



Ministerie van Defensie

Jaarrapportage 2023

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

“Het roer moet nu (echt) om”



Index

Voorwoord IGK	4
Leeswijzer	6
Bemiddeling	8
Defensienota en Maatregelennota 2022	12
Processen	16
Infrastructuur	20
Opleiden	24
HR-vernieuwing	28
Veiligheid	32
Veteranen	34
Reservisten	38
Buitenlandbezoeken	42
Aanbevelingen	46
Nawoord	48
Bijlagen	50
Bijlage A Overzicht werkbezoeken	51
Bijlage B Overzicht veteranenactiviteiten	52
Bijlage C Afkortingenlijst	54



Dit icoon geeft een aanbeveling van de IGK aan.

Voorwoord IGK

‘Het roer moet nu (echt) om’

Leestijd: 2.30 minuten



Voor u ligt mijn jaarrapportage over het jaar 2023. Een jaar waarin de oorlog in Oekraïne voortduurde en van invloed was op de activiteiten van het NAVO-bondgenootschap en dus ook op de inspanningen van de Nederlandse krijgsmacht. Sinds de aanslagen op 7 oktober in Israël is daar de strijd in Gaza bij gekomen. Hierdoor zijn de spanningen in het Midden-Oosten verder opgelopen, wat ook merkbare effecten heeft voor Europa. In politiek Den Haag is het besef van de behoefte aan een goed georganiseerde en toegeruste krijgsmacht doorgedrongen. Landelijk merk ik dat er begrip is voor de ruimte die Defensie nodig heeft, maar bij voorkeur niet in de eigen achtertuin. Dat begrip zegt overigens wel iets over het bewustzijn onder de Nederlandse bevolking als het gaat over de actuele dreigingsbeelden.

Het budget voor Defensie groeit, maar dat betekent nog niet dat het herstel van de krijgsmacht –na decennia van bezuinigingen– op korte termijn is gerealiseerd. Meer budget geeft wel meer mogelijkheden, niet alleen voor het benodigde herstel maar ook voor de groei en de doorontwikkeling van de krijgsmacht. Een kanttekening hierbij is dat iets weer ‘aanzetten’ veel meer energie en tijd kost dan iets ‘uitzetten’. Ik constateer ook dat onze mensen er staan, zodra er een beroep op Defensie wordt gedaan. Of dat nu is om burgers te evacueren uit Soedan of Israël, of Oekraïense militairen te trainen en hen te voorzien van hoognodig materiaal en wapensystemen of te hulp schieten bij wateroverlast in ons eigen Nederland. Op die momenten gaan de schouders eronder en wordt er geleverd om te “beveiligen wat ons dierbaar is”.

In 2023 richtte ik de opzet van mijn werkbezoeken anders in dan voorgaande jaren. Ik verlegde de aandacht naar de rode draden die ik heb geïdentificeerd tijdens mijn eerdere werkbezoeken. Dat zijn de actuele thema’s die spelen onder het personeel en waarover ik gerapporteerd heb en adviezen heb uitgebracht in mijn ambtsperiode als IGK sinds november 2019. Dat waren initieel de vier hoofdthema’s die ik in mijn voorgaande jaarrapportages reeds vermeld heb: de HR-vernieuwing, de vereenvoudiging van processen, veiligheid en de uitvoerbaarheid van taken (transitie Defensienota 2022). De publicatie van de Defensienota 2022 ‘Sterker Nederland, veiliger Europa’ maakt deze actuele thema’s nog belangrijker. Daar heb ik twee ondersteunende thema’s aan toegevoegd, namelijk opleidingen en infrastructuur. Deze vernieuwde aanpak is mij goed bevallen, want in voorgaande jaren werden bevindingen van de werkvloer verzameld en gemeld aan het beleids- en stafniveau, maar zag ik het effect hiervan nog niet voldoende

terug in de uitvoering. De thematische werkbezoeken in 2023 zijn juist gericht geweest op de werkvloer van het stafniveau dat verantwoordelijk is voor de uitwerking van het beleid. Dat bood ook de gelegenheid om gezamenlijk te spreken over de aanpak die nodig is om te komen tot een zichtbaar en merkbaar resultaat.

Ik heb het afgelopen jaar geconstateerd dat er op het beleids- en stafniveau veel werk is en wordt verzet, maar dat het *efficiency*-denken en het procesgerichte gedrag dat is ontstaan tijdens een lange periode van bezuinigen een hindernis vormt om weer meer productgericht te gaan werken. Tijdens mijn contactmomenten op diverse niveaus in de organisatie constateer ik dat dit besef er is en dat we elkaar veelal gelijk geven over wat er op dit punt niet goed gaat. Maar met alleen consensus komen we niet verder en daar hebben de operationele eenheden en onze mensen nog niets aan. Ik stel dan ook dat een veranderde *mindset* nu echt nodig is, met duidelijke besluiten en de durf om die ook uit te voeren. De filosofie van *mission command* moet daarbij leidend zijn. Ik constateer namelijk dat het beleidsniveau nog te veel aanwijzingen geeft aan de uitvoering over het ‘hoe’, terwijl het ‘wat’ en ‘waarom’ leidend zouden moeten zijn. De *mindset* die we heel goed kennen vanuit het operationele domein moet ook herkenbaar worden in de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd. Na een fase van vooral beleidsontwikkeling moet nu de uitvoering het initiatief kunnen nemen. Dat verklaart ook de titel van deze jaarrapportage: ‘Het roer moet nu (echt) om’, niet alleen op papier en in woord, maar ook in daad.

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

Leeswijzer



In deze jaarrapportage deel ik mijn bevindingen als onafhankelijk adviseur van de minister, als bemiddelaar voor actief dienende en gewezen defensiemedewerkers en hun familie, als Inspecteur der Veteranen, en als Inspecteur der Reservisten. In mijn bijbehorende werkbezoeken en (individuele) bemiddelingen kwamen zes hoofdthema's aan bod, waarlangs ik mijn jaarrapportage 2023 heb ik opgezet. Deze hoofdthema's zijn: de Defensienota en Maatregelennota 2022, processen, infrastructuur, opleiden, de HR-vernieuwing en veiligheid. Het is niet zo dat er tussen de zes thema's harde muren bestaan. Er bestaan wel degelijk onderlinge verbanden en dat wordt nogmaals duidelijk als we kijken naar de wijze waarop de krijgsmacht van de toekomst wordt gebouwd. De Defensienota 2022 en de daarbij behorende maatregelen bepalen de richting en door middel van processen worden de andere thema's in gang gezet of beïnvloed. Dat verklaart de gehanteerde volgorde voor de inhoud van het eerste deel van deze jaarrapportage. Daarbij maak ik de balans op met mijn eerder uitgebrachte adviezen in gedachten. Tevens rapporteer ik over de belangrijkste onderwerpen die spelen bij veteranen en reservisten.

In 2023 benaderden 311 (ex-)defensiemedewerkers en hun thuisfront mij met een bemiddelingsverzoek. Daarnaast legde ik 79 werkbezoeken af aan de defensieonderdelen, bezocht ik zes civiele bedrijven waar reservisten werkzaam zijn en woonde ik 119 veteranenactiviteiten bij. Begin 2023 bracht ik het rapport '(ON)BEWUST OF (ON)BEDOELD OVER DE GRENS' uit en halverwege het jaar organiseerde ik vijf themadagen voor het onderzoek 'DRIJFVEREN BIJ DEFENSIE', waarvan ik het rapport eind 2023 uitbracht.

In bijlage A vindt u een overzicht van mijn werkbezoeken en themadagen, in bijlage B vindt u een overzicht van de bijgewoonde veteranenactiviteiten en in bijlage C staan de afkortingen vermeld. De verslagen van mijn werkbezoeken en de verzamelnota's over de zes hoofdthema's heb ik met de defensieonderdelen en het ministerie gedeeld. Ik heb mijn bevindingen en adviezen gedeeld met de commandanten en directeurs van de bezochte defensieonderdelen en hun reacties zijn – waar van toepassing – in deze rapportage verwerkt.



"In deze jaarrapportage deel ik mijn bevindingen en maak ik de balans op met mijn eerder uitgebrachte adviezen in gedachten."

Bemiddeling

1.

Leestijd: 4.30 minuten



Op verzoek bemiddel ik in individuele kwesties die betrekking hebben op Defensie zelf of op defensiegerelateerde instanties. (Voormalige) defensiemedewerkers en hun relaties kunnen een beroep doen op het instituut IGK. De meeste bemiddelingsverzoeken gaan over zaken waarbij zij binnen Defensie zijn vastgelopen in procedures of conflicten.

Het doel van een bemiddeling is om een geschil op te lossen, onder regie van een van mijn stafofficieren en met inspanning van de de betrokken partijen. Met mijn bemiddelingen draag ik bij aan goed werkgeverschap. Het is immers van groot belang dat medewerkers tevreden, gemotiveerd en goed hun werk kunnen uitvoeren. In dit hoofdstuk ga ik in op de bemiddelingsverzoeken van het afgelopen jaar.

