



Ministerie van Defensie

## Jaarrapportage 2019 Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht



**‘Eenvoud en professionele  
verantwoordelijkheid’**



## Index

Voorwoord IGK	5
Inleiding	6
1. Inleiding	7
2. Mensen	9
3. Materieel, infrastructuur en financiën	15
4. Opleiding, training en operaties	21
5. Werkbezoeken buitenland	25
6. Veiligheid	29
7. Status eerder uitgebrachte adviezen	33
8. Bemiddeling en advies	35
9. Veteranen	41
10. Reservisten	45
11 Conclusies en aanbevelingen	47
Bijlage A   Overzicht werkbezoeken (41)	51
Bijlage B   Overzicht veteranenactiviteiten (108)	52
Bijlage C   Werkbezoeken themaonderzoek (20)	54
Bijlage D   Afkortingenlijst	55



Dit icoon geeft aan wanneer de IGK een advies uitbrengt.



## Voorwoord IGK

Voor u ligt de jaarrapportage 2019 van de IGK. 2019 klinkt nu al als het verleden zeker in de context van het heden op het moment dat de wereld getroffen wordt door de gevolgen van het Corona-virus. Dat zet de ontwikkelingen waarop ik terug kijk in een geheel ander daglicht. Het voedt het besef dat de tijd vliegt en de wereld niet stil staat. Defensie staat zeker niet stil en dat moet u realiseren bij het lezen van deze jaarrapportage. Mijn observaties tijdens de werkbezoeken en de adviezen die ik afgeef in de loop van een jaar worden niet pas opgepakt bij het uitkomen van deze jaarrapportage. Kortom, ik kijk in de rapportage terug met het gegeven dat de organisatie niet stil staat.

Het jaar 2019 kenmerkt zich door een opwaartse lijn maar we zijn er nog niet. Defensie heeft meer financiële armsglag gekregen en kan daardoor investeren in de toekomst en doet dat ook. Er is ruimte voor nieuwe capaciteiten en uitbreiding van bestaande capaciteiten, maar het herstel van de organisatie is helaas nog niet af. Defensie heeft grote aankopen gedaan zoals de aanschaf van de JSF, nieuwe schepen en voertuigen, en er zijn diverse plannen voor intensivering in capaciteiten. Kortom, de plannen zijn veelbelovend maar de vraag is of de medewerkers op de werkvloer de vooruitgang ook al ervaren of er volledig van op de hoogte zijn?

Het nieuwe arbeidsvoorwaardenakkoord heeft een goede impuls gegeven aan de motivatie en het moreel van de medewerkers. Waar het nu nog aan ontbreekt in 2019 is gevulde functies, gereedschap, goede infra, wifi en uitrusting. Een veel gehoorde opmerking tijdens mijn werkbezoeken is: *"We hebben nieuw materieel, maar ik mis het gereedschap, de reserveonderdelen, de monteur en een moderne onderhoudsloods om dit materieel in stand te houden"*.

Naast het gevoel op de werkvloer van een traag herstel, constateer ik in 2019 een hang naar deregulering. Medewerkers willen vereenvoudigde werkprocessen zoals voor werving en selectie, horizontale instroom van personeel, aanschaf van klein materiaal, herstel van infrastructuur en inhuur van personeel. We kunnen maar moeilijk loskomen van de regeldwang of laten ons beperken door regels die formeel eigenlijk niet bestaan.

Het zal echter van twee kanten moeten komen. Commandanten en afdelingshoofden onder de top moeten meer bevoegdheden toebedeeld krijgen om het herstel te bevorderen maar zullen zelf ook het initiatief en daarmee verantwoordelijkheid moeten nemen. Een goede communicatie met duidelijke directieven is daarbij randvoorwaardelijk. Doen we dat niet dan zal er een verschillend beeld van de werkelijke voortgang intern Defensie blijven bestaan tussen de leiding en de werkvloer en zal niet duidelijk zijn wat de bewegingsruimte voor de diverse niveaus is. Er gaat namelijk een heleboel goed bij Defensie, maar dat is niet altijd bekend door de gehele organisatie. Tegelijkertijd is er nog veel werk aan de winkel en zal er in de plannen van Defensie een balans moeten zijn tussen modernisering, groei en herstel.

De boodschap van het Jaarverslag IGK 2018 om te "Investeren in vertrouwen" blijft onverminderd van kracht. Er zal een goede verhouding moeten worden gevonden tussen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de diverse niveaus binnen de organisatie. Daaraan kan Defensie bijdragen door een duidelijke keuze te maken voor "Eenvoud en professionele verantwoordelijkheid".

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

# Inleiding

# 1.



## 1. Inleiding

In deze jaarrapportage kijk ik terug op mijn bevindingen en aanbevelingen uit 2019 als onafhankelijk adviseur van de Minister, Inspecteur der Veteranen, Inspecteur der Reservisten en als bemiddelaar voor actief dienend en gewezen defensiepersoneel en hun thuisfront. In deze periode heb ik 41 eenheden en organisatiedelen bezocht, 412 individuele bemiddelingen afgerond, 108 veteranenactiviteiten bijgewoond en gesprekken gevoerd tijdens reservistenactiviteiten, binnen en buiten Defensie.

Een overzicht van de werkbezoeken treft u aan in bijlage A. De verslagen van deze werkbezoeken zijn rechtstreeks aan alle defensieonderdelen gezonden. Ik heb diverse bevindingen inmiddels bilateraal besproken met de commandanten en de directeurs van de bezochte defensieonderdelen. De schriftelijke reacties op de verslagen van de werkbezoeken zijn in deze jaarrapportage verwerkt. In bijlage B vindt u een overzicht van de bijgewoonde veteranenactiviteiten.

In 2018 ben ik gestart met een nieuwe werkwijze waarbij ik naast de activiteiten in het kader van bemiddeling en werkbezoeken ook, structureler dan voorheen, thematisch onderzoek verricht naar, bij al deze activiteiten, veelvuldig terugkomende onderwerpen. Vorig jaar heeft mijn staf onderzocht hoe Defensie haar militaire medewerkers tijdig en adequaat kan opleiden voor hun eerste functie. Mijn bevindingen over dit thema licht ik in het hoofdstuk opleidingen, trainingen en operaties nader toe.

Uit de HR monitor van TOS blijkt dat een gebrek aan loopbaanperspectief een belangrijke reden is om Defensie te verlaten. Daarom heb ik eind 2019 het thematische onderzoek "Loopbaanperspectief" gestart waarin ik Defensie wil ondersteunen in het gericht uitbrengen van maatregelen om dit perspectief te vergroten en daarmee behoud van personeel te realiseren. Een overzicht van de werkbezoeken gerelateerd aan de themaonderzoeken treft u aan in bijlage C.

De samenwerking tussen de Defensie toezichthouders is in 2019 verder geïntensiveerd. In een regulier overleg delen we elkaars ervaringen en stemmen we onze aandachtsgebieden, wijze van inspectie en rapportage verder af. We leren van elkaar en dat maakt ons sterker en effectiever. Momenteel loopt er een onderzoek onder begeleiding van het adviesbureau Andersson Elffers Felix (AEF) waarin wordt bezien hoe we die samenwerking kunnen verbeteren om nog beter, doelmatiger en doelgerichter te kunnen adviseren.

De interdepartementale inspectieraad, waarvan ik tevens agenda lid ben, streeft dezelfde doelstelling na. De lessen die de leden in deze raad delen helpen het Defensie toezichthouderoverleg bij een verdere professionalisering.

Ik heb mijn bevindingen onderverdeeld in de volgende aandachtsgebieden: mensen, middelen, opleiding en training, operaties, buitenland, veiligheid, bemiddelingen, veteranen en reservisten. Dit jaar ga ik ook in op de status en resultaten van eerder uitgebrachte adviezen. Ik beschrijf zowel zaken die naar mijn mening meer aandacht verdienen als aspecten waar verbeteringen zichtbaar zijn. Hiermee beoog ik aanknopingspunten te leveren voor (vervolg)maatregelen.

# Mensen 2.



## 2. Mensen

### Algemeen

In veel opzichten zie ik verbeteringen en positieve ontwikkelingen bij Defensie. Op het gebied van mensen blijven deze positieve ontwikkelingen wat achter. Het is mij opgevallen dat defensiemedewerkers het vertrouwen missen dat de ontwikkelingen in 2019 ook voor hen blijvende verbeteringen zullen opleveren. Bij de medewerkers is een blijvende zorg dat de nieuwe arbeidsvoorwaarden slechts een reparatie zijn van jarenlange achterstand en geen structurele verbetering voor de komende jaren gaan bieden. Ook zijn defensiemedewerkers in de afgelopen decennia ingesteld geraakt op bezuinigingen en tegenslagen. Een periode die heeft geleid tot veel regels en protocollen die hardnekkig invloed blijven houden op de werkwijze bij Defensie. Deze mindset van regeldwang moet veranderen om mee te kunnen denken in vooruitgang en innovatie. Dat is ten dele cultuur waarin personeel is geconditioneerd in de periode van krimp. Een cultuurverandering kost (veel) tijd. Daarbij is het belangrijk om met elkaar ook te kijken naar wat er goed gaat bij Defensie en hoe ze haar manieren kan aanpassen aan de tijd van groei.

In de eerste helft van 2019 spraken medewerkers veelvuldig de zorg uit over het uitblijven van een nieuw Arbeidsvoorwaardenakkoord. Momenteel kan een groot deel van de medewerkers zich naar mijn indruk vinden in de afgesproken voorwaarden. Voorgaande laat onverlet dat een aantal onderwerpen nog niet is verwerkt in een uitvoeringsbepaling en dat leidt tot onbegrip.

---

*“Het belangrijkste thema in mijn gesprekken met medewerkers is het groeiende personeelstekort.”*

---

Het belangrijkste thema in mijn gesprekken met medewerkers is het personeelstekort. Weliswaar is de vulling in 2019 met ruim 200 medewerkers gestegen, maar omdat het aantal functies met een kleine 800 toenam is het vullingspercentage gezakt naar 85%. De nog steeds hoge vertrekcijfers leiden onder meer tot een daling in de personeelsvulling van de operationele eenheden ondanks een voor deze eenheden vastgestelde vullingsprioriteit.

Hoewel de werving van nieuw personeel gestaag vordert, lost het personeelstekort hier onvoldoende mee op. De vraag is of Defensie hier op de goede weg is? Niet elk probleem lost zich namelijk op met meer arbeidsplaatsen en dus personeel. Zeker gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, moet Defensie concrete voorstellen ontwikkelen voor arbeidsextensieve oplossingen om de benodigde capaciteiten en functionaliteiten te kunnen bieden in de toekomst.

De hoge vertrekcijfers leggen niet alleen een grote druk op het zittende personeelsbestand, maar ook op de medewerkers bij de afdeling Werving en Selectie en de beschikbare opleidingscapaciteit bij Defensie. Daarnaast leidt de uitstroom van personeel tot een verlies aan kennis en ervaring wat gevolgen heeft voor veilig trainen, oefenen en de operationele gereedheid.

Soms lost een eenheid personeelstekorten tijdelijk op met regelmatig terugkerende detacheringen van personeel afkomstig uit een andere eenheid. Voor de thuishouding van de betreffende militairen kan dit echter een intensivering van de zorgtaken met zich meebrengen, wat een extra belasting veroorzaakt voor de militair en zijn of haar thuisfront. Ik constateer dat bij de KMar daarentegen in 2019 afbouw plaatsvond van frequente detacheringen en sprake was van instroom van (extra) nieuw personeel. Mede hierdoor werd de irreguliere uitstroom van personeel ingeperkt.

Het huidige spanningsveld tussen de langdurige personele onderbezetting en het ambitieniveau van Defensie baart zowel de P&O-medewerkers als het defensiepersoneel zelf, zorgen. De druk op het defensiepersoneel lijkt steeds groter te worden. Zowel P&O-medewerkers als het defensiepersoneel dringen aan op een aanpassing van het huidige ambitieniveau van Defensie, met een vermindering van opdrachten die ook in de praktijk merkbaar is.

Hoewel de medewerkers in het HR-werkveld hard werken aan een oplossing voor het personeelstekort, lijkt deze nog niet in zicht en dat raakt eenieder. Het is mij gebleken dat medewerkers de onvrede over het personeelstekort in toenemende mate “afreageren” op de mensen die in het HR-werkveld werken. Zij worden met enige regelmaat op grove wijze benaderd, een wijze die zij soms zelfs als intimiderend en bedreigend ervaren. Dit is geen gewenste ontwikkeling en ik keur dergelijk gedrag vanzelfsprekend af.

De pilot “Gemengd Varen” waarbij vrouwelijke militairen aan boord van een onderzeeboot deel uitmaakten van de bemanning, heeft de bemanning positief ervaren. Ik ondersteun dergelijke initiatieven van harte, omdat hiermee nu alle functies bij Defensie open staan voor zowel mannen als vrouwen.

### Maatwerk, decentralisatie en deregulering

Het is een goede ontwikkeling dat de defensieonderdelen hard aan de slag zijn met de vernieuwing van het eigen P-systeem. Defensieonderdelen brengen noodzakelijke veranderingen aan waarbij zij bijvoorbeeld snellere aanstellingsprocedures hanteren en meer aandacht hebben voor het individu en de levensfase waarin de medewerker zich bevindt. De door mij bezochte personeelsdiensten ervaren in toenemende mate behoefte aan mogelijkheden voor het leveren van “maatwerk”. De roep om maatwerk is groot maar de middelen daartoe, zoals meer flexibele aanstellingsvormen, zijn beperkt. Bovendien is het eenvoudig om de behoefte aan maatwerk kenbaar te maken, maar het vraagt ook acceptatie bij het personeel voor onderlinge verschillen en deze acceptatie is vaak lastig.

<sup>1</sup> | Bron: HR monitor 2019 van Afdeling Trends en Statistiek (TOS)



Medewerkers van de personeelsdiensten hebben ook behoefte aan decentralisatie en deregulering. Zij geven aan dat de huidige inrichting van de regelgeving belemmerend werkt ten aanzien van het leveren van maatwerk en het bieden van pragmatische oplossingen aan het personeel. Ik zie dat de defensieonderdelen verschillend omgaan met het toepassen van maatwerk. Op zich is dat niet bezwaarlijk, zolang aan de werknemer tegemoet wordt gekomen en het organisatiebelang niet uit het oog wordt verloren. Deze aanpassingen vragen ook om wederzijds begrip. In dit geheel zie ik ook veel heil in de beweging om meer regionaal te gaan werven en op te leiden. Ik zie dat dit rust geeft bij de medewerker, omdat er meer duidelijkheid is over de functieplaatsing en de woon- en werkomgeving. Tegelijkertijd moet Defensie ervoor waken dat het organisatiebelang niet teveel op de achtergrond komt, omdat ze het personeel zoveel mogelijk tegemoet willen komen.

**“Medewerkers van de personeelsdiensten hebben ook behoefte aan decentralisatie en deregulering.”**

#### Paarse eenheden en gemis aan militaire inbreng

Bij een aantal paarse organisatiedelen en eenheden vertellen medewerkers dat de OPCO's een lage prioriteit geven aan de vulling van militaire functies. De OPCO's wijzen op de eigen vulling waardoor zij keuzes moeten maken. Het gevolg is wel dat er langdurige vacatures ontstaan en de aldaar werkzame burgermedewerkers missen daardoor soms de militaire inbreng en ervaring. Hierdoor vergroot de afstand met de werkvloer waardoor het gevoel met en voor de werkvloer afneemt. Ook bij de opleidingsseenheden van DOSCO zijn weinig instructeurs met (actuele) militaire ervaring beschikbaar. Hierdoor krijgen de leerlingen weinig militaire vorming. Deze militaire vorming is het cruciale verschil tussen de inhoud van de opleidingen die intern en extern Defensie worden verzorgd. Ik adviseer om te blijven bezien of de militaire component voldoende is vertegenwoordigd bij een organisatie eenheid of opleiding en zo niet of deze aanwezigheid echt essentieel is. Wanneer dit bij een opleiding niet het geval is, vraag ik mij af of Defensie deze opleiding intern moet verzorgen of op de markt kan worden gezet. Daar waar van toepassing kan een militaire module worden gekoppeld die zich specifiek richt op de operationele praktijk. Deze werkwijze is dan wellicht doelmatiger en geeft meer ruimte om de bij de opleiding aanwezige militaire capaciteit, beschikbaar te stellen voor het primaire proces.



**Ik adviseer om te blijven bezien of de militaire component voldoende is vertegenwoordigd bij een organisatie eenheid of opleiding.**

#### Artikel 16 bis AMAR

Veelvuldig is mijn aandacht gevraagd voor de frictie die is ontstaan rond de uitvoering van het gestelde in artikel 16 bis van het Algemeen militair ambtenarenreglement (AMAR). Dit artikel stelt de militair in de gelegenheid om op basis van een individueel opgebouwd budget, een opleiding te volgen. Defensie vergoedt de kosten van deze opleiding tot aan vijf jaar voor het leeftijdsontslag van de militair. De militair die vijf jaar of korter voor het leeftijdsontslag zit, heeft daardoor geen aanspraak. Voornoemd artikel leidde tot verontwaardiging en onbegrip onder personeel dat tot deze laatste categorie behoort. Zij vroegen zich af of hier sprake is van leeftijdsdiscriminatie.

Artikel 16 bis AMAR heeft bij mij tot meerdere bemiddelingsverzoeken geleid, daarom heb ik dit onderwerp onder de aandacht gebracht en voorgesteld om deze regeling in overleg met de vakcentrales te herzien. Het college voor de Rechten van de Mens heeft zich recent over dit onderwerp gebogen en oordeelde dat de Defensie (juridisch) geen verboden onderscheid op grond van leeftijd heeft gemaakt. Vanwege de onder het personeel nog steeds aanwezige gevoelens van verontwaardiging over dit onderwerp, vraag ik hiervoor wederom de aandacht voor een volgend arbeidsvoorwaardenakkoord. Daarbij adviseer ik om ook te bezien of Defensie deze regeling effectiever kan gebruiken. De te genieten opleiding zou een duidelijker verband met het huidige werk bij Defensie of de oriëntatie op een betrekking daarbuiten kunnen hebben. Het belangrijkste bij deze maatregel blijft dat er duidelijkheid wordt gegeven op de inhoud van de regeling om zo misverstanden te voorkomen.

**Ik adviseer om in een volgend arbeidsvoorwaardenakkoord kritischer te kijken naar het gebruik van artikel 16 bis AMAR.**



#### Bindingspremies

Er zijn in 2019 vanuit de verschillende defensieonderdelen meer initiatieven ontplooid ter behoud van het personeel. Initiatieven die ik toejuich, maar die in mijn ogen ook extra aandacht behoeven. Een significant voorbeeld daarvan is de ruimere toepassing van het toekennen van bindingspremies. Deze zijn bedoeld om schaars personeel door middel van een premie aan Defensie te binden. Deze premie is eigenlijk het enige financiële instrument dat een defensieonderdeel ter beschikking heeft voor het behoud van personeel. Het personeel dat de premie ontvangt, is tevreden en ervaart meer erkenning en waardering. Tegelijkertijd ervaart het personeel dat deze premie niet ontvangt, onbedoeld, miskennis. Deze negatieve effecten zijn, net zoals het voorgaande jaar, nog steeds merkbaar en behoeven daarom aandacht. De vrijheid die (onderdeels)-commandanten in dit verband hebben gekregen, resulteert nog steeds in tijdelijke verschillen die het personeel niet altijd begrijpt.

2 | Oordeel van het College voor de Rechten van de mens op 16 januari 2020.

Duidelijke communicatie over het doel en de reden van het toekennen van bindingspremies, blijft daarom van essentieel belang. Een heldere prioritering van de doelgroep waardoor alleen het wèrkelijk schaarse personeel een premie ontvangt en goede afstemming tussen de defensieonderdelen onderling, versterkt het beoogde positieve effect van de bindingspremie. Inmiddels heeft CLSK het beschikbare budget voor de bindingspremie afgebouwd. Daar waar CLSK toezeggingen voor meerdere jaren premie aan individuen heeft gedaan, komt CLSK deze na. Daar waar afspraken voor één jaar zijn gemaakt, stopt de premie na afloop van dat jaar en zal niet zondermeer weer worden toegekend. Ook CLAS heeft het beschikbare budget voor de bindingspremie afgebouwd. Ik verwacht dat dit helaas tot teleurstellingen gaat leiden onder het personeel waardoor nogmaals duidelijk wordt hoe tijdelijk dit instrument kan zijn in het kader van behoud. De premie biedt geen structurele oplossing.

