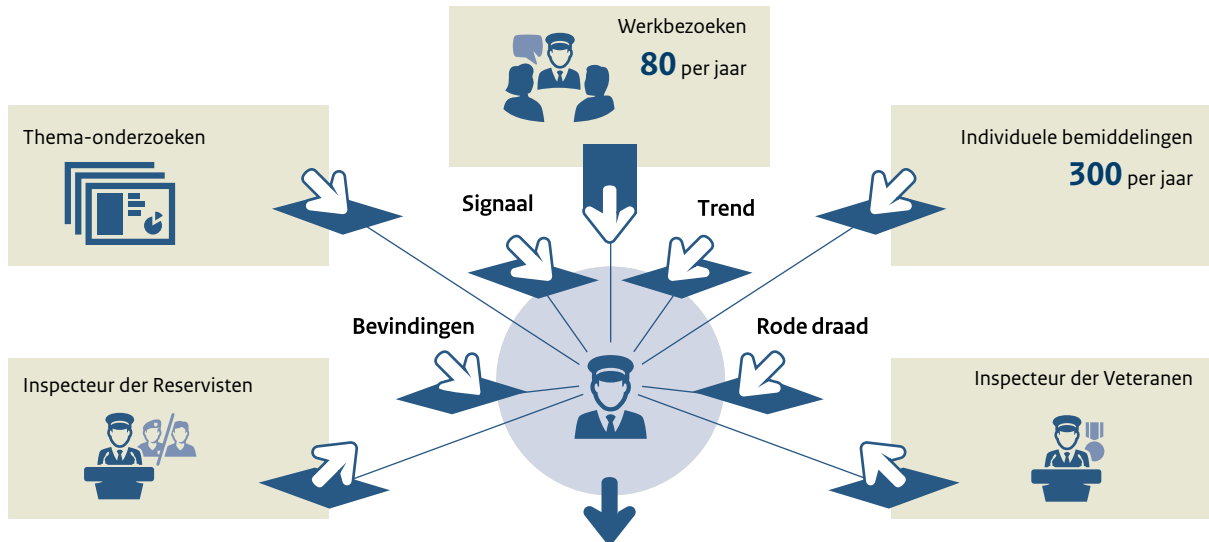
<b>ARBO</b> .....	<b>Arbomsomstandighedenwet</b>	<b>MOK</b> .....	<b>Mobilisatie Oorlogskruis</b>
<b>BPV</b> .....	<b>Beroepspraktijkvorming</b>	<b>NAVO</b> .....	<b>Noord-Atlantische Verdragsorganisatie</b>
<b>BS</b> .....	<b>Bestuursstaf</b>	<b>NLVI</b> .....	<b>Stichting Nederlands Veteraneninstituut</b>
<b>CDS</b> .....	<b>Commandant der Strijdkrachten</b>	<b>ODGOI</b> ....	<b>Onafhankelijkheid, Dekolonisatie, Geweld en Oorlog in Indonesië</b>
<b>CLAS</b> .....	<b>Commando Landstrijdkrachten</b>	<b>OPCO</b> .....	<b>Operationeel Commando</b>
<b>CLSK</b> .....	<b>Commando Luchtstrijdkrachten</b>	<b>P&amp;O</b> .....	<b>Personeel &amp; Organisatie</b>
<b>CZSK</b> .....	<b>Commando Zeestrijdkrachten</b>	<b>PTSS</b> .....	<b>Post-Traumatische Stress Stoornis</b>
<b>DAOG</b> .....	<b>Directie Aansturen Operationele Gereedheid</b>	<b>RI&amp;E</b> .....	<b>Risico Inventarisatie en Evaluatie</b>
<b>DGB</b> .....	<b>Directoraat-Generaal Beleid</b>	<b>ROC</b> .....	<b>Regionaal Opleidingscentrum</b>
<b>DGO</b> .....	<b>Divisie Defensie Gezondheidszorg Organisatie</b>	<b>RVB</b> .....	<b>Rijksvastgoedbedrijf</b>
<b>DIG</b> .....	<b>Draaginsigne Gewonden</b>	<b>SMT</b> .....	<b>Sociaal Medisch Team</b>
<b>DMO</b> .....	<b>Defensie Materieel Organisatie</b>	<b>SNVM</b> .....	<b>Stichting Nederlandse Veteranen Motorrijders</b>
<b>DO</b> .....	<b>Defensieonderdeel</b>	<b>SHAK</b> .....	<b>Stichting Herdenking Amerikaanse Kerstviering</b>
<b>DOSCO</b> ....	<b>Defensie Ondersteuningscommando</b>	<b>URD</b> .....	<b>Uitvoeringsregeling Reorganisaties Defensie</b>
<b>DVO</b> .....	<b>Defensie Verkeers- en Vervoersorganisatie</b>	<b>VBD</b> .....	<b>Voorzieningenstelsel Buitenland Defensie</b>
<b>EU</b> .....	<b>Europese Unie</b>	<b>VeVa</b> .....	<b>Veiligheid en Vakmanschap</b>
<b>GPZ</b> .....	<b>Geneeskundige en Personele Zorg</b>	<b>VOPET</b> .....	<b>Vereniging (oud) Officieren Pontonniers en Torpedisten</b>
<b>HDFC</b> .....	<b>Hoofd Directie Financien en Control</b>		
<b>HDO</b> .....	<b>Hoofd Defensie Onderdeel</b>		
<b>HDP</b> .....	<b>Hoofddirectie Personeel</b>		
<b>HR</b> .....	<b>Human Resource</b>		
<b>IGK</b> .....	<b>Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht</b>		
<b>IV</b> .....	<b>Informatievoorziening</b>		
<b>IVD</b> .....	<b>Inspectie Veiligheid Defensie</b>		
<b>KMar</b> .....	<b>Koninklijke Marechaussee</b>		
<b>KMTO</b> .....	<b>Koninklijke Marine Technische Opleidingen</b>		
<b>KNIL</b> .....	<b>Koninklijk Nederlandsch-Indisch Leger</b>		
<b>KNGF</b> .....	<b>Koninklijke Nederlandse Geleidehonden Fonds</b>		



## Werkwijze IGK



Ik peil de beleving op de werkvloer, ik luister en ik geef aanbevelingen. Dat doe ik door:



Ik informeer de minister van Defensie regelmatig.



Aanbevelingen komen in 3 categorieën:

**1.** Defensiebrede adviezen voor de Defensiestaf en haar directies.

**2.** Adviezen voor hoofd van Defensieonderdeel (CLAS, CZSK, CLSK, KMar, DMO, DOSCO en BS).

**3.** Adviezen die de commandant van de eenheid zelf kan oppakken.



Ik volg mijn uitgebrachte aanbevelingen en check waar nodig de uitkomst.

Jaarlijks verwerk ik mijn aanbevelingen in een jaarrapportage.



Deze jaarrapportage is voor de minister van Defensie.



De minister biedt de jaarrapportage aan de Tweede Kamer aan.



Ik licht als IGK de jaarrapportage toe aan de Vaste Commissie Defensie.



De Tweede kamer kan vragen stellen aan de minister en de IGK over de inhoud van de rapportage.



Als onafhankelijk adviseur verbind ik op deze manier de werkvloer en de beleidsmakers.