In 2023 zijn 311 nieuwe verzoeken om bemiddeling ingediend, die nog niet allemaal zijn afgerond. In 261 gevallen is daadwerkelijk bemiddeld en in 46 zaken ondersteunde ik door te adviseren, te verwijzen naar een andere instantie of door een luisterend oor te bieden. In het grootste deel van de gevallen heb ik de medewerkers naar tevredenheid kunnen helpen. Hoewel het uiteindelijke resultaat niet altijd in zijn geheel beantwoordt aan de verwachtingen, ben ik er trots op dat de inspanningen van het instituut IGK door de verzoekers worden gewaardeerd. Tegelijkertijd heb ik wel een punt van zorg: ik blijf geluiden opvangen dat de gang naar de IGK niet altijd op prijs wordt gesteld in de lijn en soms zelfs wordt ontraden. Omdat het belangrijk is dat medewerkers zich veilig voelen binnen de organisatie, vraag ik er nogmaals aandacht voor om de stap naar de IGK niet te zien als een escalatie in de lijn, maar als een vraag voor hulp.

"Als de stap naar de IGK wordt gemaakt, mag dit niet gezien worden als een escalatie in de lijn, maar als een vraag voor hulp."

Het onderwerp duurzaam inzetbaar valt uiteen in drie sub-onderwerpen: fysieke arbeidsomstandigheden, sociale arbeidsomstandigheden en gezondheid. Bemiddelingsverzoeken over sociale arbeidsomstandigheden komen het meeste voor. Een voorbeeld hiervan is een medewerker die grensoverschrijdende opmerkingen binnen de afdeling bespreekt met zijn leidinggevende, die daarop aangeeft dat de medewerker daar maar aan moet wennen. Als betrokkene daarna naar de commandant gaat, worden de signalen ook

door hem niet serieus genomen. Het grensoverschrijdende gedrag wordt binnen de eenheid niet aangepakt en de medewerker voelt zich daardoor onveilig en gaat uit noodzaak op zoek naar een andere functie. Als ander voorbeeld noem ik ernstig zieke collega's, die in een aantal gevallen niet goed begeleid worden door hun leidinggevende. Vaak is deze leidinggevende niet voldoende op de hoogte van de regels omtrent zorg en ziekteverzuim of past deze juist te strikt toe. Daarnaast ontbreekt het vaak aan tijd om hier voldoende aandacht aan te besteden in verband met een (te) grote *span of control*, de operationele druk of onderbezetting.

Bij het onderwerp bijzondere verantwoordelijkheid gaat het om waardering en erkenning. Net zoals in voorgaande jaren gaan veel van die verzoeken over decoraties. Veteranen of hun familieleden vragen, soms tientallen jaren nadat de militair de dienst verlaten heeft, mijn hulp bij het aanvragen van een medaille. Daarnaast vragen veteranen met PTSS of PTSS-gerelateerde klachten regelmatig om hulp. Dikwijls is Defensie dan niet altijd zelf aan zet, maar breng ik de veteraan in contact met de juiste instantie(s).

De verzoeken aan de IGK over de primaire arbeidsvoorwaarden zijn heel divers. Als voorbeeld noem ik een medewerker die advies vraagt aan de HR-adviseur over de wijze van afhandeling van een verlofopbouwplan. Na een aantal keer van het kastje naar de muur te zijn gestuurd, dient de medewerker een verzoek in. Hierop wordt geen actie ondernomen, waardoor de collega er constant achteraan moet bellen. Dan blijkt dat het verzoek niet alleen door de leidinggevende, maar ook door een hoger niveau moet worden getekend. Na deze ondertekening blijft het wederom stil. Uit diverse telefonische contacten blijkt uiteindelijk dat het verzoek door het hoofd van het defensieonderdeel zelf moet worden ondertekend. Uiteindelijk duurt het maanden voordat het oorspronkelijke verzoek wordt goedgekeurd en gemuteerd. Het gebrek aan communicatie, eigenaarschap en het niveau van beslissingsbevoegdheid in dit schijnbaar simpele proces is schrijnend.

Het onderwerp flexibiliteit loopbaan heeft onder meer te maken met de in-, door-, uit- en wisselstroom. Vooral jongere medewerkers vragen vaker om maatwerk dan de organisatie kan of bereid is te verlenen. Gelet op de vele vacatures is dit zorgelijk en het leidt tot irreguliere uitstroom. Dit punt kwam

ook prominent naar voren in het door mij uitgevoerde onderzoek **'DRUIFVEREN BIJ DEFENSIE'**.

De meerderheid van de bemiddelingsverzoeken heeft te maken met de betrouwbaarheid van de organisatie, haar procedures en haar communicatie. Medewerkers dienen een verzoek tot bemiddeling bij mij in omdat ze eraan twijfelen of Defensie handelt volgens interne en externe regelgevingen en of de organisatie eerlijk en oprecht is in wat zij doet en zegt. Zo solliciteert een medewerker op een functie met een hogere rang. Hij wordt op de functie aangenomen onder voorbehoud van een Verklaring Geen bezwaar (VGB). De doorlooptijd voor het afgeven van een VGB is normaliter acht weken. Het gebeurt echter regelmatig dat dit proces langer dan acht weken duurt en in nagenoeg alle gevallen blijft de communicatie met betrokkene hierbij uit. Er is een geval bekend waarbij de afgifte van de VGB meer dan twintig maanden op zich liet wachten. Dit wekt frustratie en onbegrip op bij de medewerker, wat voorkomen kan worden met duidelijke en tijdige communicatie maar vooral afhandeling door het nemen van een besluit.

Een ander aspect dat opvalt in de bemiddelingsverzoeken is het aantal mensen dat zich tot mij wendt nadat zij elders al een klacht of melding hebben ingediend. Enerzijds vind ik dit een goede ontwikkeling, omdat het Instituut IGK dan gezien wordt als een laatste redmiddel wanneer mensen vastlopen bij Defensie.

Anderzijds vind ik het zorgelijk dat medewerkers de ervaring hebben dat hun melding of klacht elders binnen de organisatie niet goed wordt opgepakt.

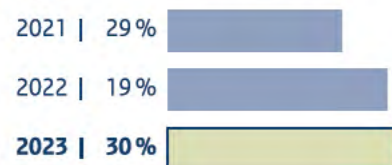
"De meerderheid van de bemiddelingsverzoeken heeft te maken met de betrouwbaarheid van de organisatie, haar procedures en haar communicatie."

Het is vanzelfsprekend dat dit moet veranderen om een gezonder werkklimaat te creëren waarin medewerkers zich gehoord en gezien voelen.

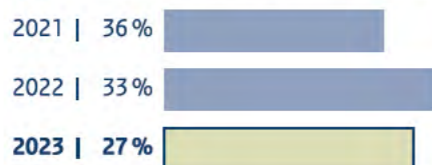
Gelet op het totale personeelsbestand van Defensie dient slechts een relatief klein percentage van de actief dienende medewerkers een bemiddelingsverzoek in. Hoewel dit mij op zich tevreden stemt, vraag ik mij af of dit slechts het topje van de ijsberg is. Voor mij is het dan ook een aandachtspunt dat de weg naar de IGK voor iedereen bekend en toegankelijk is.

2021 | 2022 | **2023** | Onderwerpen van de verzoeken

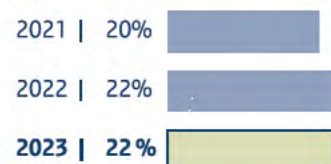
Duurzaam inzetbaar



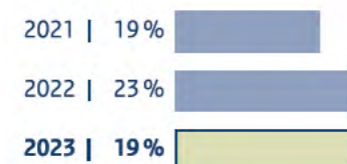
Bijzondere verantwoordelijkheid



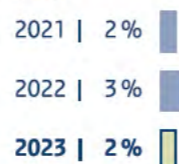
Primaire arbeidsvoorwaarden



Flexibiliteit loopbaan



Leven lang leren



Defensienota en Maatregelennota 2022

2.

Leestijd: 6 minuten



De veranderde internationale veiligheidssituatie vereist onmiddellijk handelen. Het verhoogde defensiebudget, waarvoor de plannen in de Defensie- en Maatregelennota 2022 zijn verwoord, is een belangrijke en grote stap voor de krijgsmacht van de toekomst. Mijn kernboodschap is om plannen nu om te zetten in acties waar de werkvloer ook echt iets van gaat merken.

Ik constateer dat overal in de organisatie collega's hard aan het werk zijn om materieel te verwerven, personeel te werven en de maatregelen door te voeren. Groei motiveert, maar als we op de huidige manier verder gaan, halen we de gestelde doelen niet op tijd. Groei en versnelling vragen om een andere aanpak, maar vooral om een andere *mindset* en continue aandacht van commandanten om door te zetten wanneer dat moet om het beoogde resultaat te behalen. Met dit hoofdstuk beoog ik aan te geven dat het roer op papier weliswaar om lijkt te zijn, maar dat dit nog niet voldoende is terug te zien in gedrag, cultuur en *mindset*.