### Toelagen en inverdiende compensatie-uren

Ook toelagen is een onderwerp waarvoor veelvuldig mijn aandacht is gevraagd. De militairen ervaren de toelagen voor oefenen, varen, vliegen, weekendinzet en verblijf in het buitenland als te laag. Het recente arbeidsvoorwaardenakkoord heeft hier een verbetering ingebracht maar toch constateer ik dat dit onderwerp blijft leven onder het personeel. Met name voor personeel van verschillende OPCO's dat bij paarse organisatiedelen hetzelfde werk verricht en verschillen ervaart in de hoogte van toelagen of financiële extra's.

Het betreffende personeel ervaart het werken bij een joint eenheid of organisatiedelen zoals DOSCO en DMO als mooi en uitdagend, maar de verschillen in betaling voor het uitvoeren van dezelfde verrichtingen leidt tot de vraag om aandacht.

---

**“Ook toelagen is een onderwerp waarvoor veelvuldig mijn aandacht is gevraagd.”**

---

Met een herziening van het toelagebeleid en een gedegen afstemming daarover tussen de verschillende defensieonderdelen zal Defensie haar medewerkers beter aan zich kunnen binden. Een bijzondere organisatie in dit beeld is de gemeenschap van operators in het domein van Speciale Operaties. Zeker omdat een deel van deze operators werkzaam is bij de Dienst Speciale Interventies (DSI) waar ook nog eens het verschil met de toelagen systematiek van de Nationale Politie tot uiting komt. Regelmatig hoor ik dat dit voor medewerkers een reden is om over te stappen van Defensie naar de Nationale Politie. “We doen immers hetzelfde werk maar niet voor hetzelfde geld”. Ik adviseer om de mogelijkheden in kaart te brengen om voor deze doelgroep een aparte regeling te treffen in het kader van arbeidsvoorwaarden.

Voor wat betreft de inverdiende compensatie-uren (bijvoorbeeld door oefeningen en wachtlopen) is het voor de krijgsmacht delen raadzaam om een evenwichtige balans te bieden tussen het kunnen opnemen van uren en de uitbetaling. Dit noodzaakt tot goede afstemming bij de totstandkoming van de (operationele) jaarplanning. Nu dwingt een overvolle jaarplanning veelal tot het uitbetalen van deze uren of de keuze om het effect te absorberen in de bedrijfsvoering. De uitdaging is alleen maar groter geworden door de verruiming van de inverdienregeling zoals opgenomen in het arbeidsvoorwaarden akkoord.

**Ik adviseer commandanten van defensieonderdelen een goede basis te leggen in de jaarplanning en in goed overleg met de medezeggenschap tot een werkbaar situatie te komen, teneinde een overvolle jaarplanning te voorkomen.**



### Loopbaanbegeleiding burgerpersoneel

Het is een positieve ontwikkeling dat de loopbaanbegeleiding<sup>3</sup> voor burgerpersoneel definitief is ingevoerd en dat Defensie ook aan burgermedewerkers een eenmalige opleidingsaanspraak toekent. Ik verwacht dat het aanbieden van loopbaanbegeleiding ook een positief effect zal hebben op het behoud van burgermedewerkers. Voorts juich ik de pilot toe, waarin Defensie haar burgermedewerkers ter bevordering van hun mobiliteit faciliteert in hun overnachtingsmogelijkheden op de kazernes.

### Specialisten

Het aantal specialismen is toegenomen bij Defensie en dat is niet zonder reden. Snelle technologische ontwikkelingen en een steeds veranderende omgeving vragen om experts op diverse terreinen. Het tekort aan specialisten zoals IT- en medisch personeel, cyber- en beveiligingsmedewerkers, munitietechnici en monteurs, groeit nog steeds.

Om deze specialisten te behouden, moet Defensie uitdagingen blijven bieden waarbij maatwerkbenadering noodzakelijk is. Defensie zou ontwikkelmogelijkheden moeten aanbieden in hun eigen functiegebied zodat ze een duidelijk loopbaanperspectief kan bieden. Ik verwacht dat hiermee de arbeidssatisfactie van de specialisten wordt verhoogd. Voorgaande laat onverlet dat deze specialisten, indien gewenst, ook de gelegenheid moeten krijgen om buiten hun specialisme te functioneren. Lang buiten het specialisme functioneren, betekent ook dat specialisten op een gegeven moment niet meer breed inzetbaar zijn in hun aanvankelijke functiegebied.

<sup>3</sup> | Ook wel “employability”.

### Ouderenbeleid

Bij diverse organisatiedelen - onder meer de Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie (DBBO) - neemt het aantal medewerkers dat ouder is dan 55 jaar snel toe. Aan medewerkers in deze leeftijdscategorie mag tussen 22.00 en 06.00 uur geen dienst worden opgedragen<sup>4</sup>. Dit leidt tot problemen bij het indelen van (nacht-)diensten omdat het overige personeel deze diensten moet uitvoeren. Medewerkers hebben behoefte aan een structurele oplossing voor deze situatie. De huidige regelgeving in combinatie met het beschikbare budget voor DBBO vergt nadere besluitvorming op beleidsniveau.

In mijn themarapport “Langer doorwerken bij Defensie”<sup>5</sup> geef ik een aantal adviezen over nog te ontwikkelen beleid ten aanzien van de oudere medewerkers. Militairen gaan op hogere leeftijd met functioneel leeftijdsontslag (FLO) dan voorheen. Ik constateer dat er nog geen specifieke beleidsmaatregelen zijn ontwikkeld die tegemoet komen aan de wensen van de oudere medewerkers; beleidsmaatregelen die het eenvoudiger maken om langer door te werken.

<sup>4</sup> | Artikel 30b, derde lid van het Burgerlijk Ambtenarenreglement Defensie (BARD)

<sup>5</sup> | Themarapport Langer doorwerken bij Defensie van 21 januari 2018

Ondanks verscheidene initiatieven op dit terrein vanaf het niveau van de werkvloer, ontbreekt het nog steeds aan ouderenbeleid.

**Ik adviseer om de ontzietmaatregelen te herzien en daarnaast in te zetten op stimuleringsmaatregelen.**



### Relatie MC's / HDE's

Bij alle door mij bezochte eenheden en directies constateer ik dat de relatie tussen de Medezeggenschapscommissies en de Hoofden Diensteenheid goed is. Er is sprake van lage drempels bij de leidinggevendenden, constructief meedenken door de medezeggenschapscommissie en in algemene zin een open communicatie. Ik spoor de versterking van deze relatie ook aan onder het mom van “versterking medezeggenschapsbewustzijn”. Tijdig betrekken van de medezeggenschap voorkomt naar mijn mening (onnodige) discussie in de fase van besluitvorming.



# Materieel, infrastructuur en financiën

## 3.



### 3. Materieel, infrastructuur en financiën

#### Algemeen

Sinds lange tijd is er weer sprake van aanschaf van nieuw materieel. Tegelijkertijd is het tekort aan reserveonderdelen sterk verminderd. Dat is goed nieuws en gezien de langdurige bezuinigingen in het verleden ook broodnodig. Helaas ontbreekt het Defensie aan voldoende sleutelcapaciteit: de monteurs. Zonder deze medewerkers blijven de schappen vol en het materieel defect.

Ondanks de materiële groei ontbreekt het defensiemedewerkers ook in 2019 helaas nog vaak aan de juiste uitrustingsstukken: essentieel voor opleidingen, trainingen en missies. Door de materiële tekorten wordt het beschikbare materieel te intensief gebruikt waardoor het sneller slijt, defect raakt en door een gebrek aan sleutelcapaciteit niet of pas laat hersteld wordt. Voorts ervaren de medewerkers trage procedures voor aanschaf van materieel en herstelwerkzaamheden. Met een ‘can-do-mentaliteit’ en door inventief handelen kunnen eenheden nog veel oplossen, maar het personeel ervaart nog geen structurele oplossingen van deze problemen. Met een snellere en vooral meer voortvarende aanpak van de grootste materieel- en infraproblemen toont Defensie daadkracht waarmee ze aan vertrouwen bij haar medewerkers kan winnen. Minder middelen zelf ontwikkelen en meer materieel, inbegrepen artikelen voor de instandhouding, rechtstreeks bij de leverancier aanschaffen kan daarbij helpen.

---

**“Commandanten roepen om meer flexibiliteit bij beheer- en verwervingsinstanties en meer mandaat om zelf beslissingen te mogen nemen.”**

---

Veel Defensieregels stammen uit de tijd van de eerste grote bezuinigingen, aangekondigd in de Defensienota uit 1991 en de Prioriteitennota uit 1993. Meerdere generaties militairen en burgermedewerkers zijn opgegroeid in een tijd van continue bezuinigingen waarin ze ieder dubbeltje tweemaal omdraaiden voordat ze het uitgaven en waarin Defensie die dubbeltjessystematiek vastlegde in steeds meer regels. Ondanks dat de Defensiebegroting voor het eerst in bijna 30 jaar weer groeit, ontbreekt het Defensie aan mogelijkheden, maar ook aan voortvarendheid, om snel en flexibel beslissingen te nemen om haar eenheden weer op korte termijn te versterken. Commandanten roepen om meer flexibiliteit bij beheer- en verwervingsinstanties en meer mandaat om zelf beslissingen te mogen nemen: “Wees eens flexibel” en “Geef mij het mandaat”. Tegelijkertijd vragen de beheer- en verwervingsmedewerkers zich af waar ze flexibeler kunnen en mogen zijn: “Geef aan waar ik de regels niet meer hoeft te hanteren”. Gebrek aan heldere afspraken hierover leidt tot spanningen tussen commandanten en hun ondersteu-

nende eenheden c.q. afdelingen en tot angst om verantwoordelijkheid te nemen. Tegelijkertijd constateer ik dat er meer mogelijk is dan gedacht wordt en dat regelmatig een beroep gedaan wordt op de handhaving van regels die formeel eigenlijk niet bestaan.

Ik constateer bij veel defensiemedewerkers dan ook een behoefte aan deregulering. Minder regels, maar ook decentralisatie van bevoegdheden kunnen leiden tot snellere en effectievere besluiten. Daartoe zal Defensie de mandaten lager in haar organisatie moeten beleggen. Daar waar de commandant rechtstreeks invloed heeft op het primaire product van Defensie: Beschermen wat ons dierbaar is. Deregulering en decentralisatie van bevoegdheden vraagt om heldere doelstellingen, eenvoudige regels en vertrouwen in het lagere niveau oftewel de werkvloer. Het initiatief van de Hoofdirectie Bedrijfsvoering (HDBV) om processen en regels te vereenvoudigen ondersteun ik daarom van harte en blijf ik met veel interesse volgen en adviseren. Dit initiatief heeft echter alleen kans van slagen als alle niveaus bij de Krijgsmacht het ondersteunen. De keerzijde is dat dit ook vraagt om het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid op de lagere niveaus, maar ook een goede kennis van de formeel bestaande regelgeving. Ik verwacht dat Defensie de leidinggevendenden die zijn gevormd in de periode van krimp en bezuinigingen hierbij moeten coachen om los te komen van regeldwang en complexe bureaucratie.

Medewerkers geven aan dat het besturingssysteem SAP<sup>6</sup> nog niet altijd tot de gewenste efficiencywinst leidt. De invoering van en het werken met dit systeem vraagt meer inspanning en tijd dan verwacht. Medewerkers moeten te vaak handmatig ingrijpen. De besturing van het onderhoud leunt (nu nog) voor een groot deel op specialisten die veelal ouder zijn dan 50 jaar. Dit is vooral met het oog op de toekomst, zorgelijk. Als voorbeeld noem ik het torpedowerkschip Zr. Ms. Mercurus van de Onderzeedienst waarvoor nog niet al het materieel in SAP is ingevoerd. Daardoor worden bepaalde reserveonderdelen niet of te laat aan het schip geleverd. Vaak lopen onderhoudswerkzaamheden als gevolg hiervan vertraging op hetgeen een negatieve invloed op de operationele gereedheid van het schip met zich mee kan brengen. De effecten hiervan op het oefenjaarplan hebben niet alleen gevolgen voor de inzetbaarheid van dit schip en de onderzeeboten maar ook voor privé-planningen bij het thuisfront. Deze samenhangende problematiek vraagt de nodige aandacht.

Zoals ik in mijn midtermrapportage aangaf meldt het overgrote deel van de medewerkers die ik in 2019 heb gesproken een gebrek aan toegang tot een Mulan werkplek voor de lagere rangen. De in dit jaar gewijzigde regeling voor voedingsdeclaraties versterkt dit probleem. De wijziging maakt het omslachtiger voor binnenslapend personeel om de voedingskosten terug te vragen. Wat mij positief opvalt is dat Defensie inmiddels dit probleem aanpakt door alle medewerkers te voorzien van een eigen smartphone waarmee ze binnenkort declaraties en andere administratieve handelingen via een app kunnen verwerken. Ik verwacht dat hierdoor de mogelijkheden van Defensie tot interne communicatie ook sterk verbeteren.

<sup>6</sup> | SAP: Systemen, Anwendungen und Produkte/ Systemen, Applicaties en Producten.



De medewerkers van het Defensie Gezondheidszorg Opleidings- en Trainingscentrum (DGOTC) vragen om de juiste middelen om hun werk te kunnen doen. Zij zien dat operationele eenheden regelmatig over nieuwere medische middelen beschikken dan zijzelf, terwijl zij de operationele eenheden hierop zouden moeten opleiden. Voorbeelden hiervan zijn de Reddingsdekens (Blizzarddekens), Ventolin-medicatie en nekspalken, Xcollar. De verwerving van de benodigde middelen verloopt traag en de uiteindelijk geleverde producten voldoen niet altijd. Het is goed te constateren dat Defensie de versnelde aanschaf van de benodigde medische middelen inmiddels heeft opgepakt.

De medewerkers van de opleidingscentra ervaren in het algemeen een lage prioriteit op het gebied van behoeftevervulling zoals bij Persoonsgebonden Uitrusting (PGU). Hierdoor krijgen leerlingen bijvoorbeeld geen kniebeschermers en handschoenen voor een (koudweer-)oefening. Afgezien van het aspect verbeteren veiligheid, ontstaat er zo ook een delta tussen het materiaal waarmee personeel wordt opgeleid en waarmee men moet werken op functie bij de operationele eenheid. Ik constateer dat het DOSCO inmiddels aan een oplossing werkt om haar opleidingscentra versneld van deze artikelen te voorzien. Daarnaast adviseer ik dat defensieonderdelen bij hun kwantitatieve behoefte rekening houden met opleidingen en daar ook aan vasthouden indien zij financiële keuzes moeten maken.

**Ik adviseer dat defensieonderdelen bij hun kwantitatieve behoefte rekening houden met opleidingen en daar ook aan vasthouden indien financiële keuzes gemaakt moeten worden.**

## Vraag- en Aanbodmanagement (VAM)

VAM-medewerkers ervaren een gebrek aan ketenregie. Ze vragen om een ketenmanager die besluiten kan nemen als het proces van behoeftestelling, verwerving en uitlevering vertraging oploopt. De assortimentsmanager voert in de huidige situatie de ketenregie. Doordat deze assortimentsmanager ook een inhoudelijke rol heeft in het VAM, accepteren de overige betrokkenen deze regie vaak niet. De medewerkers vragen om een ketenregisseur die geen inhoudelijke rol heeft in het proces en daardoor onafhankelijker kan functioneren. De aanstelling van een ketenregisseur of hoofdverantwoordelijke kan het VAM-proces verbeteren en versnellen. Daarnaast is het belangrijk dat de duur van de VAM-cyclus aansluit op de praktijk. Voor de KMA bijvoorbeeld duurt de VAM-cyclus voor opleidingen twee jaar. De formele aanstellingsbehoefte is echter pas zes maanden vooraf bekend. In de praktijk passen de OPCO's schijnbaar ad hoc hun vraag aan en confronteren zij de KMA hier pas op een laat moment mee. De (extra) benodigde middelen, om het aanbod aan te laten sluiten bij de vraag, ontbreken dan vaak nog. C-KMA heeft vervolgens geen inspraak om integraal de benodigde middelen alsnog af te stemmen op de actuele vraag. DOSCO meldt dat ze een ketenregisseur zal invoeren. Ik vraag daarbij wel aandacht voor de toekenning van het juiste mandaat aan deze regisseur zodat hij of zij ook de vereiste besluiten kan nemen in geval van vastlopende behoeftestellingen.

**Ik adviseer om te beschouwen of er in de loop der jaren niet te veel assortimenten of behoeften in de VAM-systeemmatiek zijn opgenomen.**



## Munitie

Veel bezochte eenheden melden tekorten in de munitievoorraad. Een groot aantal tekorten lijkt op papier inmiddels opgelost, maar niet altijd in de praktijk. Als voorbeeld noem ik de munitie van het artilleriegeschut: de Panzerhouwitser 2000. Deze munitie bestaat uit meerdere onderdelen te weten: de afvuurpatroon, het kardoes, de buis en de granaat. Vaak zijn slechts drie delen beschikbaar, waardoor schieten onmogelijk is. Ook om planningstechnische redenen is er soms te weinig munitie. De toewijzing is gebaseerd op het voorgaande jaar. Als een eenheid op uitzending is geweest en weinig heeft geschoten, is de toewijzing voor het volgende jaar te laag. Het is goed te constateren dat Defensie extra geld heeft gereserveerd om haar munitievoorraden op peil te brengen. Totdat dit is gerealiseerd, zal de DAOG op basis van operationele prioriteiten de schaarse munitiesoorten toebedelen aan de OPCO's.

## Infrastructuur

Defensie geeft een hoge prioriteit aan de uitrol van wifi zowel op de werkplek als in de legering en op schepen. Ik ben blij te constateren dat Defensie in 2019 daarin een aantoonbare vooruitgang heeft geboekt. Hiermee sluit Defensie (eindelijk) aan bij de eisen van deze tijd. Tijdens mijn contacten met defensiemedewerkers uiten ze vaak de wens om wifi breder in te voeren in de lesomgeving, omdat dit modernere mogelijkheden biedt voor instructie en zelfstudie. Defensie heeft dit eveneens met prioriteit opgepakt. Aan boord van de schepen en in missiegebieden is de bandbreedte van de satellietcommunicatie (SATCOM) niet toereikend waardoor het contact met het thuisfront beperkt wordt. WhatsApp-berichten versturen is geen probleem maar streaming is vaak niet mogelijk. Vooral de jonge generatie medewerkers ervaart dit als storend wat zomaar effect kan hebben op het behoud van personeel.

**“WhatsApp-berichten versturen is geen probleem maar streaming is vaak niet mogelijk.”**

Bezochte medewerkers van CZMCARIB ervaren aan het einde van een logistieke keten te zitten. Dit blijkt onder meer door het uitblijven van noodzakelijke aanpassingen aan de infrastructuur. Schimmelvorming en instortingsgevaar van slaapaccommodatie dwingt commandanten om alternatieve oplossingen te vinden voor het onderbrengen van de bemanning. Het ontbreken van goede verlichting in werkplaatsen leidt tot een onveilige werkomgeving waar zij niet zelfstandig een oplossing voor mogen aandragen. Ook in 2018 meldde ik dat de lang beloofde nieuwbouw in Schaarsbergen, een schietbaan in Woensdrecht, legering in Soesterberg, Den Helder en Harskamp als ook aanpassingen bij het Defensie Brand- en Bedrijfsstoffen

Bedrijf te lang uitblijven. Ook in 2019 meldt veel personeel van bezochte eenheden ontoereikende infrastructuur voor legering, onderhoud, werkplekken en instructie. Daarnaast melden SOCOM en JISTARC een tekort aan CLASS 1 en 2 area's, de zogenaamde beveiligde ruimtes, waardoor het gebruik van de ruimtes die wel aan de gestelde eisen voldoen sterk toeneemt.

**“Overleg met Defensie Vastgoedmanagement en vervolgens slagvaardig optreden vanuit het Rijks Vastgoedbedrijf is noodzakelijk maar vindt nog steeds onvoldoende plaats.”**

Medewerkers op de Kromhoutkazerne in Utrecht ervaren problemen met de beschikbare werkruimten. Werkplekken en parkeerplaatsen zijn, behalve op de vrijdagen, alle dagen vol en vergaderruimtes zijn al maanden van te voren gereserveerd. Voorts zijn er klachten over de temperatuurregulatie en het lawaai in de grote kantoorruimten (werkplekken) waardoor medewerkers moeite hebben zich te concentreren. Helaas leidt overleg met de lokale ondersteuner niet tot het gewenste effect.