De prioriteit voor hoofdtak 1, bescherming van het eigen en bondgenootschappelijke grondgebied, heeft grote consequenties voor de krijgsmacht. De keuzes die nu gemaakt worden, bepalen hoe de krijgsmacht van de toekomst eruit gaat zien. Het is belangrijk om plannen en investeringen internationaal af te stemmen. In afwachting van het nieuwe NATO Force Model en de consequenties hiervan, zijn de defensieonderdelen aan de slag gegaan met hun eigen analyses. Zij concluderen dat de ingezette veranderingen en projecten uit de Maatregelennota 2022 nog niet afdoende zullen zijn. Met name op het gebied van munitievoorraden, logistieke- en gevechtsondersteuning en personele beschikbaarheid en -gereedheid moeten nog grote stappen worden gezet.

"Groei motiveert, maar als we op de huidige manier verder gaan, halen we de gestelde doelen niet op tijd."

De Defensienota 2022 stelt wendbaarheid centraal bij de bouw van een toekomstbestendige krijgsmacht. Maar wat betekent dit en hoe wordt dit vertaald in de transitieplannen? De oplossing moet gezocht worden in de *software* van de organisatie. Het gaat daarbij om bestuurlijke lenigheid, risicoacceptatie, flexibiliteit in planning en zelfstandigheid in de uitvoering. Commandanten kunnen niet meer wachten tot aan alle randvoorwaarden voldaan is en alle toestemmingen gegeven zijn, voordat zij een besluit nemen. Het zal meer dan voorheen nodig zijn om risico's te aanvaarden. Het leren

onderkennen en omgaan met deze risico's vereist vooral een andere *mindset*.

Veranderingen en reorganisaties zijn de komende jaren een substantieel deel van het dagelijkse werk bij Defensie. Defensie heeft niet de luxe om 'de winkel te sluiten tijdens de verbouwing'. Lopende opdrachten vragen ook om de nodige capaciteit en aandacht. In goed Nederlands geldt dat *running & changing the business* een feit is. Het is dan mooi om te constateren dat bij de defensieonderdelen een transitiecapaciteit is ingericht om de reorganisaties te begeleiden, te implementeren en de lijn te kunnen adviseren en ondersteunen. Deze taak kan redelijkerwijs niet meer ingevuld worden door tijdelijke projectfunctionarissen. Daar zijn transities te complex voor geworden. Daarnaast drukt het invoeren van nieuw materieel onherroepelijk een stempel op de inzetbaarheid van eenheden. Hiervoor is een open dialoog met commandanten noodzakelijk, zodat duidelijk is wat wel of niet kan. Onvoldoende aandacht voor de invoering van nieuwe systemen kan leiden tot een lagere beschikbaarheid voor een bepaalde periode, onveilige situaties en hogere kosten.

De uitvoering van grote verandertrajecten vereist een constante dialoog tussen het Haagse niveau en de defensieonderdelen. Na alle bezuinigingen en reorganisaties, met vergaande centralisatie als gevolg, ervaren de defensieonderdelen een te grote afstand tussen de gebruikers en ondersteuners. Door deze afstand is de organisatie te log geworden om het tempo van de veranderingen bij te houden. Het betekent ook dat de defensieonderdelen DOSCO en COMMIT tijdig en volwaardig betrokken moeten worden om hun rol in te kunnen vullen. Deze ondersteuners zijn in het huidige besturingsmodel opgenomen in de organisatie van de Commandant der Strijdkrachten (CDS) naast de Operationele Commando's (OPCO's) en zelf ook gereedstellers geworden binnen een eigen domein. Zij moeten een proactieve positie in kunnen nemen die past bij de actuele scenario's en operationele concepten, ook in en voor hoofdtak 1.

Risico's mijden staat nog met stip op één en de bewegingsruimte van de defensieonderdelen is te beperkt. Er is behoefte aan meer ruimte en initiatief op dat niveau. Maatwerk, experimenteren met kort-cyclische ontwikkelingen en mogelijkheden om plannen aan te passen tijdens de uitvoering, zijn de juiste weg voorwaarts. Ondanks dat het haaks lijkt te

staan op het hiervoor beschrevene, geven de defensieonderdelen tegelijkertijd aan behoefte te hebben aan meer integrale aansturing vanuit Den Haag. Dit geldt voornamelijk voor projecten die ook de andere defensieonderdelen raken of waar sprake is van een onderlinge afhankelijkheid. Tijdens mijn werkbezoeken word ik vaak gewezen op de zogenoemde tweede- en derde orde-effecten. Deze omvatten alle consequenties van een maatregel of reorganisatie die niet in de eerste orde gekoppeld of inzichtelijk zijn, maar waar wel degelijk rekening mee gehouden moet worden. Het gaat hierbij onder andere om de aanleg van voorraden, opleidingscapaciteit, huisvesting, medische verzorging, *overhead*, administratieve ondersteuning, belasting van het IT-systeem en extra benodigde infrastructuur.

Nagenoeg alle projecten hebben consequenties voor meerdere defensieonderdelen. Sommige randvoorwaarden moeten zelfs tijdig geïmplementeerd worden, zodat transities bij andere defensieonderdelen tijdig kunnen worden gefaciliteerd. Ter illustratie noem ik hier het extra personeel dat over twee tot vier jaar nodig is voor de versterking van de vuursteuncapaciteit bij het Commando Landstrijdkrachten (CLAS). Dit personeel moet nu al geworven en opgeleid worden. Daarnaast moet dit personeel ook gevoed, gelegeerd en medisch verzorgd worden. Zo zijn er defensiebreed honderden projecten die invloed gaan hebben op de omvang en de taakuitvoering van Defensie.

"Extra personeel dat over twee tot vier jaar nodig is voor versterking moet nu al geworven en opgeleid worden."

De defensieonderdelen uiten dan ook hun zorgen over de tijdige realisatie van de randvoorwaarden die noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de opdrachten en de ingezette reorganisaties. De fysieke ruimte en de wetgevingsruimte in Nederland is beperkt. Een belangrijke vraag is of Defensie straks wel de ruimte heeft om te vliegen, te varen, te oefenen, kazernes te bouwen en munitie op te slaan. Dit staat op gespannen voet met onder andere ruimte voor woningbouw, de energietransitie, een gezondere leefomgeving en natuurontwikkeling. De staatssecretaris van Defensie heeft inmiddels de behoeften geïnventariseerd en kenbaar gemaakt in de notitie Reikwijdte en Detailniveau¹.

Een ander spanningsveld zie ik tussen de defensieonderdelen en de vakcentrales over de reorganisatietrajecten. In 2022 heb ik reeds een advies uitgebracht over de mogelijkheden om hierin verbetering aan te brengen. Dit is belangrijk, omdat het tempo van deze trajecten van grote invloed is op de voortgang van de maatregelen uit de Defensienota 2022. De huidige dynamiek zal

ervoor zorgen dat een reorganisatie conform de huidige procesgang met de vakcentrales nooit echt kan worden afgerond. Ik vraag mij dan ook nog steeds af of we ooit nog een echt Definitief Reorganisatie Plan (DRP) zullen kennen.



De voorgenomen groei van de krijgsmacht juich ik van harte toe. De veranderingen zijn echter zo veelomvattend en complex, dat dit niet alleen vanuit een centraal punt kan worden aangelopen. De controlereflex, en daarmee de neiging om te veel te sturen op het 'hoe', zal vervangen moeten worden door het initiatief meer bij de uitvoering te leggen. Daar zit de spanning tussen het beleidsniveau en het uitvoeringsniveau. Mijn advies is om ruimte te geven aan het uitvoerend niveau van de organisatie. Hoe lager iets in de organisatie wordt weggezet, des te sneller kan er vanaf dat niveau gehandeld worden op basis van de meest actuele informatie. Commandanten van defensieonderdelen moeten zich dit eigen kunnen maken en het bovenliggende niveau moet bereid zijn om risico's te accepteren in de wetenschap dat medewerkers vooruit willen en begrijpen wat de bedoeling is. Dat is de benodigde *mindset* en dat betekent ook iets voor de interactie met de vakcentrales waar goed met elkaar moet worden gesproken over het overleg- en onderhandelingsklimaat.

Aanbeveling: De Defensienota 2022 'Sterker Nederland, veiliger Europa' bevat maatregelen voor de transitie naar een moderne krijgsmacht. Deze moderne krijgsmacht moet gereed zijn voor de taakstelling gegeven de geopolitieke situatie. Om dit tijdig te realiseren is een goede balans nodig tussen centrale sturing en decentrale uitvoering, met oog voor onderlinge afhankelijkheden, zowel intern Defensie als interdepartementaal.



¹ Ministerie van Defensie. (2024, 2 januari). *Notitie Reikwijdte en Detailniveau - Programma Ruimte voor Defensie en participatieplan*. Publicatie | Defensie.nl. <https://www.defensie.nl/downloads/publicaties/2023/12/15/notitie-reikwijdte-en-detailniveau-programma-ruimte-voor-defensie>.



Processen

3.

Leestijd: 4.20 minuten



In eerdere jaarrapportages maakte ik melding van de behoefte om processen te vereenvoudigen. Daarbij besteedde ik aandacht aan de stroperigheid van interne processen, onnodige bureaucratie en overbodige regelgeving. Processen spelen ook een rol bij de andere thema's die ik in deze jaarrapportage bespreek.

De stroperigheid van processen binnen Defensie geldt ook voor de HR-vernieuwing, het verbeteren van de veiligheid en de uitwerking van de Maatregelennota 2022. Voor de werkbezoeken in het kader van het thema vereenvoudiging van processen heb ik mij vooral gericht op het inkoopproces voor relatief klein(e) materieel en diensten. Deze processen zijn namelijk tijdens mijn bezoeken aan de werkvloer een terugkerend gespreksonderwerp en punt van zorg in de beleving van de medewerkers.

Uit mijn werkbezoeken aan de inkooporganisaties kwam naar voren dat bij aanvang van het inkoopproces winst kan worden behaald. Aanvragen tot behoeftestellingen (ATB's) worden vaak onjuist of onvolledig ingevuld. Daarnaast is de behoeftesteller ten aanzien van de wensen en eisen regelmatig te specifiek of te veeleisend. Tevens laat de communicatie tussen behoeftesteller en inkoper soms te wensen over en wordt de inkoper geconfronteerd met steeds weer veranderende eisen van de behoeftesteller. Dat leidt ertoe dat het proces opnieuw moet worden aangelopen en dat kost onnodig veel tijd. In een aantal gevallen is het beter om, conform het spreekwoordelijke *'perfect is the enemy of good enough'*, tevreden te zijn met een minder perfecte invulling van de behoefte dan te wachten op de ultieme oplossing die niet of te laat realiseerbaar blijkt te zijn. Zo zijn er voldoende voorbeelden van *commercial of the shelf/military of the shelf*-artikelen (COTS/MOTS) die functioneel voldoen aan de behoefte en een goede basis zijn voor doorontwikkeling naar een nog beter product.

Ik ben blij om te kunnen constateren dat er stappen worden gezet om het inkoopproces te stroomlijnen. Als voorbeelden noem ik de bijeenkomsten die zijn georganiseerd op dit thema door de Directie Aansturing & Operationele Gereedstelling (DAOG) van de Defensiestaf, de lessen 'inkopen voor niet-inkopers' en de zogenaamde 'groene stip-sessies'. De doelstelling van 'inkopen voor niet-inkopers' is het bijbrengen van kennis over het inkoopproces, met een focus op de optimalisering van de bedrijfsvoering en het verkorten van doorlooptijden. De 'groene stip-sessies' brengen diverse disciplines bij de start van een project bij elkaar. Iedereen levert vanuit zijn rol een bijdrage en de groep komt periodiek bij elkaar om gezamenlijk de voortgang van de behoeftestelling te bewaken. Inkopers worden op locatie

uitgenodigd en kunnen met eigen ogen zien en voelen waar een product aan moet voldoen. Daarmee krijgen de inkopers meer begrip van en inzicht in het in te kopen product. In mijn ogen zijn deze initiatieven van cruciaal belang en dienen die defensiebreed vanzelf als automatisme in het stappenplan te worden toegepast.

"Met de recente verhoging van het defensiebudget is een vloedgolf aan behoeftes ontstaan."

Met de recente verhoging van het defensiebudget is een vloedgolf aan behoeftes ontstaan. Dit resulteert in extra werkdruk voor de toch al ontoereikende personele capaciteit. Het risico van langere doorlooptijden en vertraging is onderkend. Het leveren van materieel aan Oekraïne zet het toch al gespannen systeem nog verder onder druk. De verwerving van dit materieel is deels ten laste gekomen van bestaande contracten, die vervolgens niet meer kunnen worden aangewend voor Nederland zelf als er te strak wordt vastgehouden aan de regelgeving.

Defensie zelf heeft geen invloed op de verplichte EU-aanbestedingsregelgeving. Daarnaast ervaren inkoopmedewerkers interne regelgeving als strenger dan EU-regelgeving, niet meer *up-to-date*, onnodig complicerend en vertragend. Een voorbeeld hiervan is dat in de interne regelgeving normbedragen gebruikt worden die niet zijn meegegroeid met de inflatie. De bovengrens van €5 miljoen voor behoeftes in de zogenaamde bandbreedte wordt bijvoorbeeld al decennia gehanteerd, maar dit bedrag is anno 2023 niet meer hetzelfde waard. In de brief aan de Tweede Kamer¹ stelt de staatssecretaris voor om de bedragen die gekoppeld zijn aan politieke verantwoording en mandatering te actualiseren. Deze

¹ Ministerie van Defensie. (2022, 2 november). *Kamerbrief vergroten wendbaarheid verwervingsproces defensiematerieel*. Kamerstuk | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/11/01/kamerbrief-vergroten-wendbaarheid-verwervingsproces-defensiematerieel>

behoefte geldt ook voor de kleinere projecten die worden gerealiseerd binnen de bandbreedte van de defensieonderdelen.

"Door een zeer beperkte markt is de concurrentiestelling ook beperkt."

Bij mijn bezoek aan het Munitiebedrijf werd ik bijvoorbeeld gewezen op de verplichting om de Europese aanbestedingsregeling te volgen, ook als een onderdeel alleen bij een specifiek bedrijf te verkrijgen is. Door een zeer beperkte markt is de concurrentiestelling ook beperkt. Bij aanvang van het inkoopproces weet het Munitiebedrijf al bij welk bedrijf men zal uitkomen. In dergelijke gevallen zou het proces van aanbestedingen eenvoudiger gemaakt kunnen worden waardoor tijd bespaard wordt.

De medewerkers zijn positief gestemd dat door de invoering van SAP Ariba een versnelling van het inkoopproces gaat plaatsvinden. Verder moet SAP Ariba volgens hen leiden tot een geïntegreerde oplossing die het inkoopproces substantieel beter zal ondersteunen en zelfs versnellen.

Aanbeveling: Nadrukkelijk moet gekeken worden naar hoe en waar processen vereenvoudigd kunnen worden. Zeker in het geval van zelfbedachte en opgelegde regels. Als we zelf regels opstellen, kunnen we ze immers ook zelf aanpassen of afschaffen. Belangrijke elementen daarbij zijn: 'groene stip-sessies', onderlinge communicatie gedurende het proces, gebruik van COTS-/MOTS-producten, vergroten van kennis over het proces, voldoende personele capaciteit en ruimte voor de uitvoering.



Infrastructuur

4.

Leestijd: 6,50 minuten



De staat van de infrastructuur van Defensie is al langere tijd onderwerp van zorg en aandacht. Reden te meer om hier in 2023 extra aandacht aan te besteden. De vastgoedketen bestaat uit een instandhoudingsketen en een nieuwbouwketen. In beide ketens zijn er onduidelikheden over waar taken en bevoegdheden zijn belegd. Tijdens mijn werkbezoeken sprak ik over wat er nodig is om deze vastgoedketen te verbeteren en vastgoedprojecten te versnellen. In dit hoofdstuk ga ik in op de voornaamste knelpunten en verbetermogelijkheden.

Een van mijn voornaamste bevindingen is dat de beoogde groei van Defensie zich in de beleving van de medewerkers niet verhoudt tot de nog staande opdracht om een reductie te bereiken van 40% in de exploitatielasten van vastgoed. Defensiemedewerkers vinden het moeilijk dat er terreinen en objecten van Defensie worden afgestoten, terwijl zij vanwege de uitbreidingen op het gebied van personeel en materieel juist behoefte hebben aan (extra) grond, objecten zoals overslagcapaciteit, oefenlocaties en objecten met vergunningsruimte. De medewerkers in de vastgoedketen maken zich dan ook zorgen over de pijnlijke keuzes die nog gemaakt moeten worden op het gebied van de staande reductieopdracht. Tegelijkertijd zien zij ook dat als deze keuzes nu niet gemaakt worden, de keuzes uiteindelijk duurder en daarmee nog pijnlijker zullen worden. Op de korte termijn hebben medewerkers behoefte aan duidelijke besluiten over afstoting of behoud van objecten, zodat zij hun capaciteit beter kunnen (in)richten. Zij vragen om een breed uitgedragen vastgoedagenda voor de middellange termijn, waarin groei- en reductiemaatregelen zijn gedeconflicteerd en waar ook consequent aan wordt vastgehouden. Hierdoor kan voor de medewerkers duidelijk worden waarom de opdracht tot een reductie van vastgoed blijft staan, terwijl Defensie uitbreidt. Deze vastgoedagenda zou keuzes moeten bevatten over onder meer afstoting, standaardisatie van gebouwen of maatwerk, bereikbaarheid, duurzaamheid, normeringen en gebruik.



"In de instandhoudingsketen ontbreekt het de medewerkers vooral aan inzicht, budget en mandaat."