De nieuwe werkomgeving van het Centraal Militair Hospitaal (CMH) is een goed voorbeeld van infrastructurele vernieuwing maar geldt ook als voorbeeld voor de “manieren” waarop de betrokken functionarissen hun verantwoordelijkheid en speelruimte hebben genomen om dit te realiseren. Hierin is ruimte gekomen voor de Militaire Bloedbank, de Militaire Geestelijke Gezondheidszorg, een regiocentrum van de Defensie Tandheelkundige Dienst en de Centrale Apotheek van het Eerstelijns Gezondheid Bedrijf. Ook het in juli 2019 geopende operatiecentrum (OPSCENT) waarin de KMar een mix van functionaliteiten heeft samengevoegd onder één dak, is een goed voorbeeld van de juiste vernieuwing.

Overleg met Defensie Vastgoedmanagement en vervolgens slagvaardig optreden vanuit het Rijks Vastgoedbedrijf is noodzakelijk maar vindt nog steeds onvoldoende plaats.

**Ik adviseer u om samen met de gebruiker vast te stellen welke infrazaken met prioriteit moeten worden opgepakt om vervolgens een plan van aanpak op te stellen voor renovatie en nieuwbouw.**



Behoud van personeel valt en staat niet alleen met een goede P&O systematiek en arbeidsvoorwaarden, maar ook door te zorgen voor een solide infrastructuur waar veilig en prettig gewerkt en geleefd kan worden.





# Opleidingen, training en operaties

## 4.



## 4. Opleiding, training en operaties

### Opleiding en training

Sinds jaar en dag leidt Defensie militairen voor hun eerste functie zelf op. Deze initiële opleiding omvat zowel de algemeen militaire opleiding als de vaktechnische opleiding. Tijdens mijn werkbezoeken hoor ik vaak van medewerkers dat militairen op startfuncties niet goed zijn opgeleid. Ze doelen daarbij niet zozeer op de kwaliteit van de opleiding, maar vooral op het feit dat beginnende militairen hun opleiding niet tijdig en volledig hebben afgerond. Daardoor zijn ze nog niet functiebekwaam. Deze starters kunnen en mogen nog niet alle taken en werkzaamheden uitvoeren die aan hun functie zijn verbonden. Dit verstoort de operationele gereedstelling van de betreffende militair en zijn eenheid. Verder trekt het een wissel op collega's. Zij moeten immers taken overnemen en de starters extra begeleiding geven. Daarnaast is het van invloed op de veiligheid. De starter komt met materieel in aanraking waarvoor hij nog niet (volledig) is opgeleid. Tot slot doet dit iets met het moreel en het gevoel van de starter: "Ben ik wel klaar voor mijn eerste job?"

Defensie heeft momenteel ruim 8000 vacatures, vooral in de onderofficiersrangen. De onderofficieren vullen de meeste instructeursfuncties en zijn commandant van de startende militairen. De opleidingsachterstand groeit en hoewel ik zie dat operationele eenheden en opleidingscentra zelf proberen om hier iets aan te doen, is het nu tijd voor structurele maatregelen in de opleidingsketen. Daarbij sluit ik niet uit dat dit ten koste gaat van de operationele doelstellingen zoals door de Commandant der Strijdkrachten vastgesteld.

### *"Ben ik wel klaar voor mijn eerste job?"*

Waarom zijn militairen bij aanvang van hun startfunctie soms nog niet volledig opgeleid? Deze vraag en mogelijke maatregelen heeft mijn staf onderzocht door medewerkers in de werving, bij de opleidingscentra en bij de parate eenheden van alle



Defensieonderdelen te interviewen. Positief is dat iedere schakel in de opleidingsketen, van werving tot en met plaatsing, met goede ideeën komt. Het ontbreekt echter aan regie en de juiste afstemming. Een maatregel in de ene schakel heeft namelijk onmiddellijk effect op de andere. Ik zie hier duidelijk dat de toegenomen wederzijdse afhankelijkheid ook wederzijdse effecten geeft bij veranderingen oftewel het zogenaamde waterbedeffect. Een integrale benadering van dit opleidingsprobleem met aandacht en begrip voor de verschillen tussen de OPCO's is daarom een vereiste.

Naast dat toekomstige maatschappelijke, politieke en technologische ontwikkelingen van invloed zijn op het personeelsbestand van Defensie, zijn ongeveer 7.000<sup>7</sup> militairen 50 jaar of ouder en zij zullen in de komende tien jaar regulier de organisatie verlaten. Gelet op de militaire personele vulling van 80,3 procent<sup>8</sup> is het helder dat er doorlopend nieuwe militairen opgeleid moeten worden om Defensie met kwalitatief (militair) personeel gevuld te houden.

### *"Kan ik mijn werk nog wel goed uitvoeren?"*

Vanwege de verhoogde aanstellingsopdrachten van de OPCO's krijgen de opleidingscentra eveneens een verhoogd aantal leerlingen te verwerken. Deze toestroom leidt tot allerlei afgeleide problemen, zoals onder meer een tekort aan beschikbare schietbanen, leslokalen en ondersteuning door Paresto, die haar capaciteit hierop niet berekend heeft. Daarnaast hebben medewerkers van de opleidingscentra de indruk dat het momenteel voor de opdrachtgevers belangrijker is om kwantiteit (meer leerlingen) dan kwaliteit (volledig en goed opgeleid) te krijgen. Deze ontwikkeling heeft een negatief effect op de arbeidsethos van de instructeurs.

Bij mijn werkbezoeken melden medewerkers van opleidingscentra dat zij te maken hebben met structurele onderbezetting van de instructeursfuncties. Deze onderbezetting is één belangrijke oorzaak van de opleidingsachterstand. Verder leidt het groeiende aantal vacatures ertoe dat de onderofficieren steeds meer taken van vertrekkende collega's moeten overnemen waardoor hun eigen werk in het gedrang komt. In mijn midtermrapportage 2019 meldde ik daarover het volgende: "Onze medewerkers voelen in toenemende mate dat ze de vereiste kwaliteit van werk niet meer kunnen leveren. Dat leidt tot stress en een lagere arbeidssatisfactie, maar bovenal doen deze lap-maatregelen iets met het gevoel van professionaliteit bij onze medewerkers. "Kan ik mijn werk nog wel goed uitvoeren?" Defensie moet haar medewerkers uit deze vicieuze cirkel halen van waarnemen, andermans taken oppakken en concessies doen aan kwaliteit."

7 | Zie HR Monitor midden 2019.

8 | Zie HR Monitor midden 2019. Als de personele vulling onder 85 procent komt, kan geen uitvoering meer worden gegeven aan de opgedragen taken. Omdat de burgerpersonele vulling 101,8 procent is, komt het percentage voor geheel Defensie uit op 86 procent. Met deze personele vulling kon, met beperkingen, uitvoering worden gegeven aan de opgedragen taken.

Bovendien is de instructeursfunctie niet overal meer even geliefd. Dit is onder meer omdat onderofficieren gebrek aan waardering voor de instructeursfunctie ervaren en het geen preconditionie meer is voor de verdere loopbaanmogelijkheden. Gebrek aan uitdaging is ook een reden. Als instructeur doe je niet mee met missies of nationale operaties, heb je geen grote oefeningen ver van huis waarvoor je extra toelagen ontvangt en werk je niet met mooi en dynamisch materieel. Een veel gehoorde opmerking is dan ook: "Ik ben in dienst gegaan om deel te nemen aan missies en oefeningen, niet om les te geven". Daarnaast melden militairen dat ze na een instructiefunctie niet meer 'operationeel *current*' zijn. Een terugkeer van een instructeursfunctie naar een operationele functie lijkt daardoor minder waarschijnlijk, waardoor de militair graag langer operationeel blijft werken en een instructeursfunctie zo lang mogelijk uitstelt. Ik ben van mening dat dit een vreemde situatie is want een wisselwerking tussen operationele plaatsingen en opleidingen is juist een belangrijke factor voor behoud van ervaring en daarmee de kwaliteit van opleidingen. Het nemen van maatregelen in de opleidingsketen vereist tijdelijke concessies in de ambitie en hier zijn kosten aan verbonden.

Maak het vak van instructeur aantrekkelijker door het bieden van: uitdagend werk met voldoende en modern (les)materiaal, (extra) beloning, instructie-loopbaansporen en een langere functieduur zoals vijf in plaats van de standaard drie jaar. Hierdoor zal het instructeursbestand naar mijn verwachting toenemen.

Op de werkvloer wordt bovenal een duidelijke ketenregie: van werving, aanstelling, opleiding tot plaatsing van nieuw personeel, gemist. Zo worden aanstellingsopdrachten veelvuldig gewijzigd, zijn er onvoldoende opleidingsplaatsen, is de instructiecapaciteit gedaald en ervaren de instructeurs een hoge werklast. Een gevolg hiervan is dat starters op hun eerste functie nog veel moeten leren en begeleid moeten worden door een praktijkleermeester, die zelf vaak relatief onervaren is. Daarnaast vindt het personeel de digitale aanvraag van een cursus heel bewerkelijk en na deze procedure duurt het vaak lang voordat een opleiding start.



**Ik adviseer om een duidelijke en herkenbare regie te (laten) voeren op opleidingen en ook de vereiste mandaten en bevoegdheden aan de regisseur te geven.**

Deze regisseur van vlees en bloed heeft dan volledig zicht op de in-, door-, en uitstroom, zodat er een integraal beeld bestaat. Tevens stuurt hij de opleidingsketen aan door de leverancier, de opleider en de ontvanger op één lijn te brengen en te houden.

Verder worden veel zeer ervaren korporaals niet toegelaten tot de opleiding voor onderofficier (CLAS/KMS) omdat zij niet het juiste opleidingsniveau hebben, terwijl zij wel tijdens missie als waarnemend groepscommandant hebben opgetreden. Zij missen hier een flexibele benadering. Hier kunnen meerdere redenen aan ten grondslag liggen maar leg het dan uit aan de mensen. Bovendien vinden deze ervaren korporaals de opleiding op de KMS te lang: door eerder verworven competenties (EVC) is de opleiding slechts vijf weken korter. Ik geef u dan

ook in overweging om de huidige keurings- en opleidingseisen te evalueren. Is het bijvoorbeeld wel noodzakelijk om voor elke militaire functie dezelfde minimum (opleidings)eisen te stellen? Voor Opleidingen & training zijn voorts voor sommige OPCO's specifieke kwesties aan de orde gekomen. Hieronder een overzicht.

Bij CZSK en dan met name bij de technische dienst is er een discrepantie tussen hetgeen de opleiding biedt en hetgeen op de werkvloer wordt gevraagd. Al enkele jaren mogen matrozen met een MBO-2 niveau instromen, terwijl dit voorheen een MBO-3 niveau was. Het opleidingsniveau lijkt momenteel te laag en het ervaringsniveau te gering.

Ook bij CLAS wordt ervaren dat medewerkers te weinig operationele vakinhoudelijke ervaring opdoen. Er is in de vuursteunketen zelfs geen minimale geoefendheid. Bovenal wordt de Algemeen Militaire Opleiding, zowel door oud-leerlingen als ontvangende eenheden, met een onvoldoende beoordeeld. Zorgwekkend is dat geslaagde leerlingen niet goed in staat blijken te zijn om contact drills uit te voeren.

Bij de KMar blijken voor verschillende (functie-)opleidingen en cursussen onvoldoende plaatsen beschikbaar te zijn, waardoor medewerkers niet inzetbaar zijn op de functie. Deze schaarste heeft consequenties voor de planning en operaties, omdat nieuw personeel zonder opleiding aan het werk is.

### Operaties/missies

Nederland neemt op dit moment aan minder missies deel dan een aantal jaren geleden. Hierdoor is alleen de NAVO Resolute Support Mission (RSM) in Afghanistan bezocht door twee van mijn stafofficieren. Zij hebben tijdens dit bezoek naast de grote inzet ook de goede sfeer en het enthousiasme van de uitgezonden militairen en hun commandanten gezien. De militairen geven ook aan dat de Nederlandse inzet op *Camp Marmal* te Mazar-e Sharif, in de *New Kabul Compound* en op het *Hamid Karzai International Airport* te Kabul, zeer wordt gewaardeerd door de internationale collega's.

De militairen in het missiegebied vroegen aandacht voor de gereedstelling<sup>9</sup> van de individueel uit te zenden militair. Het komt voor dat de voorbereiding van de uit te zenden militair niet altijd afgerond blijkt te zijn. Vooral onvoldoende kennis en beheersing van het persoonlijk wapen vind ik zorgelijk, omdat dit onveilige situaties in missiegebied kan opleveren.

**Ik adviseer om beter toe te zien op een afgeronde en volledige voorbereiding op een uitzending van elke militair.**

Het personeel ervaart de kwaliteit van de *desert* gevechtslaarzen bij operationele inzet als slecht. De snel optredende slijtage van de zool in combinatie met een verminderde vichtregulatie leidt bij sommige militairen tot medische klachten aan de voeten.

<sup>9</sup> | conform de Aanwijzing CDS A-700



Hoewel in voorkomend geval aan de betreffende militair in overleg met de arts een alternatief wordt geboden, pleit ik voor een structurele oplossing van dit probleem. DMO heeft dit inmiddels opgepakt, maar kan niet op korte termijn een structurele oplossing bieden.

Het in de opsporing werkzame personeel bij de KMar maakte mij attent op de uitdagingen die zich voordoen bij de dynamiek van de (inter)nationale criminele netwerken, een zich steeds verder digitaliserende wereld en continue wijzigende regelgeving door andere departementen. De medewerkers ervaren de bestuurlijke positie van de KMar en Defensie soms als ontoereikend. Zo wordt de KMar niet altijd meegenomen in beschikbaar gestelde budgetten en ontbreekt soms de aansluiting bij ketenpartners. Daarnaast verlopen verwervingsprocedures voor specialistische IV/ICT-middelen traag, zoals de aanschaf van 'Youfit', nodig om telefoons uit te lezen; SuperQ-systeem, voor het afluisteren van telefoongesprekken, en het Mercure telecom software pakket.

---

**"In de praktijk vertrekt een functionaris ruim voordat de opvolger binnenkomt."**

---

Ander punt is de opvolgingsplanning bij de KMar. In de praktijk vertrekt een functionaris ruim voordat de opvolger binnenkomt. Deze negatieve overlap van functionarissen heeft tot gevolg dat taken tijdelijk niet of slechts ten dele worden uitgevoerd en er geen kennisoverdracht plaats kan vinden.

Het personeel bij de Dienst Speciale Interventies (DSI) vraagt aandacht voor de borging van de structurele ondersteuning door de DSI in geval van mogelijke dreigingen in Nederland. Deze borging in een werkplan ziet onder meer toe op een efficiënte en effectieve inzet en daarnaast een uitbreiding van de DSI. Na drie jaren is het werkplan nog steeds niet goedgekeurd, omdat er verschillende zienswijzen tussen Defensie en de Nationale Politie zijn.

Tot slot is het personeel van de KMar steeds terughoudender om een opvallend dienstvoertuig te besturen of in uniform te reizen. Reden is dat ook in geval van een lichte aanrijding het OM geïnformeerd moet worden. Indien de KMar-militair schuld aan de aanrijding heeft, leidt dit – anders dan bij collega-militairen of burgers – tot justitiële documentatie en een strafrechtelijke veroordeling zoals een geldboete. Het KMar-personeel vindt dat hier sprake is van rechtsongelijkheid. Tot mijn genoegen constateer ik dat C-KMar naar aanleiding van mijn werkbezoek in contact is getreden met de Hoofdofficier van Justitie in Arnhem en dat er inmiddels een regeling is getroffen.

# Werkbezoeken buitenland

## 5.



## 5. Werkbezoeken buitenland

In 2019 heb ik de medewerkers, werkzaam op verschillende locaties in het Caribisch gebied, Italië en de Verenigde Staten bezocht. Daarnaast sprak ik met de medewerkers van het Dienstencentrum Internationale Ondersteuning Defensie (DCIOD). Deze medewerkers ondersteunen het personeel dat werkzaam is in het buitenland.

### Caribisch gebied

Tijdens mijn bezoek aan de medewerkers in het Caribisch gebied heb ik Sint Maarten, Curaçao, Aruba en Bonaire aangedaan. De werknemers ervaren een hoge werkdruk. Deels wordt dit veroorzaakt door de extra inspanningen die CZMCARIB moet verrichten als gevolg van de geopolitieke ligging van het bevelsgebied. Voor een deel heeft ook hier het personeelstekort de nodige invloed waardoor men met minder personeel meer werk moet verrichten.

---

*“De werknemers ervaren een hoge werkdruk.”*

---

Zoals ik ook in mijn midtermrapportage aangaf, ervaren de medewerkers dat de vergoedingen van Defensie niet voorzien in de kosten voor het levensonderhoud. Vooral medewerkers op Aruba en Sint Maarten zijn ontevreden over deze vergoedingen. Wil Defensie aan de noodzakelijke personeelsbezetting in het Caribisch gebied blijven voldoen, is het van belang om ontwikkelingen rond deze vergoedingen nauwkeuring te blijven volgen en te bezien of deze ontevredenheid kan worden vermeden. Een goede uitleg aan het personeel over de gehanteerde berekeningen zou al een goede stap zijn om duidelijkheid te verschaffen. Het ontbreekt personeel aan de benodigde ervaring en opleidingen om adequaat te reageren op logistieke aanvragen. Ook de late introductie van het assortimentsgewijs werken (AGW) draagt niet bij aan een vloeiende logistieke aanvoerlijn.

### Italië

In mei heb ik een bezoek gebracht aan defensie-medewerkers op verschillende locaties in Italië zoals Napels, Rome, Poggio Renatico, Solbiate Olona en Sigonella. Deze medewerkers ervaren een wat starre benadering van Defensie als het gaat om het mogen volgen van Italiaanse taallessen, de mogelijkheden om de Defensie Conditieproef (DCP) af te leggen en de uitvoering van de regelgeving met betrekking tot Permissie Gezinsbezoek Buitenland. Ook hebben zij behoefte aan meer ondersteuning door DCIOD bij het afsluiten van huurovereenkomsten voor woningen en bij het verlengen van internationale rijbewijzen. De door het DCIOD geleverde ondersteuning wordt gewaardeerd, maar het personeel mist soms actuele informatie over wijzigingen in de vigerende regelgeving.

De op Sicilië geplaatste medewerkers ervaren een slechte luchtkwaliteit. Dit heeft voornamelijk te maken met de nabijheid van de vulkaan Etna en de daaraan verbonden uitstoot. Ook noemden medewerkers de slechte kwaliteit van het water. Het is mij gebleken dat dergelijke mogelijke gezondheidsrisico's een gevoel van onveiligheid teweegbrengt bij het personeel en hun gezinnen. Er zijn maatregelen genomen naar aanleiding van mijn eerdere rapportage over dit werkbezoek. Ik betwijfel of de genomen maatregelen voldoende zijn om het personeel op Sicilië en hun gezinnen gerust te stellen.

### Verenigde Staten

In september heb ik een bezoek gebracht aan de defensie-medewerker die in de Verenigde Staten zijn geplaatst. Tijdens dit bezoek heb ik gesproken met medewerkers en hun thuisfront, geplaatst in Edwards Airforce Base, Fort Hood, Fort Rucker, Norfolk en Washington. Zowel de defensie-medewerkers als hun gezinsleden zijn overwegend positief over hun plaatsing in de VS. De sfeer binnen de Nederlandse gemeenschappen is goed en men spreekt over het werken in de VS als “een prachtig avontuur”. Ook beschouwt men het als een kans om de kennis en ervaring te verbreden.

---

*“Verschillende medewerkers zouden graag een vaste casemanager bij het DCIOD willen krijgen.”*

---

Recent heeft Defensie tijdelijke vergoedingen doorgevoerd om onder meer tegemoet te komen aan de energiekosten. Deze vergoedingen vallen nu nog buiten de herzieningen van het Voorzieningsstelsel Buitenland Defensiepersoneel (VBD). Toch zien de medewerkers in de VS en hun partners dat de vergoedingen de kosten van het dagelijks levensonderhoud nog steeds onvoldoende compenseren. Verschillende medewerkers zouden graag een vaste casemanager bij het DCIOD willen krijgen. Zij verwachten dat daarmee de wederzijdse betrokkenheid en coulance in de vorm van maatwerk toeneemt en ook de kennis van hun casemanager

voor een specifiek gebied van plaatsing. Medewerkers ervaren nu grote verschillen in regelgeving en gebruiken tussen de staten binnen de VS onderling. Om deze reden voldoet een uniforme voorlichting van het DCIOD voor de medewerkers en hun thuisfront dat naar de VS gaat in hun ogen niet.