Met de komst van een nieuwe organisatiestructuur en een nieuwe programmadirectie Bestuursstaf is het voor de medewerkers onduidelijker geworden wie regie voert in de nieuwbouwketen en wie beslissingsbevoegd is. In de *governance*

van de vastgoedketen moet een duidelijke scheiding zijn tussen beleid en uitvoering waarbij de inspraak van de defensieonderdelen is geborgd. In de instandhoudingsketen ontbreekt het de medewerkers vooral aan inzicht, budget en mandaat. Elk defensieonderdeel is verantwoordelijk voor de inrichting van haar eigen instandhoudingsketen. In deze keten zitten veel spelers met veel verantwoordelijkheden, maar is er sprake van beperkte bevoegdheden en mandaten. Gebruikers en commandanten vragen dan ook om invloed en inspraak bij de projecten die op hun objecten plaatsvinden. Zij worden nu niet voldoende geraadpleegd en vaak ook niet goed geïnformeerd over vastgoedplannen, terwijl zij lokaal juist het beste kunnen inschatten wat de effecten zijn op de veiligheid en het veiligheidsgevoel, en de bedrijfsvoering. Naast de veiligheid en het veiligheidsgevoel van de medewerkers betreft dit vaak

ook regelgeving waaraan de operaties, maar ook de benodigde infrastructuur moet voldoen. Als objectvergunninghouder zijn zij hiervoor verantwoordelijk, maar ontbreekt het hen aan (budget)mandaat om deze verantwoordelijkheid in te vullen. De pilots die op dit gebied worden uitgevoerd dragen bij aan het kunnen nemen van de eigen verantwoordelijkheid, maar zijn financieel te klein om echt impact te hebben. Raamcontracten waarbinnen defensieonderdelen substantiële instandhoudingsaanvragen kunnen doen, geven commandanten ruimte om "lokaal dingen te doen" en helpen met het overbruggen van de periode totdat grote vastgoedprojecten uitgevoerd worden.

"De vastgoedmedewerkers van de defensieonderdelen gaan ervan uit dat er de komende (minimaal) 15 jaar een tekort aan vastgoed blijft bestaan."

De grote projecten uit het Strategisch Vastgoedplan (SVP) vragen volgens de medewerkers onevenredig veel capaciteit. Ook worden de effecten van deze projecten pas op de lange termijn zichtbaar. Voor zowel het interne als het externe draagvlak van Defensie is het belangrijk om zichtbare voortgang te boeken met vastgoedverbeteringen. Indien er in 2024 nog financiële ruimte en capaciteit is voor het uitvoeren van vastgoedprojecten, kunnen de voorstellen van Task Force Nova¹ geïmplementeerd worden om deze veranderingen op korte termijn tot stand te brengen. De vastgoedmedewerkers van de defensieonderdelen gaan ervan uit dat er de komende (minimaal) 15 jaar een tekort aan vastgoed blijft bestaan. Om dit tekort aan bijvoorbeeld kantoor- en legeringsruimte op te vangen, stellen de medewerkers voor om de defensieonderdelen ruimte te geven een overcapaciteit te laten bouwen of te benutten. Ook op personeelsgebied zouden medewerkers graag zien dat defensieonderdelen een permanente transitiecapaciteit inrichten waarin bijvoorbeeld een vastgoed- en organisatiedeskundige zit om personele-, materiële- en vastgoedaanpassingen te kunnen organiseren. Zij vragen daarnaast om meer normeringsruimte² om operationele taken, zoals formering, op te kunnen vangen.

Ook de financiële processen zitten een tijdige oplevering van vastgoedprojecten in de weg. De medewerkers van de bezochte eenheden ervaren een grote disbalans tussen de benodigde en de beschikbare (financiële) middelen. Medewerkers op alle niveaus in de keten vragen om ruimere budgetmandaten en -marges om vastgoedprojecten te kunnen versnellen. Zij ervaren nu dat marges en budgetmandaten te krap bemeten

zijn, waardoor zij het proces van Planningssystematiek en Investeringsbeheer (PSIB) opnieuw moeten doorlopen en afwijkingrapporten moeten opstellen. Het opnieuw moeten doorlopen van het proces zorgt weer voor vertraging en meerkosten in het vastgoedproject. Dit proces lijkt een vicieuze cirkel te zijn die alleen doorbroken kan worden door ruimere marges aan te houden en ruimere budgetmandaten te verstrekken. Medewerkers stellen daarnaast een andere en gezamenlijke werkwijze voor om versnelling van deze processen te bewerkstelligen, in lijn met mijn conclusies bij het thema 'processen'. Ik acht dan ook een verruiming van de budgetten en marges noodzakelijk om de keten te ontlasten en vastgoedprocessen te versnellen. Het lijkt verstandig om de mogelijkheden te onderzoeken van een fonds voor vastgoed. Een fonds biedt mogelijk meer ruimte om projecten en budgetten in tijd te verschuiven. Vanwege onder andere stikstof, beperkte vergunningsruimte, een overbelast elektriciteitsnetwerk en nieuwe wet- en regelgeving ervaart Defensie steeds meer beperkingen om zich voor te bereiden op de uitvoering van haar grondwettelijke taken. De processen rondom vergunningen en ruimtelijke ordening zijn ook bepalend voor de realisatie van vastgoed. De medewerkers in de vastgoedketen benadrukken daarom de noodzaak om objecten met vergunningsruimte zo veel mogelijk van de slooplijst af te halen. De verantwoordelijkheden met betrekking tot omgevingsvraagstukken in de vastgoedketen moeten daarnaast eenduidig belegd zijn, of in ieder geval geduid zijn. Defensie richt haar ruimtelijke ordeningsketen opnieuw in en daarin kan een koppeling met de vastgoedketen niet ontbreken.



In mijn bezoeken is ook duidelijk geworden dat het de vastgoedmedewerkers op alle niveaus ontbreekt aan inzicht in het geheel van de keten. De Task Force Nova adviseert om het Servicepunt managementinformatie over beschikbaarheid, onderhoud en benutting van vastgoed te laten genereren met behulp van het systeem 'Planon'. Deze informatie zou ook gekoppeld moeten worden aan informatie van JIVC over

werkplekken en opslag vanuit SAP. Ook een koppeling met het personeelssysteem (Peoplesoft) is volgens hen belangrijk voor inzicht in legering en PGU-kostenbeheer. Daarnaast moet er een koppeling met het Rijksvastgoedportaal komen om deze informatie voor het RVB actueel te houden. Duidelijk gedefinieerde keten(s) met taken, rollen en bevoegdheden waarin gebruikers en objectvergunninghouders niet worden vergeten, zijn randvoorwaardelijk voor een goede informatieverwerking. Met een informatiesysteem voor vastgoedmanagement dat zowel verstoringen, microbelegging als macroplanning kan verwerken, is inzicht in en overzicht van de gehele keten te verkrijgen.

Mijn beeld is dat er nog een lange weg te gaan is op het gebied van vastgoed. Er moeten eerst noodzakelijke reductievragen beantwoord worden, voordat opnieuw gebouwd kan worden aan herstel en ruimere (budget)mandaten ingevoerd kunnen worden. Anders ontbreekt het aan een stevige basis waarop het fundament gebouwd kan worden. Het besluiten tot en vasthouden aan een visie en bijbehorende vastgoedagenda is een noodzakelijke stap in de richting van duurzame vastgoedverbeteringen. Zonder een duidelijke visie en uitleg begrijpen medewerkers en commandanten niet waarom zij een opdracht hebben tot een reductie van hun vastgoed, terwijl zij uitbreidingen zien, horen en voelen.

Aanbeveling: Op strategisch niveau moet duidelijkheid komen over de financiële ruimte, de vergunningsruimte, de beleidskeuzes en de belegging van verantwoordelijkheden en mandaten. Op operationeel niveau is Defensie Vastgoed Management (DVM) bij DOSCO de schakel tussen beleid en de uitvoering en moet zij in staat worden gesteld om die rol te spelen richting het Rijksvastgoedbedrijf (RVB), de defensieonderdelen en de markt. Op tactisch niveau moet de versnippering van verantwoordelijkheden worden gereduceerd en de mandaten van de defensieonderdelen overeenkomen met hun rol c.q. aansprakelijkheid.



¹ De Task Force Nova is opgericht in 2021 in opdracht van de programmadirectie Transformatie Vastgoed Defensie om onder andere de reductiemogelijkheden in kaart te brengen op het gebied van vastgoed.

² Normeringsruimte is de toegekende (vastgoed)capaciteit voor medewerkers en eenheden. Deze ruimte is op beleidskaarten vastgoed vastgelegd en schrijft bijvoorbeeld voor hoeveel (kantoor-, legerings-, opslag)ruimte er per vte wordt aangehouden.



Opleiden

5.

Leestijd: 4.10 minuten



Defensie leidt haar medewerkers op om haar drie hoofdtaken uit te kunnen voeren. Dit vergt een aanzienlijke inspanning die nog eens verhoogd moet worden, wil Defensie het huidige personeelstekort oplossen en groei mogelijk maken. In de 'Contourenbrief behouden, binden en inspireren'¹ wordt een aantal maatregelen besproken om het aantal medewerkers binnen Defensie te vergroten. De zorg of het huidige opleidingsapparaat een verhoogde instroom ook kan opvangen en goed kan opleiden, is een van de redenen dat ik van het onderwerp opleiden een van mijn hoofdthema's van 2023 maakte.

Met dit hoofdstuk vraag ik aandacht voor de uitdagingen binnen het opleidingsdomein van de organisatie, zoals het ontbreken van een integrale aansturing, de spanning tussen vorming en studie en de moderne eisen waar de huidige opleider of instructeur aan moet voldoen.



bevoegdheden van deze civiele instructeur niet altijd duidelijk zijn.