De partners van de militairen vroegen tijdens mijn bezoek specifiek aandacht voor de positie van de partner en het gezin van de militair die in het buitenland is geplaatst. Zij uitten hun zorgen over de huidige ondersteuning die zij ervaren van Defensie. Het komt voor dat zij van medewerkers van het DCIOD te horen dat zij 'geen partij' zijn voor Defensie en dus ook niet voor het DCIOD. Een plaatsing in het buitenland heeft over het algemeen grote sociale en financiële gevolgen voor de militair en zijn of haar gezin. Bij plaatsing in het buitenland is juist de ondersteuning vanuit het thuisfront van groot belang voor de inzetbaarheid van de militair. Het is dus ook zaak daarin duidelijk en tijdig aan te geven wat Defensie wel en niet voor het thuisfront kan betekenen.



**Ik adviseer om te onderzoeken of Defensie bepaalde ondersteuningsmogelijkheden voor partners en thuisfront ook kan invoeren.**

Ik denk hierbij bijvoorbeeld aan studiemogelijkheden van partners tijdens een buitenlandplaatsing van de militair en bemiddeling bij het afsluiten van huurovereenkomsten.

**“Bij plaatsing in het buitenland is juist de ondersteuning vanuit het thuisfront van groot belang.”**

Een internationale plaatsing levert medewerkers veel nieuwe kennis en ervaring op. De medewerkers verwachten dat Defensie deze kennis en ervaring ook meeneemt bij de planning van de verdere loopbaan van haar medewerkers. Medewerkers ervaren dat er nu nog te weinig gebruik wordt gemaakt van deze internationale kennis en ervaring.

Bijna alle medewerkers die in het buitenland zijn geplaatst maken zich zorgen om hun vervolgplaatsing in Nederland. Onduidelijke en verlate communicatie vanuit P&O over een vervolgplaatsing lijken hier debet aan. Het gevolg hiervan is dat men pas relatief kort voor de terugkeer naar Nederland, op zoek kan gaan naar passende scholen voor kinderen en huisvesting. Voor partners van militairen is het zoeken naar een baan in Nederland hierdoor ook moeilijker. Dit leidt veelvuldig tot stress voor de Defensie-medewerker en zijn of haar gezin. Ik vraag de commandanten van alle betrokken Defensieonderdelen, erop toe te zien dat personeel tijdig wordt geïnformeerd over mogelijke vervolgplaatsingen.

Het DCIOD geeft een uitgebreide voorlichting aan medewerkers die Defensie in het buitenland plaatst. Het personeel en hun eventuele gezinsleden waarderen deze voorlichting. De wijze van begeleiding door DCIOD bij het huren van een huis en de daaruit regelmatig voortvloeiende problematiek, noemen medewerkers echter vaak als knelpunt. De medewerkers vertellen hierbij meer behoefte aan ondersteuning en betrokkenheid van het DCIOD te hebben. Met name wanneer er discussie ontstaat met de verhuurder over de wederzijdse rechten en verplichtingen die aan de huurovereenkomst zijn verbonden.

Ook de beperkte communicatie vanuit het DCIOD over wijzigingen in de van toepassing zijnde regelgeving in het buitenland is een onderwerp dat medewerkers vaak noemen. Ik heb gemerkt dat het in het buitenland geplaatste personeel niet altijd over de actuele regelgeving kan beschikken en daardoor soms onverwacht financiële nadelen ondervindt. Ik heb DCIOD geadviseerd de beschikbare informatie tijdig te actualiseren en het betrokken personeel in voorkomend geval snel te informeren over wijzigingen in de vigerende regelgeving zeker als deze financiële consequenties hebben.

De medewerkers van het DCIOD proberen op hun beurt een zo goed mogelijke ondersteuning aan het personeel dat in het buitenland is geplaatst, te leveren. Ook de medewerkers van het DCIOD hebben last van een hoge werkdruk vanwege onderbezetting en veranderende regelgeving. Zij zien zelf ook verbetermogelijkheden in hun dienstverlening door het krijgen van meer handelingsvrijheid door beargumenteerd af te mogen wijken van bestaande regelgeving. Dit geldt bijvoorbeeld in afwachting van de implementatie van het VBD. De bestaande regelgeving is in sommige situaties dermate achterhaald dat medewerkers van het DCIOD vooruitlopend op de uitvoeringsrichtlijnen het liefst in de geest van het nieuwe VBD willen gaan handelen.



Als voorbeeld van verouderde regelgeving zien medewerkers de regeling voor de meerkosten beginperiode. Deze meerkosten, die eerder onderdeel waren van de maandelijks uitgekeerde buitenlandtoelage, worden thans uitbetaald aan de medewerker bij aanvang van de buitenlandplaatsing. Deze meerkosten worden berekend aan de hand van de initiële plaatsingsduur van drie jaar. In geval van verlenging gedurende de plaatsing krijgen medewerkers de meerkosten niet uitbetaald en dat geeft hen het gevoel van onrecht. Overigens merk ik dat ook voor deze regeling geldt dat niet iedereen exact weet hoe deze in elkaar zit. Ik sluit niet uit dat hier de verwarring en vervolgens onrust start.

Andere voorbeelden van niet passende regelgeving zijn volgens hen de inhouding van de huurkosten die is verhoogd van 10 procent naar 17 procent bij verhuizing in het buitenland of van het buitenland naar het buitenland. Daarnaast vergoedt Defensie geen reiskosten indien de defensie-medewerker of een gezinslid een (staats-) examen in Nederland moet maken. Ook zien zij een compensatie voor het aanschaffen van een auto bij een plaatsing buiten Europa of het vergoeden van de kosten van met meenemen van de eigen auto als terecht.

Daarnaast zouden medewerkers van het DCIOD alvast in de geest van de in het nieuwe arbeidsvoorwaardenakkoord gemaakte afspraken willen handelen. De medewerkers van het DCIOD krijgen nu te maken met ontevreden defensiepersoneel, omdat zij de afspraken uit de nieuwe arbeidsvoorwaardenakkoord nog niet mogen uitvoeren. Het ontbreekt namelijk nog aan uitvoeringsrichtlijnen die nog niet geformaliseerd zijn na overleg tussen HDP en vakcentrales. Het betreft dan bijvoorbeeld afspraken uit de nieuwe arbeidsvoorwaardenakkoord over de kosten van het vervoer van huisdieren, de mogelijkheid om vliegtickets uit te wisselen, de kosten van een huurauto en een gezinsherenigingsticket na zes i.p.v. negen maanden.



**Ik adviseer om zo snel mogelijk uitvoeringsrichtlijnen te geven voor het nieuwe arbeidsvoorwaardenakkoord teneinde recht te doen aan de gemaakte afspraken.**

Daarbij kan een selectie gemaakt worden van onderwerpen die vrij risicoloos vooruitlopend op formalisering kunnen worden ingevoerd. Hier liggen naar mijn mening mogelijkheden voor *quick wins*.

## Internationale samenwerking

In het afgelopen jaar heb ik aan verschillende initiatieven deelgenomen die bijdragen aan de versterking van de internationale samenwerking tussen de landelijke Ombudsinstituten en/of de Inspecteurs-Generaal. Met diverse internationale collega's, onder wie de Duitse *Wehrbeauftragte der Bundeswehr*, bestaat al langer een goed samenwerkingsverband. Zo heb ik op zijn uitnodiging bijgedragen aan het symposium naar aanleiding van het 60-jarig bestaan van de *Wehrbeauftragte der Bundeswehr*. Ook met het Belgische Inspectoraat-Generaal, dat nog maar enkele jaren bestaat, heb ik een goed samenwerkingsverband. In mei ontving ik mijn Belgische collega op De Zwaluwenberg om met mij en mijn staf wederzijdse ervaringen en *lessons learned* uit te wisselen.

**“Met diverse internationale collega's, bestaat al langer een goed samenwerkingsverband.”**

Tijdens het bezoek aan de Nederlandse eenheden in de Verenigde Staten, heb ik mijn Amerikaanse *Army* collega ontmoet. Tijdens dit gesprek hebben wij onder meer wederzijdse ervaringen kunnen uitwisselen en hebben wij mogelijkheden voor toekomstige samenwerking geïnventariseerd. Eind 2019 heb ik deelgenomen aan de elfde *International Conference of Ombud Institutions Armed Forces (ICOAF)* in Sarajevo, Bosnië-Herzegovina. Dit betrof een conferentie van Ombudsinstituten en Inspecteurs-Generaal met vertegenwoordigers uit bijna 40 landen. Het onderwerp dat dit jaar op de agenda stond was de vraag hoe duurzame en veerkrachtige Ombudsinstituten gebouwd en onderhouden kunnen worden. Samen met de Nationale Ombudsman vormden wij de Nederlandse delegatie. Van de Nederlandse ambassadeur in Bosnië en Herzegovina heb ik vernomen dat de Nederlandse bijdrage aan deze internationale conferentie zeer op prijs is gesteld.

De bezoeken van de minister van Veteranen zaken en Patriottisme van Zuid-Korea en het ministerie van Veteranenzaken van China op De Zwaluwenberg gaven wederzijds inzicht in de definitie van veteraan en hoe de verschillende landen omgaan met erkenning waardering en zorg voor hun veteranen. De Zuid-Koreaanse aanpak kent veel overeenkomsten met de Nederlandse. China beschouwt iedere dienstverlater als veteraan. Daarnaast bemiddelt het Chinese ministerie bij de overstap van militairen naar de burgermaatschappij.

# Veiligheid 6.



## 6. Veiligheid

### Kwaliteitsverlies door werkdruk/gebrek aan capaciteit

Versillende medewerkers maken zich zorgen over de kwaliteit van het door hen geleverde werk. Als gevolg van langdurige vacatures voldoet het gedane werk in veel gevallen niet meer aan de eigen maatstaf. Dit raakt soms de veiligheid, maar ook de arbeidssatisfactie van de medewerkers. Minder personeel betekent in veel gevallen niet minder werk. Het is zaak dat leidinggevenden op alle niveaus een goede afweging maken van activiteiten, prioriteiten stellen, keuzes maken en deze verantwoorden.

Een voorbeeld hiervan is de Veiligheid en Vakmanschap (VeVa)-opleiding. Defensie heeft zich gecommitteerd om de VeVa-leerlingen een stageplaats te bieden met de Beroepspraktijkvorming (BPV). Deze BPV wordt decentraal door militaire instructeurs van verschillende scholen gegeven. Defensie had de normering voor het aantal instructeurs op het aantal leerlingen gesteld op 1 instructeur op 7,5 leerling, maar later verhoogd naar 1 instructeur op 9 leerlingen. Als gevolg van het langdurige instructeurstekort is de praktijk bij veel BPV's echter 1 instructeur op 15 leerlingen met uitschieters van 1 instructeur op 35 leerlingen. Het behoeft geen betoog dat de kwaliteit van de opleiding en daarmee ook de veiligheid in het geding kan komen. Ik heb dit probleem in mijn vorige rapportage gemeld. Helaas heeft dit nog niet tot maatregelen geleid. Ik adviseer om deze situatie zo snel mogelijk op te lossen en zal dit jaar de ontwikkelingen bij de VeVa-opleiding nauwlettend blijven volgen.



**Ik adviseer om per opleiding een grens te handhaven voor het beschikbaar aantal instructeurs op het aantal leerlingen.**

Defensie legt terecht een hoge prioriteit bij werving van personeel en doorstroom van manschappen naar de onderofficiers- en officiersrangen. Dit leidt momenteel tot extra druk op de opleidingen en de doorstroom van relatief jonge en onervaren werknemers naar kaderopleidingen. Commandanten zullen erop moeten toezien dat de veiligheid in de opleiding, maar ook daarna bij het vervullen van de startfunctie gewaarborgd blijft.

### Criminaliteit

Criminaliteit op de eilanden in het Caribisch gebied is helaas geen ongewone zaak en het is daarom noodzakelijk dat de defensiemedewerker beveiligingsmaatregelen neemt. Het is daarbij van belang dat Defensie garant staat voor contracten met beveiligingsbedrijven die deze veiligheid ook daadwerkelijk kunnen bieden. Medewerkers geven aan dat gebreken in systemen en uitblijven van persoonlijke controle na een alarm te vaak voorkomen.

### Verwerving van persoonlijke beschermingsmiddelen

De verwerving van persoonlijke beschermingsmiddelen duurt lang, zeker als deze middelen niet tot een regulier assortiment behoren. Hierdoor kunnen onveilige situaties ontstaan of blijven ze lang voortduren. Zo kregen medewerkers van de Servicedienst Vastgoed Defensie (SVD) hun persoonlijke beschermingsmiddelen niet op orde, omdat ze in de overgang zaten tussen het RijksVastgoedBedrijf (RVB) en Defensie. Het doet mij deugd dat Defensie heeft besloten toch zelf zorg te dragen voor de aanschaf om deze onveilige situatie voor de medewerkers niet te laten voortduren.<sup>10</sup>

In Afghanistan melden uitgezonden commandanten dat veel Nederlandse militairen onvoldoende kennis en ervaring hebben met hun persoonlijk wapen. Ze wijten dit aan een tekort aan schietoefeningen in Nederland waardoor niet altijd aan de gestelde basisnormen kan worden voldaan. De CDS stelt in zijn aanwijzing A-700-1 de norm om eenmaal per jaar te schieten in het kader van de Militaire Basisvaardigheden (MBV). Deze norm is tot stand gekomen in nauwe samenspraak met de OPCO's en de defensiestaf. Ik vraag mij hierbij af of het probleem in de norm zit, of dat andere zaken hierin meespelen, zoals beschikbare schietmomenten, schietbanen en munitie.

### Sociale veiligheid

Defensie neemt sociale veiligheid uitermate serieus en dat is goed. In de afgelopen periode heeft Defensie nieuwe organisaties opgericht die ieder voor zich hierin een eigen rol spelen. Ik noem de Directeur Veiligheid Defensie, de Inspecteur Veiligheid Defensie het Meldpunt Integriteit Defensie in Den Haag, de Commissie Individuele Casuïstiek, enzovoorts. Door de groei van het aantal organisaties die zich met sociale veiligheid bezighouden is het er voor de medewerker niet altijd duidelijker op geworden welk loket hij of zij moet benaderen. Door de talrijke organisaties zijn de verantwoordelijkheden ten aanzien van sociale veiligheid versnipperd en lijkt de weg naar een oplossing onbedoeld langer geworden. Tegelijkertijd is er volgens de defensiemedewerkers naar hun gevoel nog niet veel veranderd. Ze hebben niet meer concrete handvatten gekregen om ongewenst gedrag te voorkomen of te stoppen.

<sup>10</sup> | Onvoldoende kennis én beheersing van het persoonlijk wapen bij uitgezonden militairen. (bron: WB RSM Afghanistan).



Daarom stellen ze voor om aandacht te besteden aan de (eerder gemaakte) afspraken en de verantwoordelijkheden ten aanzien van de handhaving van sociale veiligheid en de melding van schendingen duidelijk te beleggen. Inmiddels heeft Defensie op haar intranet startpagina een link geplaatst naar sociale veiligheid. In de praktijk blijkt dat ook dit nog niet tot de gewenste duidelijkheid leidt. Medewerkers blijven regelmatig bij mij aankloppen met de vraag waar ze hun verhaal kwijt kunnen.

Vanzelfsprekend helpen mijn medewerkers hen verder maar ik dring erop aan dat Defensie de structuur van en de informatie over de verschillende instanties die zich bezighouden met sociale veiligheid vereenvoudigt en verduidelijkt waarbij ze de defensiemedewerker met de hulpvraag daarin centraal zet. De app van het CLSK: 'Sociaal Portaal' biedt in de tussentijd een goed overzicht van de verschillende hulp- en zorgverlenende instanties bij Defensie.

---

***“Medewerkers blijven regelmatig bij mij aankloppen met de vraag waar ze hun verhaal kwijt kunnen.”***

---

Tot slot wil ik ervoor waken dat het personeel verzadigd raakt op het onderwerp sociale veiligheid. Te veel aandacht gaat op een gegeven moment averechts werken. Ook hier geldt dat er een periode gegund moet worden om een en ander te realiseren in plaats van blijven reageren met nieuwe maatregelen zodra zich een incident voordoet.



# Status eerder uitgebrachte adviezen

## 7.



## 7. Status eerder uitgebrachte adviezen

### Drugsbeleid bij Defensie

Naar aanleiding van mijn verdiepingsonderzoek naar Drugsbeleid bij Defensie in 2016<sup>11</sup> heeft Defensie de Werkgroep Actualisering Aanwijzing SG/925 opgericht met de opdracht te onderzoeken of en hoe het geldende drugsbeleid bij Defensie aangepast moet worden. De adviezen van deze werkgroep richten zich vooral op educatie, voorlichting, preventie en de ontwikkeling van een integraal zorgmodel. Defensie heeft de aanbevelingen overgenomen en de Hoofddirectie Personeel (HDP) heeft de opdracht gegeven deze adviezen te implementeren. Medio 2020 staan de eerste wijzigingen van het drugsbeleid gepland. Ik concludeer dat de adviezen nog niet hebben geleid tot een wijziging van de praktijk. Ik kijk uit naar de voorgenomen wijzigingen van het drugsbeleid in 2020.



**In mijn onderzoek naar het drugsbeleid bij Defensie adviseerde ik om het drugsbeleid bij Defensie te herzien om commandanten en hulpverleners meer handelingsmogelijkheden te geven.**

### De commandant in zijn kracht



**In dit themarapport uit 2017 adviseer ik de rol van de operationele commandant te bezien in termen van bevoegdheden, verantwoordelijkheden en zeggenschap, ter verhoging van zijn of haar effectiviteit en slagvaardigheid.**

Ik constateer dat de Hoofddirectie Bedrijfsvoering (HDBV) een vereenvoudiging van processen en deregulering heeft opgepakt en ik ondersteun dat van harte. Dit initiatief heeft echter alleen kans van slagen als de HDBV de ruimte en het vertrouwen krijgt om het snel en diep te implementeren in de defensieorganisatie, maar ook dat de lijn de handschoen oppakt om invulling te geven aan wat men eigenlijk zelf heeft gevraagd.

### Re-integratie

Op 10 oktober 2018 heb ik een themabijeenkomst georganiseerd met betrokkenen in de re-integratieketen. Het doel van deze bijeenkomst was om een verdiepingsslag te maken en inzicht te krijgen in de onderliggende oorzaken van het niet altijd goed functioneren van deze keten. De uitkomst van deze themadag was een rapport met conclusies en zeven concrete aanbevelingen. Ik ben blij met het initiatief van Alternatieve Geschillen Oplossing (AGO) in 2019 om het symposium 'Ruziek' aan dit thema te wijden.

Desondanks dring ik er nogmaals op aan dat een goede communicatie tussen bedrijfsarts, betrokken medewerker, DCR-begeleider en de commandant een eerste vereiste blijven voor een succesvolle re-integratie.

**In mijn onderzoek naar re-integratie en arbeidsconflict adviseerde ik alle betrokken partijen eerder actie te nemen bij het vermoeden van een arbeidsconflict tijdens de re-integratie.**



### Herziening reservistenbeleid

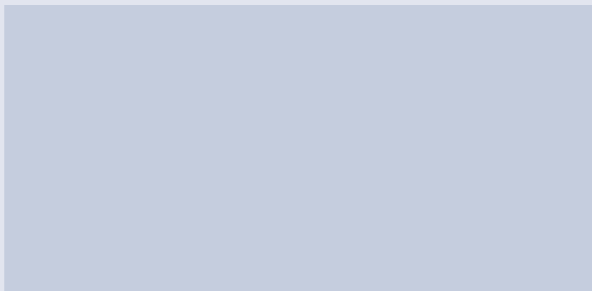
**In 2018 adviseerde ik de aanstellingsprocedures voor reservisten te vereenvoudigen zodat Defensie sneller nieuwe reservisten kan selecteren en aanstellen.**



Helaas krijg ik nog steeds berichten van aspirant reservisten die na meerdere pogingen om aangesteld te worden uiteindelijk afhaken. Het proces van sollicitatie tot aanstelling duurt voor hen te lang. Wat vooral opvalt, is dat de beroepsmilitair die ontslag neemt en als reservist graag bij Defensie wil blijven werken helaas nog niet snel een reservistenaanstelling kan worden aangeboden. Ik dring erop aan dit aandachtspunt snel op te pakken om zo eenvoudiger meer reservisten aan Defensie te kunnen binden. Voorkomen moet worden dat hier potentiële arbeidskrachten verloren gaan. Medio 2019 is besloten het reservistenbeheer onder te brengen bij de OPCO's. Om reservisten beter en met maatwerk regionaal te binden aan de krijgsmacht is het zaak dit besluit nu uit te voeren.

<sup>11</sup> | IKG rapport "inventarisatie drugsgebruik binnen Defensie" d.d. 22/12/2016 (BS2016036439)

# Bemiddeling en advies 8.



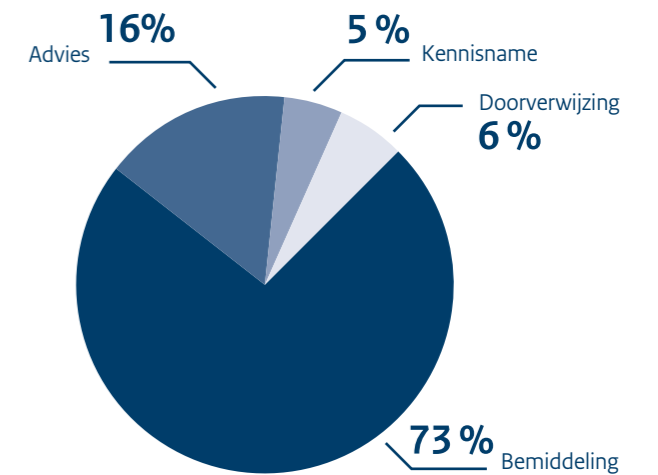
## 8. Bemiddeling en advies

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

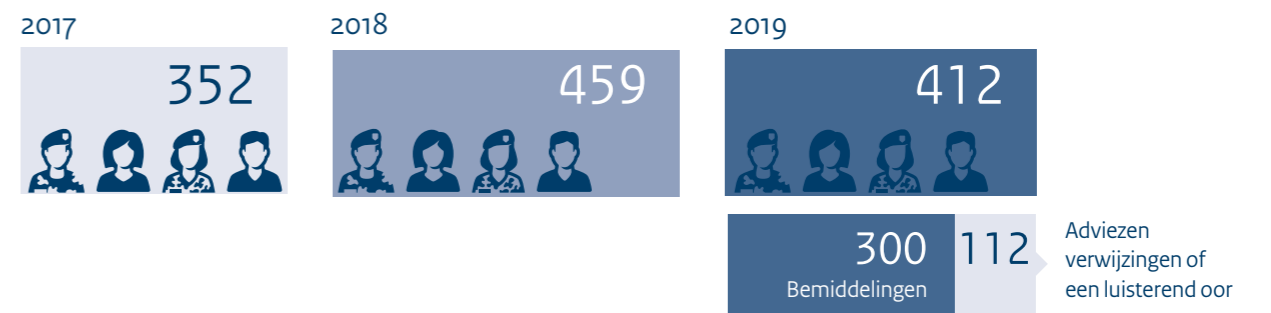
In 2019 hebben 412 mensen mij benaderd met een verzoek. Hiervan leidde er uiteindelijk 300 tot een bemiddeling. Bij de overige zaken ondersteunde ik door te adviseren, te verwijzen naar een andere instantie of gewoon een luisterend oor te bieden.

Succesvol afgeronde bemiddelingen dragen bij aan goed werkgeverschap, resulteren erin dat medewerkers weer tevreden en gemotiveerd hun werk kunnen doen en voorkomen ook pijnlijke of slepende rechtszaken. Daarmee bouwt de IGK aan vertrouwen in Defensie en haar (voormalige) medewerkers. Uit de afgelopen jaren blijkt dat het aantal ingediende verzoeken rond de 400 schommelt. Zo waren er in 2017 352 verzoeken en in 2018 459 verzoeken. 2019 is daarmee voor wat betreft het aantal verzoeken een normaal jaar.

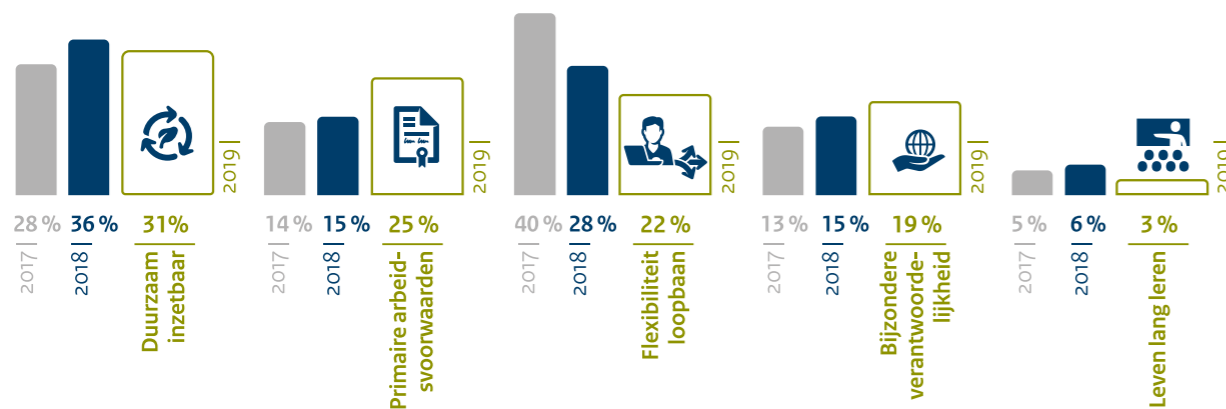
Verzoeken



Aantal bemiddelingsverzoeken per jaar



2017 | 2018 | **2019** | Onderwerpen van de verzoeken



Wanneer ik kijk naar de onderwerpen van de bemiddelingen zijn 'primaire arbeidsvoorwaarden' en 'duurzaam inzetbaar' de meest voorkomende onderwerpen.

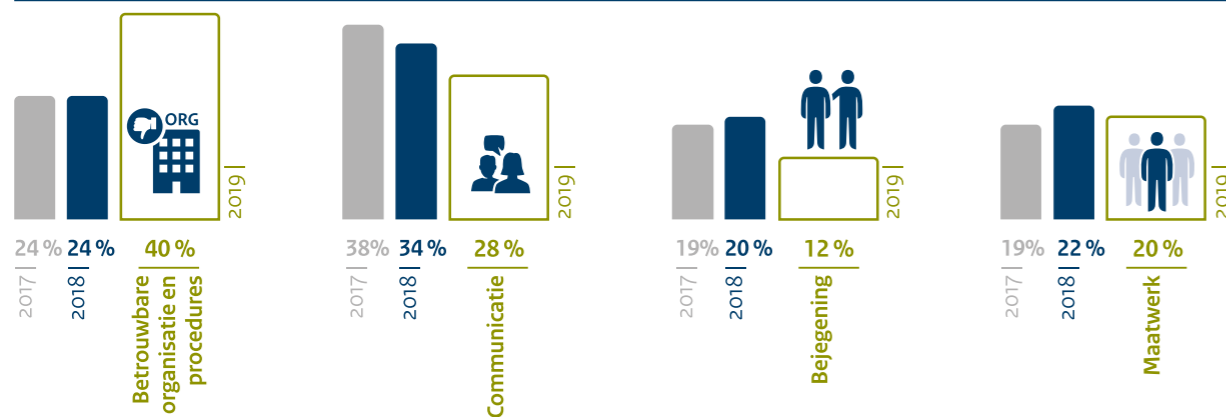
Het duidelijk hogere aantal bemiddelingen met een relatie tot de arbeidsvoorwaarden dan in het voorgaande jaar, verklaar ik onder andere door het langdurige proces van de onderhandelingen over deze arbeidsvoorwaarden. Dit heeft in 2019 voor nogal wat onrust gezorgd.

Daarnaast waren arbeidsvoorwaardelijke onderwerpen als bindingspremies en de toepassing van artikel 16bis voor de defensie medewerkers vaak een reden om mij aan te schrijven. De verdeling over de overige onderwerpen is vergelijkbaar met de voorgaande jaren. Naast de (te verwachten) verhoogde aandacht voor de arbeidsvoorwaarden zijn er met andere woorden voor wat betreft de onderwerpen van de bemiddelingen geen significante verschuivingen ten opzichte van voorgaande jaren.

De meest voorkomende oorzaak<sup>12</sup> dat mensen vastlopen in de organisatie en de reden waarvoor zij hulp zoeken, is 'betrouwbare organisatie en procedures' (40 procent). Daarop volgend was 'communicatie' een veelvoorkomende oorzaak (28 procent). Hierbij heb ik naar alle (412) meldingen gekeken, inclusief de meldingen die mijn staf en ik met een advies, doorverwijzing of een goed gesprek konden oplossen. Onder 'betrouwbare organisatie en procedures' versta ik: integriteit, betrouwbaarheid, onpartijdigheid, redelijkheid, goede voorbereiding, goede organisatie en professionaliteit. Vaak ligt tijdgebrek van medewerkers ten grondslag aan het onjuist volgen en/of communiceren van procedures. Daarnaast geven medewerkers zelf aan dat zij door tijdgebrek niet meer de kwaliteit kunnen leveren die ze eigenlijk willen of moeten leveren. 'Betrouwbare organisatie en procedures' was niet eerder de belangrijkste oorzaak om een beroep op mij te doen.

<sup>12</sup> | De onderliggende oorzaken zijn ingedeeld naar de behoorlijkheidsvereisten uit de Behoorlijkheidswijzer IGK [http://intranet.mindf.nl/bs/organisatie/Directies/IGK/Documenten/Behoorlijkheidswijzer\\_IGK.aspx](http://intranet.mindf.nl/bs/organisatie/Directies/IGK/Documenten/Behoorlijkheidswijzer_IGK.aspx)

2017 | 2018 | **2019** | Meest voorkomende oorzaken voor het vastlopen in de organisatie



Zoals opgemerkt is er een hoog aantal verzoeken met een relatie tot bindingspremies en het toepassen van artikel 16bis AMAR. Deze, maar zeker ook de onrust bij de langdurige onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden, hebben er aan bijgedragen dat de organisatie ogenschijnlijk voor nogal wat medewerkers aan betrouwbaarheid heeft verloren.

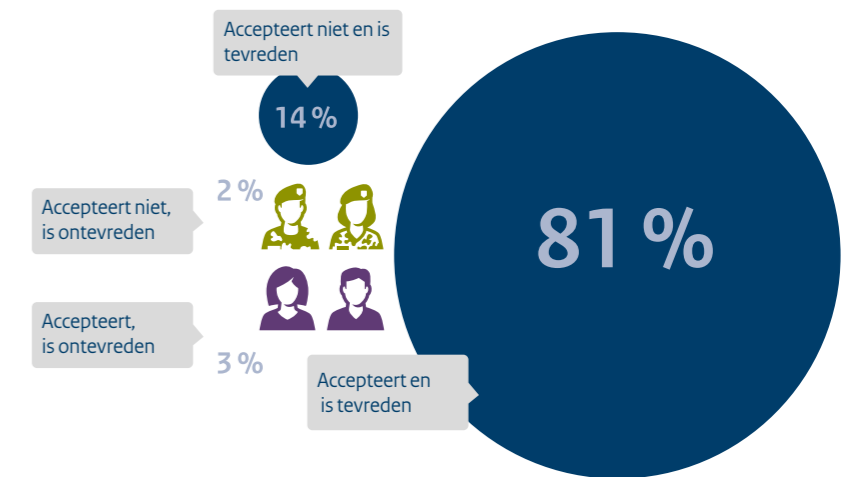
Een verstoorde communicatie (tussen verzoekers en Defensie) was jarenlang de belangrijkste aanleiding om een verzoek aan het instituut IGK te richten. Dit jaar kwam deze oorzaak op de tweede plaats. Onder goede communicatie versta ik: transparantie, goede informatieverstrekking, luisteren naar de medewerker en het bieden van een goede motivering.

Vanwege het eerder genoemde toenemende tijdgebrek, dat ook door veel leidinggevende ervaren wordt, dreigt hierin een vicieuze cirkel te ontstaan: groeiend tijdgebrek om zaken goed uit te leggen veroorzaakt nog meer vragen en onduidelijkheid. Vooralsnog zal deze trend, vanwege een groeiend personeelstekort, lastig te doorbreken zijn. Dit neemt niet weg dat Defensie vanuit 'goed werkgeverschap' hierin nog steeds moet blijven investeren in verbetering, juist nu deze onder toenemende druk staat. Ik concludeer dat de - door het hoge aantal vacatures ontstane - verhoogde werkdruk ook zijn weerslag heeft op de kwaliteit van de onderlinge communicatie. Dit is zorgelijk en ik adviseer hier waar mogelijk aandacht, tijd en ruimte voor te geven. Daarnaast herhaal ik mijn eerdere advies uit 2019 aan leidinggevenden en professionals om transparant en voortdurend te communiceren over de door de genomen besluiten: "Zeg wat je doet, en doe wat je zegt".

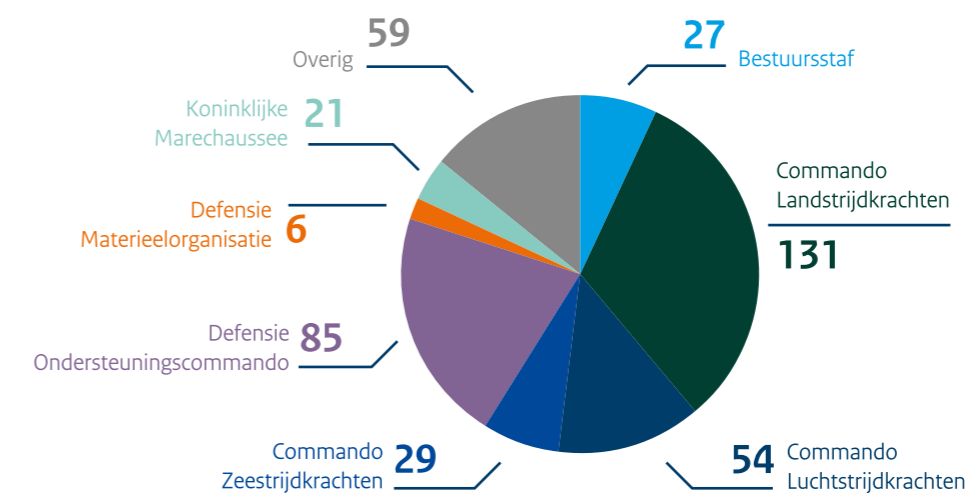
Wederom is in het afgelopen jaar een hoog percentage van de verzoeken naar tevredenheid afgerond. 81 procent van de verzoekers was tevreden over het proces en de uitkomst. Dit percentage is vergelijkbaar met dat van voorgaande jaren. Zelfs wanneer het uiteindelijke resultaat niet naar wens was, heb ik de medewerkers in totaal in 95 procent van de gevallen naar tevredenheid kunnen helpen. Goede cijfers waaruit ik concludeer dat de inspanningen van het instituut IGK zeker gewaardeerd worden.

Net zoals in voorgaande jaren is het grote aantal verzoeken afkomstig van het CLAS en DOSCO opvallend. Het betreft ook relatief grote defensieonderdelen. In 2019 kwamen er vanuit deze defensieonderdelen veel verzoeken over bindingspremies en Art16 bis AMAR.

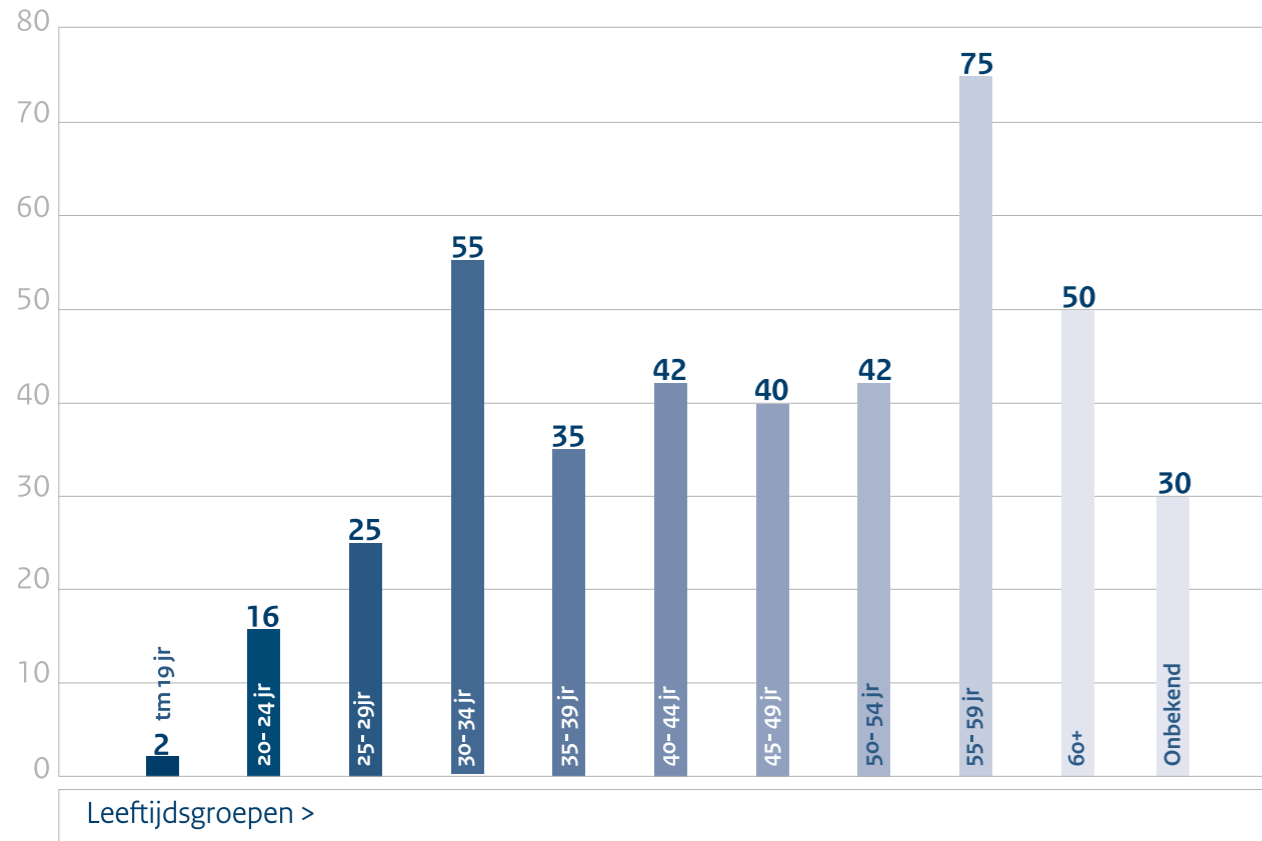
Tevredenheid van de verzoekers over het proces en de uitkomst



412 Bemiddelingsverzoeken naar defensieonderdeel



## Leeftijdsgroepen van de verzoekers in absolute aantallen



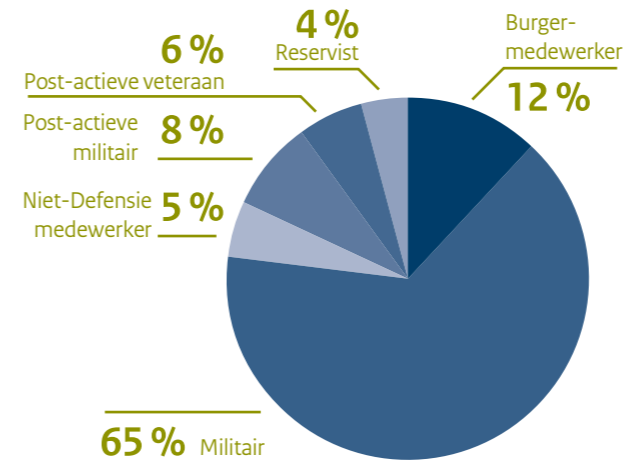
In voorgaande jaren gaf ik aan dat het merendeel van de verzoeken afkomstig was van medewerkers in de leeftijdscategorie 50 t/m 59 jaar. Ook in het afgelopen jaar waren de meeste verzoekers 55 jaar of ouder (30 procent). De toepassing van bindingspremies en artikel 16bis kennen een duidelijke relatie tot de leeftijd van de medewerker. Het hoge aantal bemiddelingsverzoeken over deze arbeidsvoor-

waardelijke onderwerpen verklaart voor het afgelopen jaar mede het hoge aantal verzoeken uit de groep oudere medewerkers. Ik concludeer dat ondanks de bijzonderheden van het afgelopen jaar, het totaalbeeld van de leeftijdsverdeling in relatie tot de bemiddelingsverzoeken, niet afwijkend is van voorgaande jaren. Onbekend betreft nabestaanden of relaties van (oud-)defensiemedewerkers.