Naast een behoefte aan extra instructiecapaciteit om de grotere toestroom aan leerlingen en cursisten op te vangen, bestaat een duidelijke wens om de traditionele instructeur om te scholen naar een moderne opleider die met de vereiste *soft skills* ook als mentor of coach kan optreden. Hiermee kan aan de behoefte van de huidige leerling en cursist worden voldaan. Veel van de huidige instructeurs beschikken (nog) niet voldoende over deze *soft skills* om deze rol effectief uit te kunnen voeren.

Bij een toename van het aantal leerlingen moet Defensie rekening houden met tweede- en derde orde-effecten, zoals de benodigde groei van bedrijfsrestaurants, het gezondheidscentrum en de facilitaire ondersteuning. Vanwege het ontbreken van een integrale aansturing bij de uitvoering van de maatregelen uit de Contourenbrief, is het vaak onduidelijk welke (financiële) middelen er beschikbaar kunnen worden

Tijdens mijn werkbezoeken constateerde ik tot mijn genoegen dat nagenoeg alle functionarissen die betrokken zijn bij het werven, selecteren, keuren en opleiden van nieuw personeel zeer gemotiveerd zijn. Zij spreken echter ook hun zorg uit over de toekomst, indien de instroom daadwerkelijk toeneemt. Vrijwel alle scholen kampen nu met een tekort aan instructeurs en hebben veel moeite met het vullen van de bestaande vacatures. Indien de instroom toeneemt, zal ook de organisatie kwalitatief en kwantitatief moeten meegroeien, maar de vrees bestaat dat het aantal vacatures zal toenemen. Hierdoor zal de werkdruk op het zittende personeel nog verder toenemen. De positie van instructeur is momenteel onvoldoende aantrekkelijk om personeel vanuit met name de operationele eenheden te motiveren om op deze vacatures te solliciteren. De oplossing van het instructeurstekort wordt gevonden in de inhuur van civiele instructiecapaciteit. Zeker bij de snelle invoering van het Dienjaar² maar ook bij schiettraining wordt deze 'noodgreep' vaker toegepast, terwijl de status en



gesteld en aan wie deze extra behoefte kan worden geadresseerd om gerealiseerd te worden.

De meeste scholen zijn op dit moment intensief bezig met het doorvoeren van onderwijsvernieuwing. Door middel van *E-learning*, onderwijs op afstand, *Artificial Reality*, simulatie en het

¹ Ministerie van Defensie. (2022, september 13). *Kamerbrief Contouren behouden, binden en inspireren*. Kamerstuk | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/09/13/kamerbrief-contouren-behouden-binden-en-inspireren>

² *Om de taken van de krijgsmacht te kunnen uitvoeren, heeft Defensie meer personeel nodig. Het Dienjaar Defensie is een van de maatregelen om voldoende personeel binnen te krijgen en te behouden.*

'leslokaal van de toekomst' willen de scholen meegroeien met de maatschappelijke ontwikkelingen en modern onderwijs bieden aan de nieuwe generatie studenten. Ook hier ontbreekt het echter aan centrale regie. Iedere opleidingsinstantie voert de onderwijsvernieuwing op een eigen manier door, zonder dat dit centraal wordt afgestemd, althans niet formeel. Er is echter wel een informeel circuit op de werkvloer ontstaan. Hierdoor gaan scholen niet allemaal dezelfde richting op en ontstaan er ongewenste verschillen tussen de scholen. Mede door een gebrek aan een eenduidig beleid sluiten de opleidingen en trainingen in de praktijk niet goed op elkaar aan, waardoor de operationele eenheden een extra trainingsinspanning moeten leveren.

Bij de officiersopleidingen constateer ik een disbalans tussen het hoge aantal uren studie op de faculteit en het beperkte aantal militaire vormingsmomenten voor de cadetten en adelborsten. Dat zorgt voor frictie op de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) en het risico dat de motivatie bij de studenten daalt. Deze ervaren disbalans heeft mijn persoonlijke aandacht getrokken. Mijn indruk is dat we studenten onnodig verliezen en ik ben van mening dat de jonge officieren op de eerste plaats gereed moeten zijn voor hun eerste functie. De NLDA is bezig met een verdiepend onderzoek naar hoe het defensieonderwijs in de periode tot 2040 dient te worden vormgegeven.

Hierbij wordt gekeken naar diverse trends, zoals globalisering, demografie, maatschappelijke transitie en technologie. Flexibilisering en een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) zijn hierbij de belangrijkste vraagstukken, waarbij in de toekomst de werkende ook de lerende is. De intentie is om specifieke defensieopleidingen om te zetten naar *joint modules*. Zo is bijvoorbeeld het voornemen van de NLDA om de bestaande Korte Officiersopleiding (KOO) om te zetten naar een (*joint*) Defensiebrede Korte Officiersopleiding (DKOO). Hierin worden aspirant-officieren van verschillende OPCO's in gezamenlijke *joint modules* opgeleid, waarbij specifieke OPCO-beroepscontext op een later moment door het desbetreffende OPCO wordt verzorgd. De wil om te veranderen is er en hoewel 2040 nog heel ver weg klinkt, worden er in de tussentijd al veel stappen gezet.

Aanbeveling: Investeren in opleiden is een investering in het personeel van de toekomst. Het opleidingsapparaat moet dit dan wel kunnen faciliteren, zowel in kwantiteit als kwaliteit. Dat vraagt om centraal afgestemde selectie- en keuringseisen met ruimte voor specifiek maatwerk per OPCO, een passende instructiecapaciteit en vooral oog voor de behoeften van de studenten door de generaties heen.



HR-vernieuwing

6.

Leestijd: 5,30 minuten



Defensie werkt sinds 2018 aan haar nieuwe HR-model ter vervanging van het Flexibel Personeelssysteem (FPS). Deze HR-transitie maakt Defensie toekomstbestendiger en geeft invulling aan onderwerpen als strategische personeelsplanning en talentmanagement, nieuwe aanstellings- en contractvormen en een nieuw IT-systeem voor de HR-afdelingen. Hiermee moet Defensie een aantrekkelijkere werkgever worden, kan zij de kwaliteiten van medewerkers beter benutten en daarnaast de gereedheid en inzetbaarheid structureel verbeteren. Het nieuwe HR-model is bovendien een belangrijke randvoorwaarde voor het realiseren van de ambities zoals gesteld in de Defensievisie 2035.

In dit hoofdstuk vraag ik aandacht voor de noodzakelijke communicatie en cultuurverandering die de basis moeten zijn voor het slagen van de HR-vernieuwing. Immers, het uitblijven van tastbare successen leidt tot teleurstelling bij de medewerkers en in een aantal gevallen tot daaraan gerelateerde irreguliere uitstroom.

Op 14 februari 2023 besloot Defensie om de HR-transitie anders vorm te geven en over te gaan op de HR-vernieuwing. De HR-transitie stopt dus niet, maar wordt in kleinere stukken opgedeeld. Conform mijn eerder uitgebrachte advies zou dat de weg moeten vrijmaken om de plannen die er al liggen alvast te implementeren en niet te wachten tot alles gedetailleerd is uitgewerkt. De ambitie en einddoelen die Defensie met het HR-model heeft, blijven gehandhaafd, waarbij het programma in de lijn is ondergebracht en een aantal actiehouders is aangewezen. In het bijbehorende overdrachtsdocument staat omschreven hoe de HR-vernieuwing op basis van zeven actuele thema's wordt voorgezet. Dit zijn achtereenvolgens aanstellings- en contractvormen, beloningsmodel, strategisch talentmanagement, strategische personeelsplanning, gedragsverandering, HR-organisatie, HR-analytics en het dienstverleningsmodel. De aangestelde *Sous-Chef* Personele Gereedheid (SC PG) is verantwoordelijk voor regie in de personeelsketen en is tevens de voorzitter van het Beraad Personeel Defensie (BPD). Het BPD moet in nauw overleg en nauwe samenwerking met de Hoofd Directie Personeel (HDP) het vernieuwde HR-model realiseren en als collectief toezien op de integraliteit en de voortgang ervan.

Uit mijn werkbezoeken bleek dat op het niveau van de defensieonderdelen zorgen waren over de structuur en *governance* van de nieuwe aanpak van de HR-vernieuwing. Door het opdelen van de diverse verantwoordelijkheden van de HR-vernieuwing wordt mogelijk de integraliteit van het gehele programma uit het oog verloren. Daarnaast is het van belang dat de leden van het BPD voldoende druk en focus op de voortgang kunnen houden, ook in de waan van de dag. Ten slotte wordt ook benadrukt dat een nieuwe structuur niet automatisch bijdraagt aan een nieuwe cultuur.

"Ook het afgelopen jaar viel mij op dat de werkvloer zelf weinig tot geen weet heeft van de HR-vernieuwing."

De wijze waarop over de overgang van de HR-transitie naar de HR-vernieuwing is gecommuniceerd, alsof de transitie zou zijn stopgezet, leidde tot teleurstelling en onbegrip bij de HR-professionals. Ook het afgelopen jaar viel mij op dat de werkvloer zelf weinig tot geen weet heeft van de HR-vernieuwing. Het succes van de HR-vernieuwing is echter in sterke mate afhankelijk van de acceptatie door alle medewerkers van Defensie. Op basis van mijn eerder uitgebrachte advies is er een plan van aanpak ontwikkeld, waardoor er vaker gecommuniceerd gaat worden met meer aandacht voor concreet behaalde resultaten. Deze aanpak richt zich op de vier belangrijke *stakeholder*-groepen: de defensie-medewerkers, de leidinggevendenden, de HR-professionals en de bestuurlijke top. Tijdens mijn gesprekken op de werkvloer zie ik daarvan echter nog onvoldoende terug. Daarbij moet ik aantekenen dat de uitwerking van de deelprojecten daarvoor mogelijk nog niet concreet genoeg is. Ik zie wel initiatieven om in 2024 *the call to action* te maken en zal deze dan ook zeker volgen.



HR-professional de grootste uitdagingen voor het slagen van de HR-vernieuwing. Zij krijgen een andere en grotere verantwoordelijkheid. Het bewustzijn van leidinggevend en medewerkers over het belang van de HR-vernieuwing is een voorwaarde voor het behouden, binden en inspireren van de defensiemedewerker.

De HDP was zo'n tien jaar geleden nog een zelfstandige directie met stafcapaciteit. In de huidige situatie is hij onder de DGB geplaatst en is de stafcapaciteit deels ontvlochten terwijl de werklust alleen maar toeneemt. Dit is mede de oorzaak dat de HDP pijnlijke keuzes moet maken bij de verdeling van de beschikbare tijd en aandacht over het grote aantal dossiers en de contactmomenten met de stakeholders. De HDP is nog steeds de werkgever voor Defensie, maar die positie is naar mijn mening afgezwakt. De vraag is hoe de defensieonderdelen de HDP zien en of zij de HDP zien als 'de werkgever'. Mijns inziens mag hier geen misverstand over bestaan. Het moet voor de defensieonderdelen duidelijk zijn dat hun handelingen in het HR-domein begrijpelijk en niet altijd vrijblijvend zijn. Zeker niet als het onderwerpen betreft waarbij formeel overleg met de bonden vereist is. Het is kwetsbaar als de defensieonderdelen 'voorwaarts' gaan met de HR-vernieuwing en vervolgens hun koers moeten wijzigen omdat ze tot de orde worden geroepen door de HDP of de vakcentrales. Dat is funest voor het vertrouwen van de defensiemedewerkers.

"Bij de defensieonderdelen zijn zorgen over de structuur en governance van de nieuwe aanpak van de HR-vernieuwing."

Om goed invulling te kunnen geven aan de gestelde doelstellingen van de HR-vernieuwing is het noodzakelijk om een daarbij passende en vooral geschikte ondersteuning op te zetten. Een modern en toekomstbestendig HR-IT-landschap is cruciaal om te kunnen sturen, om de HR-processen te vergemakkelijken en om bij te dragen aan de ontwikkeling van de medewerker. Voor de ambtelijke lijn, de commandantentlijn, de HR-organisatie en de medewerker gelden onderlinge verschillen in de aard en de behoeften met betrekking tot de vernieuwing HR-IT. De HR-medewerkers hebben behoefte aan duidelijke en eenduidige communicatie, zodat er geen negatief beeld ontstaat over de productkeuze en de manier waarop die keuze gemaakt is. Daarnaast geven de HR-transitiemanagers aan dat zij behoefte hebben aan meer inzicht in de mogelijkheden van de vernieuwde HR-IT.

In mijn rapport **'DRIJVEREN BIJ DEFENSIE'** dat eind 2023 is uitgebracht, onderzoek ik welke factoren van invloed zijn op de ambities van de thans vier verschillende generaties defensiemedewerkers gedurende hun loopbaan. Met de ambitie van de defensiemedewerker is niets mis, want de verschillende generaties bij Defensie geven over het algemeen allemaal aan ambitieus te zijn en tevreden te zijn met wat ze tot nu toe hebben bereikt in hun carrière. Daar staat tegenover dat

de defensiemedewerker nog voldoende suggesties doet aan de organisatie om de tevredenheid en het werkplezier te verbeteren. De wijze waarop verschilt echter per generatie en vraagt dus om maatwerk. Deze suggesties komen gelukkig zonder uitzondering terug in de elementen van de HR-vernieuwing. De defensiemedewerker in het algemeen is zich hiervan nog niet voldoende bewust en dat onderschrijft nogmaals de behoefte aan duidelijke communicatie.



Ik bespeur al geruime tijd onrust bij de defensiemedewerker over de voortgang van de implementatie van de HR-vernieuwing. Al eerder in 2023 deed ik de aanbeveling om met kleine stappen resultaten te boeken die zichtbaar en voelbaar zijn voor de defensiemedewerker op het gebied van HR. Deze aanbeveling is nog onverminderd van kracht en ik voeg daaraan toe dat snelheid en een vernieuwende *mindset* van alle betrokkenen hierin een cruciale factor is.

Aanbeveling: Verhoog de snelheid van de implementatie van de HR-vernieuwing bij Defensie, zodat er op korte termijn merkbare resultaten zijn. Dit is een taak voor de defensietop, maar sinds kort zeker ook voor de defensieonderdelen die hierin een eigen verantwoordelijkheid hebben en moeten "gaan doen wat al kan".



Veiligheid

7.

Leestijd: 3 minuten



Veiligheid is een permanent thema binnen Defensie. Ik constateer dat het veiligheidsbewustzijn onder de defensiemedewerkers groeit. Dit is belangrijk vanwege de hoog risico-activiteiten die worden uitgevoerd binnen de organisatie. Meer regels opleggen is echter niet altijd het juiste antwoord op de vraag hoe we de werkzaamheden zo veilig mogelijk kunnen uitvoeren.

Vaker zijn meer trainen, meer oefenen of meer middelen om de risico's te mitigeren effectiever. Voorkomen moet worden dat het vastleggen van risico's op papier gaat zorgen voor een schijnveiligheid. In dit hoofdstuk ga ik in op de fysieke en sociale veiligheid binnen Defensie.

Tijdens mijn bezoeken is mijn aandacht vooral gericht op de beleving van het veiligheidsgevoel op de werkvloer. Dit jaar heb ik gekeken naar het effect dat de Agenda voor Veiligheid heeft op het veiligheidsgevoel van de medewerkers op de werkvloer. Kort samengevat kent de werkvloer de Agenda voor Veiligheid niet als document, maar wel als intentie, want ik zie ik een toenemend veiligheidsbewustzijn van de defensiemedewerkers en dat is positief.



In de praktijk ontbreken nog vaak de middelen en faciliteiten om de geïnventariseerde risico's te mitigeren. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat er meerdere systemen zijn om risico's in kaart te brengen. Er is behoefte aan één systeem, waarmee risico's inzichtelijker worden en daarmee kunnen worden afgewogen, ter bevordering van het nemen van de juiste beslissingen. Daarnaast kwam in mijn werkbezoek aan de Schiet Trainingsschool (STS) van CLAS naar voren dat slechts 60% van de schietbanen bruikbaar is. De gevechtsbaan, waar het gevecht bijna levensecht wordt nagebootst, wordt al bijna tien jaar niet meer gebruikt vanwege achterstallig onderhoud. Mede gelet op de prioriteit om de operationele gereedheid op peil te brengen, acht ik de bruikbaarheid van het bestand aan schietbanen te laag.

De toegenomen aandacht voor veiligheid resulteerde weliswaar in een grote groei van functies, maar ik constateer dat de beschikbaarheid van personeel met de juiste kennis op het gebied van *safety* nog steeds schaars is. Het kwalitatief en kwantitatief vullen van functies in het veiligheidsdomein blijft een uitdaging. Ik bemerk tevens dat het voor militairen moeilijk is om in dat domein werkzaam te blijven of dat zij hinder

ondervinden wanneer zij bij een ander krijgsmachtsdeel willen gaan werken binnen dit domein.

Regelgeving in het algemeen, maar zeker de regels omtrent veiligheid, staan soms de *core business* van de organisatie in de weg. Zo zijn bijvoorbeeld de medewerkers van onze speciale eenheden wel zeer veiligheidsbewust, maar hun specifieke werk vraagt van hen om juist onveilige situaties op te zoeken. Dat kan leiden tot frictie met de huidige wet- en regelgeving.

Sociale veiligheid staat voortdurend hoog op de agenda, maar de praktijk is weerbarstig. Uit mijn rapport '**(ON)BEWUST OF (ON)BEDOELD OVER DE GRENS**' blijkt onder meer dat medewerkers zich niet volledig durven uit te spreken bij hun leidinggevende(n) over gevoelde sociale onveiligheid. Mijn werkbezoeken en diverse individuele bemiddelingen bevestigen dit beeld. Medewerkers zijn bevreesd dat hun carrière ten koste zal gaan van kritische signalen. Daarnaast geven zij aan dat het niet 'in de cultuur zit' om elkaar aan te spreken. In bijna 50% van de gevallen wordt de grensoverschrijdende opmerking gemaakt door iemand met een hogere rang of functie. Juist van die collega's verwachten medewerkers leiderschap, duidelijkheid en voorbeeldgedrag.