### Onderwerpen van de grootste groep verzoekers 55 - 59 jr.



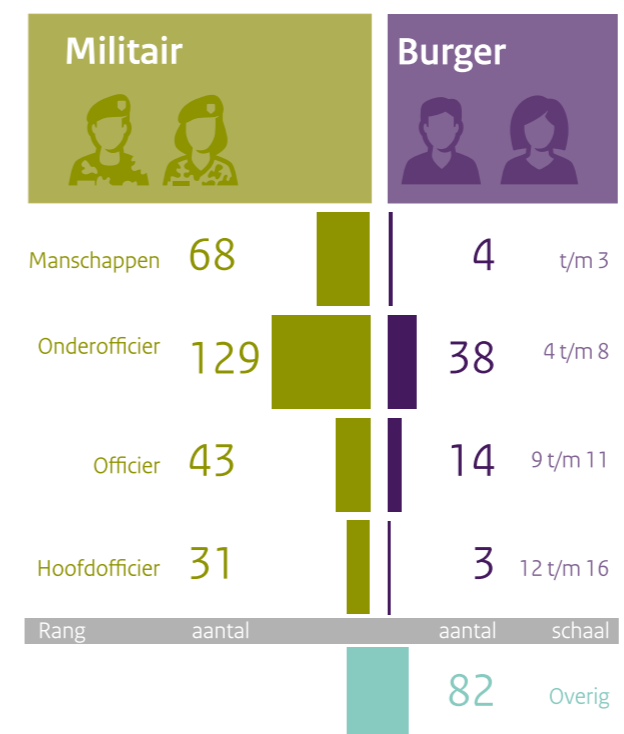
## Achtergrond met betrekking tot de bemiddelingsverzoeken



In het afgelopen jaar kwam 77 procent van de verzoeken vanuit actief dienende burger en militaire medewerkers. 23 procent van de verzoeken kwam onder andere van postactieven, reservisten of partners van al deze categorieën. Dit beeld wijkt niet af van voorgaande jaren.

Onderofficieren en manschappen dienden bijna de helft van alle hulpvragen in. Uiteraard maken zij een groot deel uit van onze organisatie. Overig betreft nabestaanden of relaties van (oud-)defensiemedewerkers.

### Rangen en schalen van de verzoekers



# Veteranen 9.



## 9. Veteranen

Het afgelopen jaar bezocht en organiseerde ik in de rol van Inspecteur der Veteranen ongeveer 120 veteranendagen, -reünies, herdenkingen en andere bijeenkomsten. Dit is ongeveer de helft van het aantal verzoeken dat ik als Inspecteur der Veteranen ontvang. Deze bijeenkomsten laten de veteraan van vandaag de erkenning en waardering van onze samenleving ervaren voor zijn of haar inzet in het belang van Nederland. Voor velen hét jaarlijkse hoogtepunt daarbij de Nederlandse Veteranendag in Den Haag, afgelopen jaar op 29 juni. Ik merk dat 75 jaar bevrijding bijdraagt aan de aandacht voor veteranen. De kunst zal zijn om dit ook vast te houden na het jaar 2020.

### Definitie veteraan

De definitie van veteraan is in de loop der jaren aangepast als gevolg van de veranderde aard van de missies en de wijze van inzet. Ik verwacht ook in de komende jaren wederom enkele aanpassingen. Daarbij stel ik mij bijvoorbeeld de vraag hoe om te gaan met militairen die betrokken zijn of gaan worden bij remote operaties, *Enhanced Forward Presence* en nationale operaties? In het domein van nationale operaties gebeurt veel, ook onder uiterst risicovolle omstandigheden zoals bij het bestrijden van terroristische acties of pogingen daartoe.

### Governance uitvoering veteranenbeleid

Ik ben blij met de verbeterslag die beoogd wordt in de *governance* van de uitvoering van het veteranenbeleid. Het veteranenveld kenmerkt zich door een grote mate van complexiteit vanwege de veelheid aan actoren. Gevolg hiervan is overlap en versnippering in de uitvoering ook al is het met de beste bedoelingen voor de veteraan zelf. Het is daarom lastig om initiatieven beleidsmatig te borgen en keuzes te maken bij het leggen van accenten. Ik vind het bovenal belangrijk dat het voor de veteraan duidelijk en eenduidig moet zijn waar hij of zij terecht kan. De structuur moet herkenbaar en duidelijk zijn voor de doelgroep.

---

***“Veteranenverenigingen vervullen een belangrijke rol in het overbrengen van erkenning en waardering van en de zorg voor veteranen.”***

---

### Erkenning en waardering

Verschiedende veteranenverenigingen vervullen een belangrijke rol in het overbrengen van erkenning en waardering van en de zorg voor veteranen. Om die rol ook in de toekomst te kunnen blijven vervullen, moeten die verenigingen de jonge veteranen kunnen “vinden, binden en boeien”. Dat begint bij de veteranen die nog in werkelijke dienst zijn en zich veelal niet laten

organiseren. Veelal komt dat omdat men nog volop in actieve dienst is en te druk is om te participeren in het verenigingsleven. Ik merk ook dat de jonge veteraan zich eerder identificeert met een bepaalde missie, task force, rotatie, eenheid of specialisatie. Zo kent elke missie, task force, rotatie, eenheid en specialisme unieke karakteristieke eigenschappen waarmee de militair zich kan identificeren en onderscheiden wat hem of haar bijzonder maakt. Ik hecht er veel waarde aan dat de jonge en oude veteranen naar elkaars verhaal luisteren zodat er ook onderling respect en waardering ontstaat en niet alleen vanuit de maatschappij.

We zullen ook scherp moeten blijven op hoe er over veteranen gesproken wordt in de samenleving. Dat geldt overigens ook voor de politiek. De uitspraken die eind 2019 door Tweede Kamerleden zijn gedaan in relatie tot het bombardement in Hawija, Irak zijn sprekende voorbeelden daarvan. De redenering vanuit het OM valt ook slecht bij de veteranen. Juridisch kan het allemaal kloppen maar het gaat hier om de beleving.

---

***“De veteranenwet geeft duidelijk de maatschappelijke verantwoording aan.”***

---

Van een geheel andere orde maar wel belangrijk is dat Defensie niet alleen decoraties uitreikt maar ook zorg draagt voor de juiste administratieve verwerking daarvan. Het is goed om te zien dat hierin verbetering is gekomen en Defensie haar rol heeft opgepakt.

Het betreft mij overigens wel te constateren dat het contract met de oude leverancier van militaire onderscheidingen afliep zonder dat Defensie de samenwerking met een nieuwe leverancier was aangegaan. Inmiddels is er een tijdelijke oplossing maar Defensie zoekt nog naar een structurele oplossing van dit probleem.

### Inloophuizen

De inloophuizen, ontmoetingscentra, hobbyclubs en cafés (ongeveer 200) spelen een belangrijke rol voor ontmoetingen van veteranen. Ondanks de goede intenties maak ik mij zorgen over de versnippering van de veteranencontacten. In sommige gemeenten zijn meerdere inloophuizen opgericht die elkaar soms onbedoeld tegenwerken hetgeen de veteranenzorg niet ten goede komt. Het vfonds heeft de financiële ondersteuning, die onontbeerlijk is voor het voortbestaan van de ontmoetingscentra die aangesloten zijn bij de Stichting Veteranenontmoetingscentra, voor 2020 weer verlengd. De lokale mogelijkheden spelen een belangrijke rol en de medewerking van de gemeente is onontbeerlijk. De veteranenwet geeft duidelijk de maatschappelijke verantwoording aan. Ik heb in 2019 bij meerdere burgemeesters, zoals van Den Bosch en Lochem, aandacht gevraagd voor de uitdagingen van inloophuizen in hun gemeenten.

Op 11 september 2019 heeft de minister samen met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), burgemeesters en wethouders van diverse gemeenten en met beheerders van inloophuizen op De Zwaluwenberg een bijeenkomst georganiseerd. Doel van deze bijeenkomst was de verschillende wijzen waarop de gemeenten het contact met de veteranen onderhouden en stimuleren te delen. Ook voor de beheerders van inloophuizen bood de bijeenkomst nieuwe inzichten. Een belangrijk punt voor hen was om de eigen ambities goed te laten aansluiten op de lokale behoeften en waar mogelijk krachten en kosten te bundelen door veteranenactiviteiten meer regionaal uit te voeren, waarbij het eigen karakter van de verschillende centra niet verloren gaat. Defensie en de VNG hebben de handen ineen geslagen en geven binnenkort een brochure uit voor gemeenten, waarin informatie wordt verstrekt over het bieden van erkenning, waardering en zorg aan veteranen.

Op 15 mei heb ik op De Zwaluwenberg bijzondere aandacht gegeven aan het vaarplichtig koopvaardijpersoneel. Velen waardeerden deze aandacht zeer. Gezien de leeftijd van de nog levende veteranen zal dit vermoedelijk een van de laatste keren geweest zijn. Voor de Vereniging Oud-Militairen Indië en Nieuw-Guinea-gangers Nederland zal in 2020 het doek vallen.

## Dekolonisatieonderzoek Nederlands-Indië

Het dekolonisatieonderzoek moet antwoord gaan geven op de vragen over de aard, omvang en oorzaken van structureel grensoverschrijdend geweld in Indonesië, gezien vanuit een brede politieke, maatschappelijke en internationale context. Ondanks het dalend aantal Indië veteranen is de zorg omtrent het dekolonisatieonderzoek groot. Dat geldt ook voor de nabestaanden. Het is belangrijk dat er aandacht is voor de veteranen zelf maar zeker ook voor de nabestaanden van de Indië veteranen die, soms zonder voorkennis, geconfronteerd gaan worden met de resultaten van het onderzoek en de nieuwsberichten daaromheen.

Naar mijn mening is het van belang om in dit onderzoek een systeembenadering te hanteren en te verklaren hoe een en ander heeft kunnen gebeuren. Het beeld dat het onderzoek op zoek is naar beschuldigingen aan het adres van militairen – zowel individueel als in eenheidsverband – moet worden ontzenuwd. Dat is moeilijk, want mensen kunnen woorden op verschillende manieren interpreteren. Het is zaak om van het onderzoek te kunnen leren. Als de woordkeuze niet zorgvuldig gebeurt dan gaan er veel emoties loskomen voor zover dat nu al niet gebeurt.

Eind 2015 sloot toenmalig staatssecretaris Martin van Rijn (VWS) met het Indisch platform een akkoord over een regeling voor achterstallige betalingen aan KNIL veteranen. Ik constateer dat deze regeling door de KNIL-veteranen en hun nabestaanden niet als rechtvaardig wordt ervaren voor het achterstallige salaris en de pensioenopbouw over de periode 1942-1945 (de Japanse bezetting) in Nederlands-Indië.

## Materiële en immateriële zorg

90 procent van de veteranen geeft aan dat ze door de ervaring en de kameraadschap sterker uit een missie komt. Desondanks worstelen veel veteranen met de ervaringen die zij tijdens hun uitzending hebben opgedaan. De laatste jaren staat de zorg voor veteranen enigszins negatief in de publiciteit. Met name de doorlooptijden zijn hierin een knelpunt. De veteranenombudsman onderzoekt op basis van tientallen dossiers of de wachttijden inderdaad onaanvaardbaar lang zijn. Het gaat hier met name om langere wachttijden/doorlooptijden bij Militaire Invaliditeitspensioenen (MIP)-keuringen en bij de aanvraag voor voorzieningen. Het is van het grootste belang dat de medische eindtoestand zo snel mogelijk wordt vastgesteld. Onzekerheid hierover heeft een negatief effect op het welbevinden van de betreffende veteranen.

---

**“90% van de veteranen geeft aan dat ze door de ervaring en de kameraadschap sterker uit een missie komt.”**

---

De afwikkeling van de Regeling volledige schadevergoeding (RVS), uitgevoerd door Defensie verloopt in enkele gevallen zeer moeizaam. Het ontbreken van overeenstemming over de restschade en onbekendheid met RVS bij veel letselschadeadvocaten zijn daar debet aan. Veel dienstslachtoffers ontvangen een in hun ogen te lage vergoeding en zijn daardoor teleurgesteld in de zorg die Defensie biedt. Heldere informatie aan betrokken slachtoffers en zorg- en juridische instanties helpt teleurstellingen te voorkomen.

DOSCO heeft met haar ontwikkelfonds het project NOVA geadopteerd. Met dit project wil Defensie, in samenwerking met de Nationale Politie, zorgmijdende veteranen in contact brengen met het veteraneninstituut. Onderzoek heeft uitgewezen dat door hulpverlening op dergelijke momenten de recidive spectaculair daalt. Om dit te kunnen uitvoeren moet het Nationale Politie arrestatie-boekingssysteem uitgebreid worden met twee vragen te weten:

1. Bent u veteraan?
2. Heeft u er bezwaar tegen dat er contact wordt opgenomen met het Veteranenloket?

Ik betreurt het dat op dit moment het proces stopt omdat er geen mogelijkheid lijkt te zijn het genoemde systeem uit te breiden.

Zoals ik al aangaf, kent het veteranenveld een veelheid aan actoren met een overlap en versnippering in de uitvoering tot gevolg. Ik acht een heldere organisatie met de juiste taken en bevoegdheden als randvoorwaardelijk voor goede veteranenzorg. Het proces om alle aspecten van de uitvoering van het veteranenbeleid voor 1 januari 2021 samen te voegen in één organisatie juich ik daarom van harte toe en volg ik nauwlettend.

## Inspectiereis Nederlandse erevelden

Op zijn uitnodiging heb ik de directeur van de Oorlogsgravenstichting vergezeld op zijn inspectiereis naar de Nederlandse erevelden op Java, Indonesië. Als Inspecteur der Veteranen word ik vaak benaderd door veteranen en/of hun familieleden die hebben gediend in het voormalig Nederlands-Indië. Ook met het oog op de lopende discussie over het optreden van de Nederlandse militairen in het voormalig Nederlands-Indië, was dit een informatieve reis. Tijdens deze reis heb ik ook mijn Indonesische counterpart bezocht.

Aansluitend heb ik een bezoek gebracht aan de Nederlandse monumenten in Zuid-Korea en aan het ereveld van de Verenigde Naties in Busan waar 117 Nederlandse oorlogsslachtoffers zijn begraven. In Busan ben ik ook aanwezig geweest bij de ontvangst en de bijzetting van de stoffelijke resten van een Nederlandse Korea veteraan. Een plechtige en indrukwekkende ceremonie, waarbij onder meer de Koreaanse Minister van Veteranenzaken persoonlijk betrokken was.



# Reservisten 10.



## 10. Reservisten

In 2019 is het aantal reservisten weer gestegen. Het is goed te constateren dat Defensie steeds meer reservisten op basis van hun eerder verworven competenties aanstelt en inschaalt. Tegelijkertijd zet Defensie haar reservisten steeds meer in. Naast de reeds bestaande inzet heeft Defensie ingespeeld op actuele behoeften binnen haar organisatie zoals de investering in cyberreservisten. Wat dit jaar extra opvalt, is het groeiende aantal reservisten dat tijdelijk een volledige dagtaak vervult bij Defensie op functies die beroepscollega's normaliter vullen. Hoewel het beroepspersoneel hieraan nog moet wennen en het soms als verdringing ervaart, is dit een goede oplossing die past bij de ontwikkeling van een HR-stelsel waarin militairen duurzaam verbonden zijn aan de krijgsmacht. Reservisten, zowel externe instromers als oud FPS-personeel, kunnen zo flexibel blijven bijdragen aan de gereedstelling en inzet van de krijgsmacht.

Bij de OPCO's is gewerkt aan nieuwe vormen van inzet van reservisten, onder meer in operationele pilots. Ik adviseer deze ervaringen defensiebreed te laten delen, zodat OPCO's de ervaringen en lessen breed kunnen gebruiken.



**Ik adviseer de ervaringen van de pilots krijgsmachtbreed te laten delen, zodat de ervaringen en lessen breed kunnen worden gebruikt.**

Tijdens mijn gesprekken met reservisten constateer ik dat de roep om passende en meer flexibele contractvormen luider wordt. De driehoek Bedrijfsleven-Reservist-Defensie moet hechter worden, zodat werkgevers nog beter maatwerkoplossingen kunnen vinden in het belang van alle partijen. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is dat de rechtspositie van de reservist meer aansluit bij die van zijn of haar beroepscollega. Gelukkig neemt de HDP momenteel initiatieven om hier inhoud aan te geven. Op termijn zou de reservist deel moeten gaan uitmaken van het normale militaire beroepsbestand, alleen dan met een eigen contractvorm.

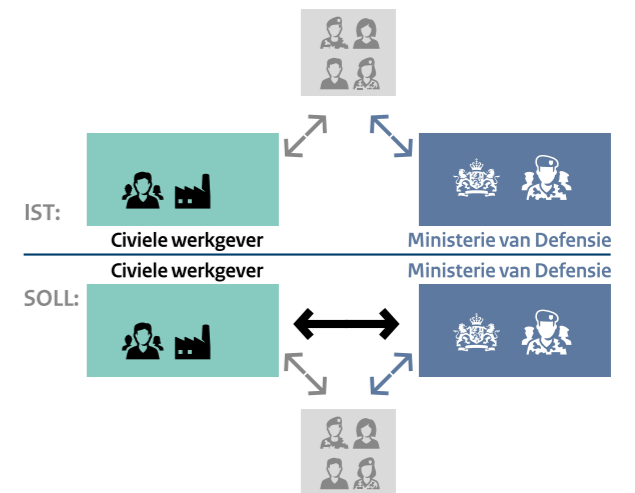
Verder constateer ik dat de OPCO's de reservisten onderdeel willen laten uitmaken van hun basiscapaciteit. Naast flexibele contractvormen zal Defensie dan ook afspraken moeten maken over: de beschikbaarheid van reservisten, de gewenste reactie-tijd voor inzet, aansprakelijkheid enzovoorts. Ook daarin staat het overleg tussen Defensie, de reservist en de civiele werkgever centraal.

Afgelopen jaar heb ik een aantal civiele werkgevers van reservisten bezocht en gesproken met het management van deze bedrijven. Het enthousiasme om de reservisten en daarmee ook defensie te ondersteunen is onverminderd aanwezig, maar de communicatie rond het duaal werkgeverschap, onder andere op het gebied van aansprakelijkheid, blijft punt van aandacht.

In 2019 is er veel vooruitgang geboekt in de verdere invoering van systemen en voorzieningen voor de reservisten zoals die ook voor de rest van de militairen van toepassing zijn. De verstrekking van smartphones, de invoering van opleidingsvolgsystemen, digitale inzetregistratie enzovoorts zijn slechts enkele

voorbeelden van recent gestarte verbeteringen. Deze verbeteringen worden nog niet opgemerkt op de werkvloer.

### Communicatie duaal werkgeverschap



De werving en aanstelling van reservisten verloopt sneller dan voorheen, maar hierin kan Defensie nog meer progressie boeken. Voor specialisten zoals cyberreservisten levert Defensie nu maatwerk waardoor Defensie meer militairen sneller kan aanstellen.

**Ik adviseer maatwerk bij de aanstelling van schaarste-categorieën defensiebreed in te zetten.**



Op het gebied van medezeggenschap is in 2019 gewerkt aan een passende inrichting voor reservisten. Als Inspecteur der Reservisten ben ik hierover in gesprek met de werkgroep medezeggenschap reservisten krijgsmacht. In 2020 zet ik dit overleg voort. Veranderingen op het gebied van inzet en opleidingen voor reservisten vragen blijvend aandacht om ervoor te zorgen dat privé, het civiele werk en de werkzaamheden voor de Defensie in balans blijven.

De reservisten blijven een belangrijke rol spelen in de verankering van de krijgsmacht in de samenleving. Zij treden met oefeningen, nationale operaties en beëdigingen openlijk naar buiten waarmee ze een essentiële bijdrage leveren aan de slagkracht van Defensie en een uitstekend visitekaartje voor de Krijgsmacht afgeven.

De reservisten die voor een periode van drie jaar fulltime in Italië zijn ingezet, vragen mijn aandacht voor het feit dat zij geen gebruik mogen maken van *employee benefits* als de cafetaria regeling of de militaire ziektekostenverzekering. Ook mogen zij niet op rijkskosten terugverhuizen naar Nederland, omdat zij geen vervolgplaatsing bij Defensie hebben. De regelgeving hieromtrent, hoewel formeel correct toegepast, lijkt achterhaald en ontoereikend, zeker in het licht van de adaptieve krijgsmacht. Gelet op de hiervoor beschreven ongewenste negatieve effecten adviseer ik om te bezien of voor dergelijke situaties compensatie of aanpassing van regelgeving mogelijk is.

# Conclusies en aanbevelingen

## 11.



## 11 Conclusies en aanbevelingen

### De samenhang der dingen

Defensie heeft in 2019 grote aankopen gedaan zoals de aanschaf van de JSF, nieuwe schepen en voertuigen en er zijn diverse plannen voor nog meer intensiveringen in capaciteiten. Er is veel geïnvesteerd, maar de medewerkers op de werkvloer ervaren nog een traag herstel. Daarnaast kijken medewerkers uit naar deregulering en vereenvoudiging van werkprocessen, waardoor op de werkvloer sneller effecten kunnen worden bereikt en ervaren. Het gaat dan bijvoorbeeld om: werving en selectie, aanschaf van klein materiaal, herstel van infrastructuur, inhuur van personeel, enzovoorts. Het lukt Defensie maar moeilijk om de ontwikkelde regels en processen, gericht op controle en krimp, in te wisselen voor een instelling die daadkracht, lef en ondernemerschap ondersteunen. Deze verandering zal overigens van twee kanten moeten komen. Commandanten en afdelingshoofden onder de top zullen zelf ook het initiatief en daarmee verantwoordelijkheid moeten nemen. Hierin moet de top hen dan ook steunen. Een goede communicatie is daarbij essentieel, zodat er een gedeeld beeld ontstaat. Voorkomen moet worden dat er een verschillend beeld van de werkelijkheid bestaat tussen de leiding en de werkvloer. Er is nog veel werk aan de winkel en in de plannen van Defensie zal een balans moeten bestaan tussen modernisering, groei en herstel.

1 'Zorg voor een betere samenwerking tussen de top en professionals op de werkvloer en borg deze samenwerking met duidelijke (tweezijdige) communicatie.'



### Mensen

In 2018 maakten veel medewerkers zich zorgen over het uitblijven van een nieuw arbeidsvoorwaardenakkoord. In 2019 kan een groot deel van de medewerkers zich vinden in de nieuwe arbeidsvoorwaarden. Het is nog wel zaak dat Defensie alle afspraken zo snel mogelijk verwerkt naar uitvoeringsbepalingen, zodat medewerkers de nieuwe afspraken ook kunnen uitvoeren. De toename van het aantal arbeidsplaatsen bij Defensie zorgt er tegelijkertijd ook voor dat het personeelstekort toeneemt, zolang deze nieuwe arbeidsplaatsen nog niet zijn gevuld. Naast aandacht voor personeelsvulling is het ook belangrijk om na te denken over arbeidsextensieve oplossingen om de benodigde capaciteiten en functionaliteiten te kunnen bieden in de toekomst. Defensiemedewerkers ervaren namelijk nog steeds een toenemende werkdruk. De medewerkers dringen daarom aan op een aanpassing van het huidige ambitieniveau van Defensie, met een vermindering van opdrachten die ook in de praktijk merkbaar is.

Om zowel kwantitatieve als kwalitatieve uitstroom te voorkomen, blijft aandacht voor behoud noodzakelijk. De roep om maatwerk is groot maar de middelen daartoe, zoals meer flexibele aanstellingsvormen, zijn nog te beperkt. Maatwerk vraagt overigens ook om acceptatie van onderlinge verschillen door het personeel. De beschikbare middelen om maatwerk toe

te passen, nemen af met het verlagen van het beschikbare budget voor bindingspremies. Ik verwacht dat dit tot teleurstellingen gaat leiden onder het personeel waardoor nogmaals duidelijk wordt hoe tijdelijk dit instrument is in het kader van behoud. Met een herziening van het toelagebeleid en een gedegen afstemming daarover tussen de verschillende defensieonderdelen zal Defensie haar medewerkers beter aan zich kunnen binden. Een bijzondere organisatie in dit beeld is de gemeenschap van operators in het domein van Speciale Operaties, waarvan een groot deel overweegt om de overstap van Defensie naar de Nationale Politie te maken. Ik adviseer om de mogelijkheden in kaart te brengen om voor deze doelgroep een aparte regeling te treffen in het kader van arbeidsvoorwaarden. Ook om specialisten te behouden, moet Defensie uitdagingen blijven bieden. Defensie zou ontwikkelmogelijkheden moeten aanbieden in hun eigen functiegebied zodat een duidelijk loopbaanperspectief geboden kan worden. Het is daarnaast belangrijk om te bezien of de militaire component nog voldoende is vertegenwoordigd bij eenheden en organisatiedelen. Verschillende opleidings- en staf-eenheden missen namelijk vooral militaire collega's en daarmee militaire kennis en ervaring. Ik adviseer om langwerkende oplossingen voor behoud te onderzoeken en verwacht dat mijn rapport over 'loopbaanperspectief' ook oplossingsrichtingen daartoe biedt.

Ik constateer daarnaast dat er nog geen specifieke beleidsmaatregelen zijn ontwikkeld die het eenvoudiger maken om langer door te werken. Ik adviseer op korte termijn aandacht te besteden aan de wensen en mogelijkheden van oudere medewerkers. Mijn themarapport 'langer doorwerken bij Defensie' geeft hierin oplossingsrichtingen die ik nog niet vertaald zie naar de praktijk. De implementatie van artikel 16 bis AMAR is gebaseerd op een weloverwogen besluit, maar sluit de oudere medewerker uit van het volgen van een opleiding middels een persoonlijk opleidingsbudget van Defensie. Ik adviseer om te bezien of Defensie deze regeling effectiever kan inzetten. De genoten opleiding zou mijns inziens een duidelijk verband met het huidige werk bij Defensie of de oriëntatie op een betrekking daarbuiten moeten hebben.

2 'De voortdurende uitstroom van militairen baart mij zorgen. Blijf aandacht richten op behoud en geef commandanten middelen om hierop in te zetten.'



### Materieel

Het personeelstekort op gebied van militair specialisten heeft helaas ook effect op het materieel. Het ontbreekt Defensie aan voldoende sleutelcapaciteit: de monteurs. Zonder deze medewerkers blijven de schappen vol en het materieel defect. Door de materiële tekorten wordt het beschikbare materieel te intensief gebruikt waardoor het snel slijt, defect raakt en door een gebrek aan sleutelcapaciteit niet of pas laat hersteld wordt. Daarnaast ervaren de medewerkers trage procedures voor aanschaf en herstelwerkzaamheden. Het rechtstreeks kunnen aanschaffen van middelen bij de leverancier, inbegrepen middelen voor instandhoudingen, kan helpen bij het versneld oplossen van het gebrek aan inzetbaar materieel.



In aansluiting hierop constateer ik bij veel defensiemedewerkers een behoefte aan deregulering. Minder regels, maar ook decentralisatie van bevoegdheden kunnen leiden tot snellere en effectievere besluiten. Daartoe zal Defensie de mandaten lager in haar organisatie moeten beleggen. Daar waar de commandant rechtstreeks invloed heeft op het product van Defensie: Veiligheid. Het systeem van Vraag- en Aanbodmanagement (VAM) heeft vereenvoudiging door het juiste mandaat aan een ketenregisseur toe te kennen, zodat hij of zij ook de vereiste besluiten kan nemen in geval van vastlopende behoeftstellingen. Bovendien heeft het beschouwing of er in de loop der jaren niet te veel assortimenten of behoeften in de VAM-systeemmatiek zijn opgenomen.

Op verschillende locaties in binnen en buitenland baart de infrastructuur mij nog steeds zorgen. Ik adviseer om samen met de gebruiker vast te stellen welke infrastructurele tekortkomingen met prioriteit moeten worden opgepakt om vervolgens een plan van aanpak op te stellen voor renovatie en nieuwbouw. Verschillende medewerkers hebben daarnaast geen toegang tot werkstations waardoor ze niet (tijdig) hun werkgebonden persoonlijke administratie kunnen bijhouden. De verstrekking van smartphones aan medewerkers zal echter helpen om dit probleem op te lossen. Ook kan Defensie de smartphone gebruiken om de mogelijkheden tot interne communicatie te verbeteren. Behoud van personeel valt en staat niet alleen met een goede P&O systematiek maar ook door te zorgen voor een solide infrastructuur waar medewerkers veilig en prettig kunnen werken en leven.

**3** 'Ik adviseer om samen met de gebruiker vast te stellen welke infrastructuur met prioriteit moeten worden opgepakt om vervolgens een plan van aanpak op te stellen voor renovatie en nieuwbouw.'

## Opleidingen, training en operaties

Vorig jaar heb ik extra werkbezoeken afgelegd aan eenheden uit de opleidingsketen, omdat medewerkers veel problemen ervaren met militairen die niet goed opgeleid zouden zijn voor de startfunctie. Tijdens deze bezoeken viel mij ten positieve op dat iedere schakel in de opleidingsketen het probleem erkende en adresseerde. Het ontbreekt echter aan regie en de juiste afstemming. Een maatregel in de ene schakel heeft namelijk onmiddellijk effect op de andere. Ik zie hier duidelijk dat de toegenomen wederzijdse afhankelijkheid ook wederzijdse effecten geeft bij veranderingen oftewel het zogenaamde waterbedeffect. Een integrale benadering van dit opleidingsprobleem met aandacht en begrip voor de verschillen tussen de OPCO's is daarom een vereiste. Ik adviseer om een duidelijke en herkenbare regie te (laten) voeren en ook de vereiste mandaten en bevoegdheden aan de regisseur te geven. Deze regisseur heeft dan volledig zicht op de in-, door-, en uitstroom. Tevens stuurt hij de opleidingsketen aan door de leverancier, de opleider en de ontvanger op een lijn te brengen en te houden.

Daarnaast is het zaak om het vak van instructeur aantrekkelijker te maken door uitdagend werk met voldoende en modern (les) materiaal, (extra) beloning, instructie-loopbaansporen en een

langere functieduur zoals vijf in plaats van de standaard drie jaar te bieden. Hierdoor zal het instructeursbestand naar mijn verwachting toenemen en ondersteunt Defensie het motto: *'The best should train the best'*. Ook geef ik u in overweging om de huidige keurings- en opleidingseisen te evalueren. Is het bijvoorbeeld noodzakelijk om voor elke militaire functie dezelfde minimum opleidingseisen te stellen?

**4** 'Maak het vak van instructeur aantrekkelijker en evalueer de huidige keurings- en opleidingseisen.'

## Buitenland

Veel medewerkers die in het buitenland zijn ingezet, stellen vraagtekens bij de vergoedingen van Defensie in de kosten van het levensonderhoud. Een goede uitleg aan het personeel over de gehanteerde berekeningen van de vergoedingen, helpt bij het verschaffen van duidelijkheid. Partners van defensiemedewerkers missen veelal ondersteuning zoals studiemogelijkheden, maar ook het zijn van een 'partij' voor Defensie. Het DCIOD is namens Defensie het aanspreekpunt voor medewerkers in het buitenland. Ik heb DCIOD geadviseerd om wijzigende regelgeving die van toepassing is op het personeel in het buitenland tijdig te actualiseren en het betrokken personeel hierover te informeren, zeker wanneer deze wijzigingen financiële consequenties hebben. Medewerkers van het DCIOD zien zelf ook verbetermogelijkheden in hun dienstverlening en vragen om meer handelingsvrijheid om beargumenteerd af te mogen wijken van bestaande regelgeving. Dit geldt bijvoorbeeld in afwachting van de implementatie van het Voorzieningsstelsel Buitenland Defensiepersoneel (VBD), zoals voorzien in het recente arbeidsvoorwaardenakkoord.

Aan het einde van hun plaatsing in het buitenland maken veel medewerkers zich zorgen over hun vervolgplaatsing. Ik heb bij alle betrokken Defensieonderdelen gevraagd er op toe te zien dat personeel op een redelijke termijn wordt geïnformeerd over mogelijke vervolgplaatsingen. Medewerkers met de ervaring van een buitenlandse plaatsing spreken de behoefte uit dat Defensie de door hen opgedane internationale kennis en ervaring meeneemt bij de planning van de verdere loopbaan.

**5** 'Geef medewerkers van het DCIOD voldoende handelingsvrijheid en biedt in het buitenland geplaatste medewerkers tijdig duidelijkheid over hun vervolgplaatsing.'

## Veiligheid

Als gevolg van het langdurige instructeurstekort is de praktijk bij veel Beroeps Praktijk Vorming (BPV) 1 instructeur op 15 leerlingen met uitschieters van 1 instructeur op 35 leerlingen. Het behoeft geen betoog dat de kwaliteit van de opleiding en daarmee ook de veiligheid in het geding kan komen. Ik heb dit probleem in mijn vorige rapportage gemeld. Helaas heeft dit nog niet tot de gewenste maatregelen geleid. Ik adviseer om deze situatie zo snel mogelijk op te lossen. Het komt daarnaast voor dat de voorbereiding van de uit te zenden militair niet

afgerond blijkt te zijn. Vooral onvoldoende kennis en beheersing van het persoonlijk wapen vind ik zorgelijk, omdat dit onveilige situaties in missiegebied kan opleveren. Ik adviseer om toe te zien op een afgeronde en volledige voorbereiding op een uitzending van elke militair.

De hoeveelheid beschikbare informatie en organisaties die zich bezig houden met sociale veiligheid is groot, mogelijk zelfs te groot. Ik vraag mij af of het de medewerker nog duidelijk is bij wie hij moet zijn in geval van een probleem. Te veel aandacht kan op deze manier averechts werken. Ook hier geldt dat er een periode gegund moet worden om een en ander te realiseren in plaats van blijven reageren met nieuwe maatregelen indien zich een incident voordoet.

**6** 'Ook op gebied van veiligheid zorgt overregulering niet voor meer veiligheid. Houd verantwoordelijkheden en afspraken duidelijk.'

## Bemiddelingen

Het merendeel van de mensen die zich in 2019 tot het instituut IGK richten met een bemiddelingsverzoek is tevreden over de manier waarop hun bemiddelingsverzoek is behandeld en de uitkomst daarvan. De meeste medewerkers die een verzoek doen zijn onderofficier. De grootste leeftijdscategorie is die van 55 tot en met 59 jaar en de voornaamste reden van het verzoek zijn gerelateerd aan de arbeidsvoorwaarden. De meeste verzoeken komen van medewerkers van het CLAS en van DOSCO en dat is mede gezien de omvang en/of samenstelling van deze defensieonderdelen verklaarbaar. De oorzaak van de meeste verzoeken is het gemis van een betrouwbare organisatie met betrouwbare procedures. Zeg als organisatie wat je doet en doe het vervolgens ook zo. Nu interpreteren en hanteren verschillende onderdelen en functionarissen de afspraken op diverse manieren.

**7** 'In 2019 waren de arbeidsvoorwaarden het vaakst onderwerp van de bemiddelingsverzoeken. Het gemis van een betrouwbare organisatie met betrouwbare procedures was de hoofdoorzaak van de verzoeken.'

## Veteranen

Defensie geeft steeds beter invulling aan haar eigen veteranenbeleid. Ik vind het belangrijk dat het voor de veteraan duidelijk en eenduidig is waar hij of zij terecht kan. De structuur moet herkenbaar zijn voor de doelgroep. Veteranen wensen duidelijkheid en deze blijft vaak lang uit als het gaat om het vaststellen van vergoedingen en compensatie. Met name de doorlooptijden bij Militaire Invaliditeitspensioenen (MIP) -keuringen en bij de aanvraag voor voorzieningen zijn hierin een knelpunt, omdat wordt uitgegaan van een medische eindtoestand die bij veel veteranen nog niet is bereikt. Ook de veteranenombudsman onderzoekt op basis van tientallen dossiers of de wachttijden inderdaad onaanvaardbaar lang zijn. Ik adviseer om de systematiek rondom het toekennen van vergoedingen en compensatie aan veteranen te bezien.

Ik vraag aandacht voor de wijze hoe de samenleving spreekt over veteranen. De bewoordingen die gehanteerd zijn bij het Kamerdebat over het bombardement op Hawija en vervolgens de uitleg van het OM, dragen niet in positieve zin bij aan de erkenning en waardering voor de veteranen die uitdagende taken uitvoeren gedurende een missie. Ook het dekolonisatieonderzoek Nederlands-Indië ligt houdt de Indië veteranen bezig. Het beeld dat het onderzoek op zoek is naar beschuldigingen aan het adres van militairen – zowel individueel als in eenheidsverband – moet worden ontzenuwd.

**8** 'Ik adviseer om de systematiek rondom het toekennen van vergoedingen en compensaties aan veteranen te bezien. Houd bovendien aandacht hoe de samenleving spreekt over veteranen.'

## Reservisten

In de praktijk nemen reservisten een steeds belangrijkere rol in naast de fulltime militair. Ik adviseer om reservisten in geval van fulltime inzet, zoals plaatsing in het buitenland, ook gebruik te laten maken van regelingen die voor andere militairen van toepassing zijn. De inrichting van duaal werkgeverschap en daaruit volgend de rechtspositie van de reservist blijft een aandachtspunt dat verder ingevuld moet worden.

De werving en aanstelling van reservisten verloopt sneller dan voorheen, maar hierin kan Defensie nog meer progressie boeken. Voor specialisten zoals cyberreservisten levert Defensie nu maatwerk waardoor ze meer militairen sneller kan aanstellen. Ik adviseer om deze aanpak voor alle reservisten in de schaarste categorieën te onderzoeken.

Bij de OPCO's is gewerkt aan nieuwe vormen van inzet van reservisten, onder meer in operationele pilots. Ik zie groei en innovatie en vraag daarom aandacht voor het blijven scheppen van adequate financiële en organisatorische randvoorwaarden om deze ontwikkeling verder te benutten.

**9** 'Blijf adequate financiële en organisatorische randvoorwaarden scheppen om de successen van operationele pilots met reservisten verder uit te buiten.'

## Tot slot

Het vertrouwen van de medewerkers in Defensie is nog niet volledig hersteld. Mijn overkoepelend advies is om daaraan te blijven werken en te kiezen voor eenvoud in processen en te vertrouwen op de professionele verantwoordelijkheid van ons personeel.

**10** 'Kies voor eenvoud in processen en vertrouw op de professionele verantwoordelijkheid van defensiemedewerkers.'

# Bijlagen 11.



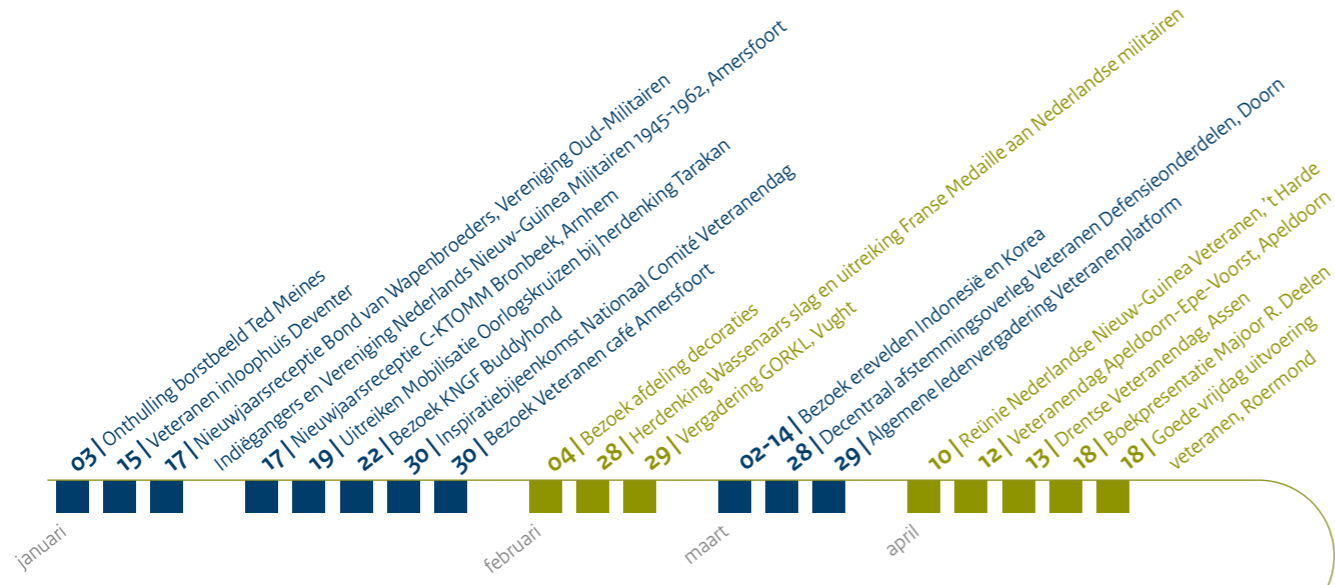
## Bijlage A | Overzicht werkbezoeken (41)

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.

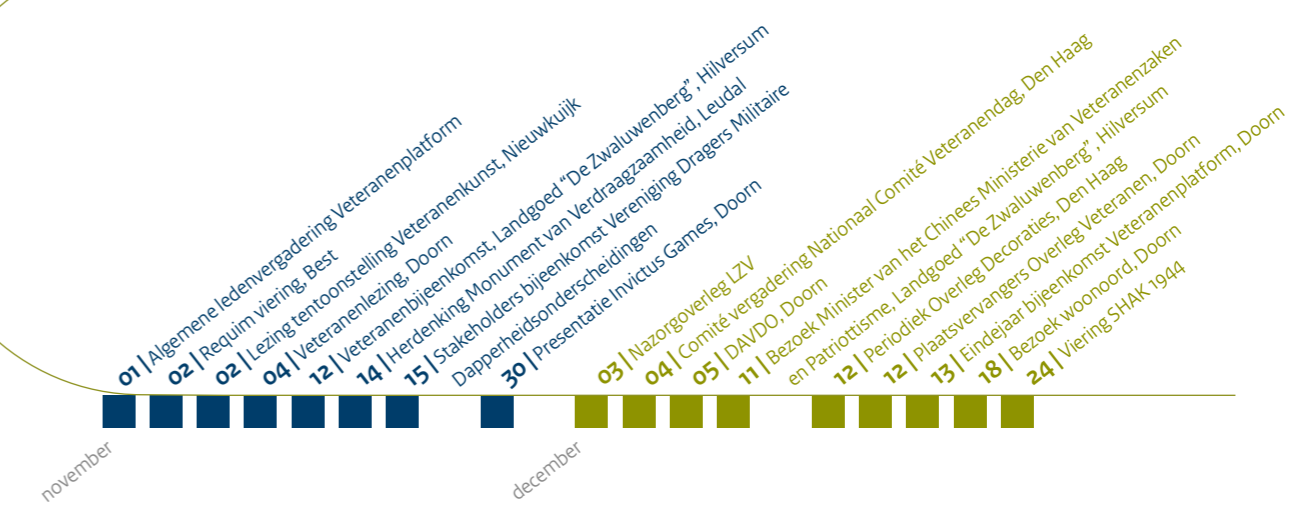
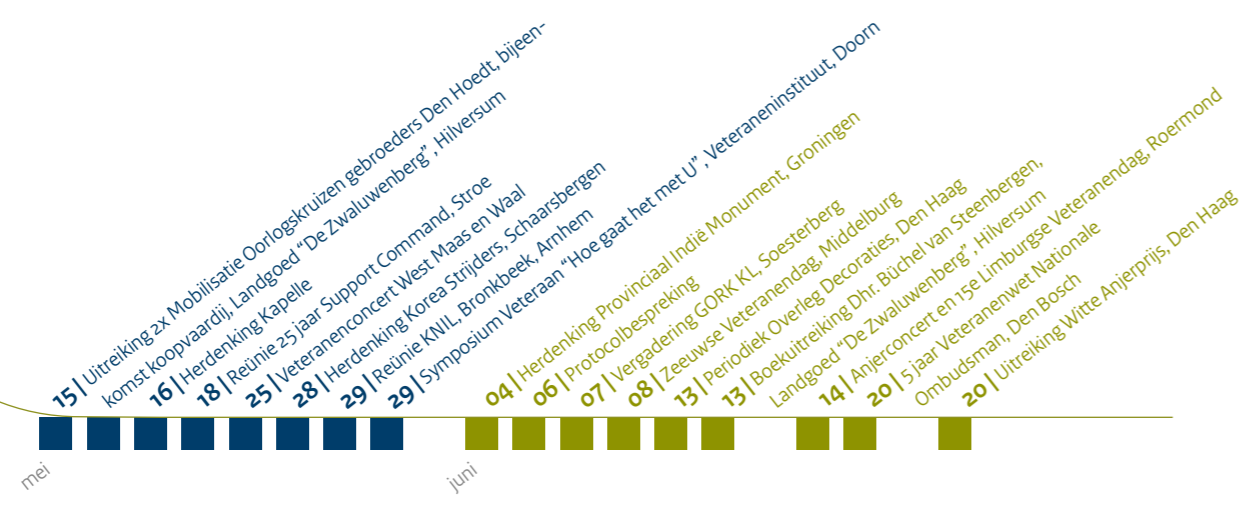
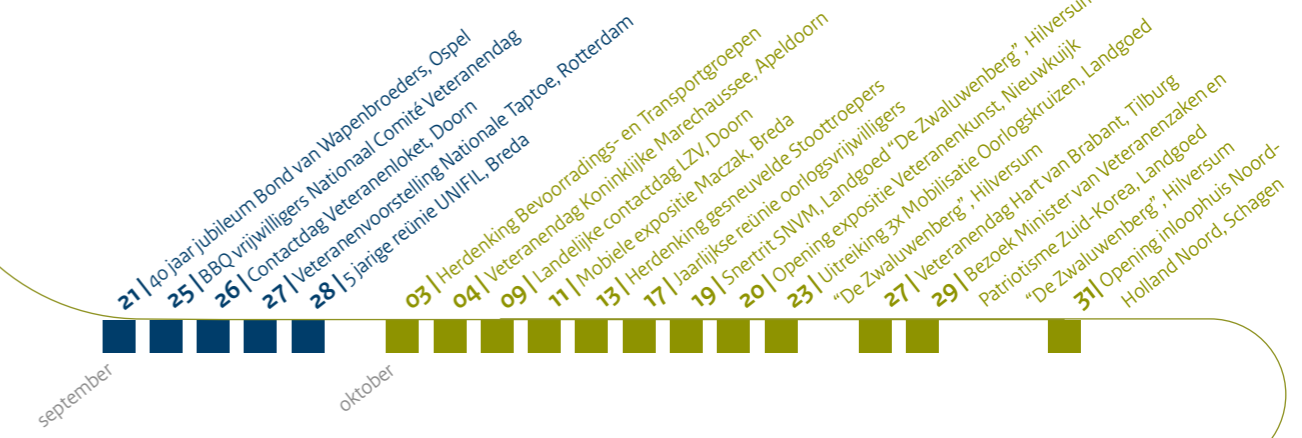
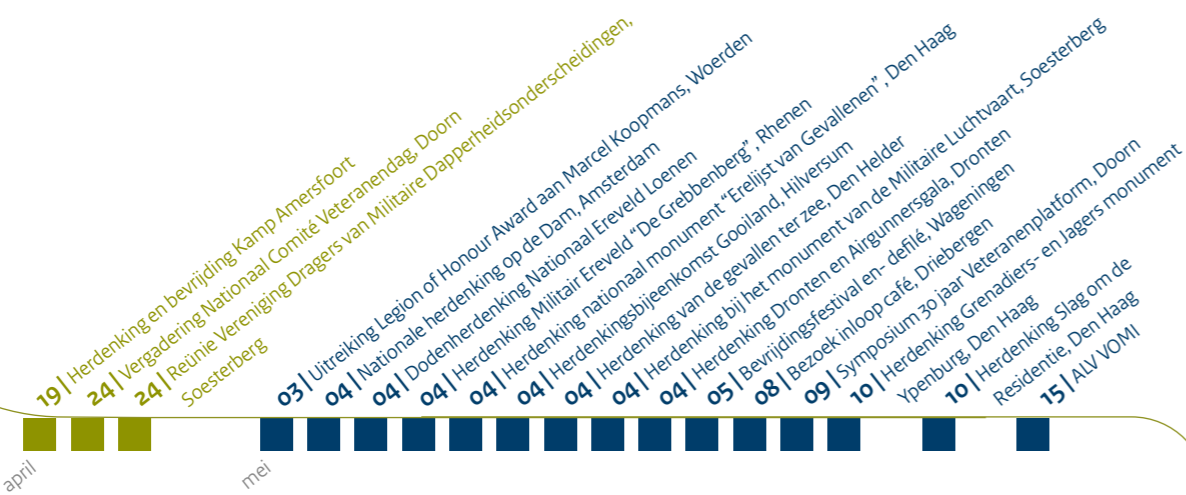
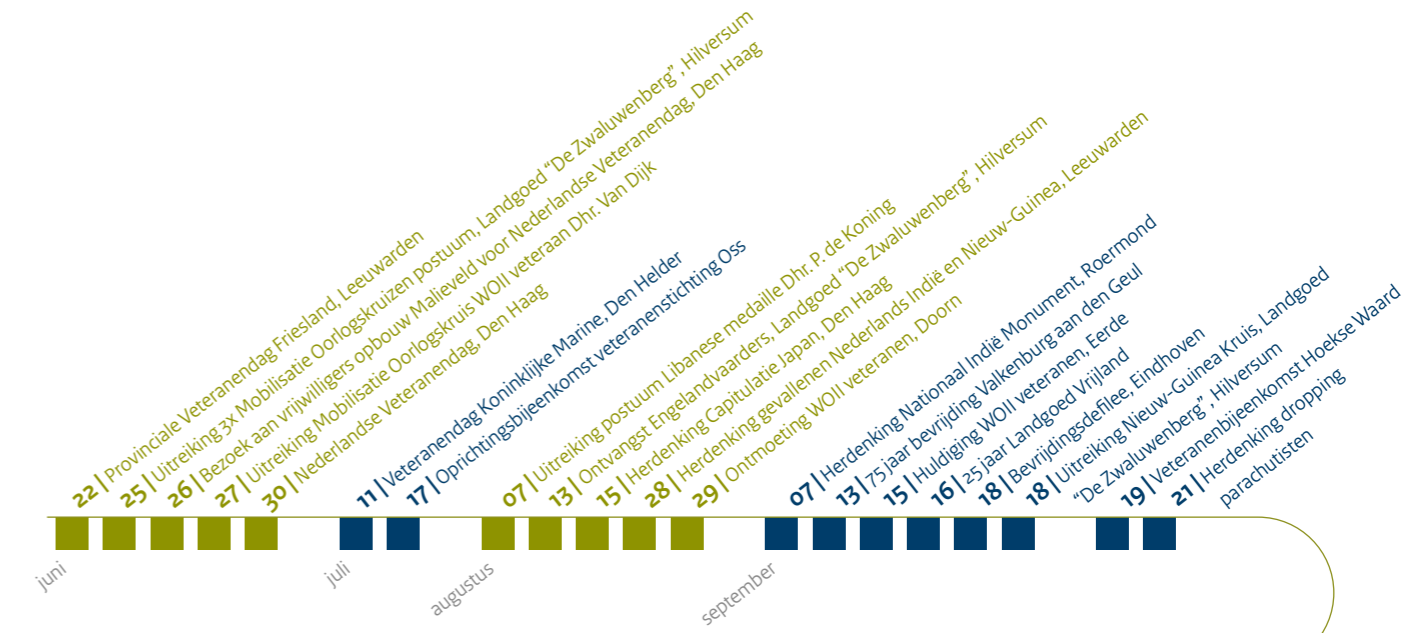


## Bijlage B | Overzicht veteranenactiviteiten (108)

In mijn rol 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.



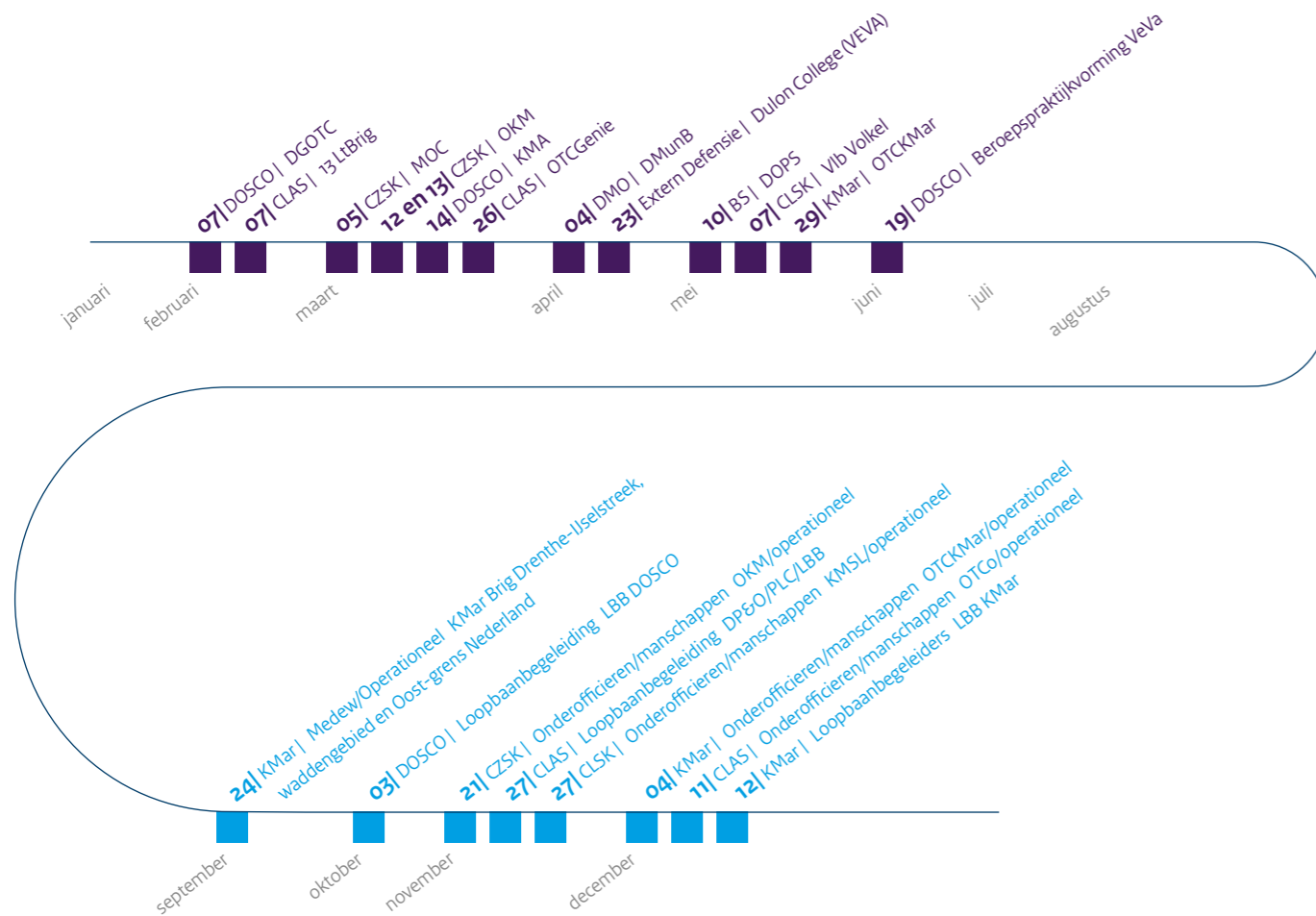
## Vervolg Bijlage B | Overzicht veteranenactiviteiten



## Bijlage C | Overzicht werkbezoeken themaonderzoek (20)

■ "Van initiele opleiding naar startfunctie"

■ "Loopbaanperspectief"



## Bijlage D | Afkortingenlijst

AGW..... Assortiments Gewijs Werken	KNIL..... Koninklijk Nederlandsch-Indisch Leger
AMAR..... Algemeen Militair Ambtenarenreglement	KTOMM..... Koninklijk Tehuis voor Oud-Militairen en Museum Bronbeek
ATW..... Arbeidstijdenwet	
BPV..... Beroeps Praktijk Vorming	LBB..... Loopbaanbegeleiding
BS..... Bestuursstaf	LZV..... Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen
CDS..... Commandant der Strijdkrachten	MBO..... Middelbaar Beroepsonderwijs
CLAS..... Commando Landstrijdkrachten	MBV..... Militaire Basis Vaardigheden
CLSK..... Commando Luchstrijdkrachten	MC..... Medezeggenschapscommissie
CMH..... Centraal Militair Hospitaal	MIP..... Militair Invaliditeitspensioen
CZMCARIB..... Commandement der Zeemacht in het Caribisch Gebied	
CZSK..... Commando Zeestrijdkrachten	NAVO..... Noord Atlantische Verdragsorganisatie
DAVDO..... Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranen Defensieonderdelen	OM..... Openbaar Ministerie
DBBO..... Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie	OPSCENT..... Operatiecentrum
DCC..... Defensie Cyber Commando	OPCO..... Operationeel Commando
DCIOD..... Dienstencentrum Internationale Ondersteuning Defensie	OVDP..... Officier Van Dienst Politie
DCP..... Defensie Conditie Proef	OZD..... Onderzeedienst
DGOTC..... Defensie Gezondheidszorg Opleidings- en Trainingscentrum	
DMO..... Defensie Materieel Organisatie	PARESTO..... Paarse Restauratieve Organisatie
DO..... Defensieonderdeel	PGU..... Persoonsgebonden Uitrusting
DOSCO..... Defensie Ondersteuningscommando	P&O..... Personeel en Organisatie
DSI..... Dienst Speciale Interventies	
	RMT..... Reservisten Militaire Taken
FPS..... Flexibel Personeelssysteem Defensie	RSD..... Reservisten Specifieke Deskundigheid
	RSM..... Resolute Support Mission
GORK KL..... Georganiseerd overleg Regimenten en Korpsen Koninklijke Landmacht	RVB..... Rijksvastgoedbedrijf
	RVS..... Regeling Volledige Schadevergoeding
HDBV..... Hoofddirectie Bedrijfsvoering	
HDE..... Hoofden Diensteenheid	SAP..... Systemen, Applicaties en Producten
HDP..... Hoofddirectie Personeel	SATCOM..... Satellietcommunicatie
	SHAK 1944..... Stichting Herdenking Amerikaanse Kerstviering 1944
ICOAF..... International Conference of Ombud Institutions Armed Forces	SMT..... Sociaal Medisch Team
IGK..... Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht	SNVM..... Stichting Nederlandse Veteranen Motorrijders
IT..... Informatietechnologie	SO..... Stafofficier (IGK)
IV/ICT..... Informatievoorziening/Informatie- en Communicatie Technologie	SOCOM..... Special Operations Command
	STas..... Staatssecretaris
JISTARC..... Joint Intelligence, Surveillance, Target Acquisition & Reconnaissance Commando	
JIVC..... Joint Informatievoorziening Commando	UNFIL..... United Nations Interim Force in Lebanon
KMA..... Koninklijke Militaire Academie	VAM..... Vraag- en Aanbodmanagement
KMar..... Koninklijke Marechaussee	VBD..... Voorzieningenstelsel Buitenland Defensiepersoneel
KMS..... Koninklijke Militaire School	VeVa..... Veiligheid en Vakmanschap
KNGF..... Koninklijk Nederlands Geleidehonden Fonds	Vfonds..... Nationaal Fonds voor Vrede, Vrijheid en Veteranenzorg
	VNG..... Vereniging van Nederlandse Gemeenten
	VOMI..... Vereniging Oud Militairen Indie- en Nieuw Guineagangers
	VS..... Verenigde Staten van Amerika



Colofon:

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht  
Landgoed De Zwaluwenberg  
Utrechtseweg 225 Hilversum

Contactpersoon: kolonel C.G. Koek  
Chef Staf IGK  
T +31 35 577 66 16

Vormgeving: MediaCentrum Defensie | Cross Media  
Druk: OBT | Den Haag