Ik benadruk het belang van permanente vorming over sociale veiligheid op de werkvloer, maar wel met een kanttekening. We mogen namelijk niet vergeten dat het personeel gevraagd wordt om de eigen grenzen op te zoeken. Tegelijkertijd onderkennen we dat weerbaarheid een belangrijk aandachtspunt is in het werk bij Defensie, zeker gezien de actuele veiligheidssituatie. Met andere woorden: laten we niet te ver doorslaan, waardoor onze mensen uiteindelijk niet geholpen worden in hun taakuitvoering of de voorbereiding daarop.

Veiligheid staat prominent op de agenda binnen de organisatie. Het blijkt echter dat veiligheid, in alle verschijningsvormen, nog niet voldoende in ons DNA zit of leidt tot tegengestelde effecten binnen en buiten de operationele context. Dat is één van de veiligheidsparadoxen die de Inspectie Veiligheid Defensie (IVD) ook onderkent als het gaat over gedrag.

Aanbeveling: Draag zorg voor ieders continue aandacht voor het thema veiligheid. Veiligheid is een absolute vereiste van en voor ons allemaal. Daarbij moeten (1) maatregelen die genomen worden na een incident in verhouding staan tot het doel en niet verlamdend werken, (2) moeten middelen en faciliteiten beschikbaar zijn om invulling te geven aan veiliger werken en (3) moet er meer aandacht uitgaan naar de mogelijkheden voor een loopbaanpad in het veiligheidsdomein.



Veteranen

8.

Leestijd: 6 minuten



In mijn functie als Inspecteur der Veteranen blijft het onderwerp erkenning en waardering voor mij erg belangrijk. Om mijn rol goed in te kunnen vullen en de veteranen de aandacht te geven die ze verdienen, heb ik per 1 mei 2023 een extra functionaris aangesteld binnen mijn staf op het gebied veteranen(aangelegenheden). Naast het bijwonen van diverse veteranenactiviteiten hebben de onderwerpen in dit hoofdstuk mijn blijvende aandacht.

Veteranenstatus

Ook dit jaar speelde de discussie over de definitie van de titel veteraan en over het verkrijgen van de veteranenstatus. In 2022 startte Defensie met een werkgroep die de verschillende interpretaties van de definitie bespreekt en dat werk is voortgezet in 2023. Aan deze werkgroep nemen de verschillende relevante disciplines deel, om gezamenlijk een gewogen advies te kunnen geven aan de Minister. De inzet van Nederlandse militairen sinds de inval van Rusland in Oekraïne levert vragen op met betrekking tot het al dan niet verkrijgen van de veteranenstatus. Dit betreft achtereenvolgens Forensische Opsporing (FO) KMar, *enhanced Forward Presence* (eFP) in Litouwen, Roemenië en Slowakije, de *Multinational Battle Group* (MNBG) in Litouwen en Roemenië, de *Air & Missile Defence Task Force* (AMDTF) in Slowakije, *Airpolicing* in Polen en Bulgarije en de *Standing NATO Maritime Groups* (SNMG).



leidt automatisch tot een nieuwe grijze zone waarover gediscussieerd gaat worden. Ik zal blijven bewaken hoe de discussie zich verder ontwikkelt en hoe de besluitvorming ten aanzien van de erkenning, waardering en zorg voor de militairen na inzet tot stand komt. Besluiten ten aanzien van de veteranenstatus laten met grote regelmaat lang op zich wachten, terwijl er juist duidelijkheid moet worden gegeven voordat militairen worden ingezet. Deze intentie wordt iedere keer weer herhaald, maar niet altijd consequent opgevolgd. Verschillende interpretaties en verwachtingen bij het personeel zijn het gevolg, waarbij achteraf verzoeken worden ingediend voor het toekennen van de veteranenstatus.

"Ook dit jaar speelde de discussie over de definitie van de titel veteraan en over het verkrijgen van de veteranenstatus."

Vlak voor de Nederlandse Veteranendag besloot de minister de veteranenstatus toe te kennen aan deelnemende militairen van twee missies: de FO KMar in Oekraïne en de AMDTF in Slowakije. De communicatie over de toekenning van de veteranenstatus leidde bij de militairen van de AMDTF echter tot verwarring. Daarnaast zie ik dat de toekenning van een herinneringsmedaille aan het personeel van FO KMar leidt tot vragen over de wijze waarop de inzet van militairen bij de berging van de MH-17 in Oekraïne in 2014 is gewaardeerd. De discussie over de toekenning van de veteranenstatus raakt ook de militairen die in het buitenland worden ingezet, maar niet onder de verantwoordelijkheid vallen van de CDS. Een concreet voorbeeld hiervan is het personeel van de BSB dat ambassadepersoneel op risicovolle locaties beschermt. Iedere grens of norm die getrokken of gesteld wordt bij het al dan niet toekennen van de veteranenstatus of een medaille,

Commissie Borstlap

Op 14 december 2020 verscheen het rapport 'Focus op Dutchbat III' waarin de onafhankelijke begeleidingscommissie onder leiding van de heer Borstlap een aantal aanbevelingen opnam. Van deze zeven aanbevelingen is al een aantal opgevolgd, maar een aantal aanbevelingen behoudt een blijvend karakter. Met name de aanbeveling: "Draag als ministerie van Defensie bij aan een juiste beeldvorming over de missie en het functioneren van militairen daarin door de verschillende doelgroepen in de samenleving voor, tijdens en na de missie actief te informeren en door actief deel te nemen in de publieke discussie daarover." Blijf dat langdurig doen bij missies met een bijzonder karakter en die tot beroering in de samenleving en de wereld hebben

geleid. Naar aanleiding van de discussie omtrent de slag om Chora in Afghanistan en het bombardement op Hawija in Irak blijf ik aandacht vragen voor signalen of berichtgeving die kunnen leiden tot negatieve reacties in de media en in de maatschappij, met frustratie onder de veteranen als gevolg. Het Meerjarig onderzoek Nederlands-Indië is een duidelijk voorbeeld van de sentimenten die kunnen loskomen als dat in de beleving van de veteranen en hun diverse belangenbehartigers niet zorgvuldig wordt gedaan.

Decoraties

Als onderdeel van de herziening van het decoratiestelsel is een commissie ingesteld om te adviseren over het departementale decoratiebeleid, de uitvoering hiervan, de draagwijze van decoraties, het decoratiestelsel Defensie en over de onderlinge verenigbaarheid van het militaire en het civiele decoratiestelsel. Deze commissie heeft haar taken in 2023 afgerond en ik kijk uit naar het rapport dat begin 2024 wordt aangeboden aan de Commissie Decoraties Defensie (CDD).

Evenementen

Dit jaar namen 500 deelnemers deel aan de *Invictus Games* (IG) in Düsseldorf. Onder hen waren 20 Nederlandse deelnemers. De IG is het internationale sportevenement voor (oud-)militairen die fysiek of mentaal gewond zijn geraakt. De Nederlandse Veteranendag is op de laatste zaterdag in juni in Den Haag in volle omvang gevierd. De gebruikelijke medaille-uitreiking kreeg dit jaar een speciale dimensie. In aanwezigheid van de minister van Veteranenzaken van Oekraïne werden onder meer medailles uitgereikt aan militairen die zijn ingezet in Oekraïne. Defensie blijft zich ook inzetten voor de revalidatie van gewonde Oekraïense militairen in het Militair Revalidatiecentrum (MRC) in Doorn.

"De Nederlandse Veteranendag is op de laatste zaterdag in juni in Den Haag in volle omvang gevierd."

Meerjarig onderzoek Nederlands-Indië

Na de presentatie van de resultaten van het onderzoeksprogramma 'Onafhankelijkheid, dekolonisatie, geweld en oorlog in Indonesië, 1945-1950' (ODGOI 1945-1950)¹ en de twee hierop volgende kabinetsreacties² volgde op 14 juni 2023 het Kamerdebat over dit onderwerp. Tijdens de discussie met het parlement werd duidelijk dat de regering de conclusies van het onderzoek onderschrijft, ondanks geuite kritiek in diverse publicaties. De Indiëveteranen zelf geven ten eerste aan dat zij het goed vinden dat de regering haar verantwoordelijkheid heeft

genomen. Daarnaast stellen zij ook dat er zeker sprake is geweest van geweld, maar dat er meer oog moet zijn voor het feit dat het merendeel van de militairen daar niet bij betrokken is geweest, laat staan bij excessen. Tot slot geeft een deel aan dat zij het niet alleen oneens zijn met de uitkomsten, maar ook de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd.

Vooralsnog zijn de uitkomsten van het ODGOI 1945-1950 door regering en parlement bediscussieerd en lijkt de politieke afwikkeling hiermee een feit. Hierbij merk ik op dat de uitspraak van de minister-president tijdens het debat over de onafhankelijkheidsdatum van Indonesië nog tot onrust leidt. 27 december 1949 wordt de jure erkend als de formele onafhankelijkheidsdatum, maar de formulering van de minister-president werd anders geïnterpreteerd en vraagt om duidelijkheid. Als Inspecteur der Veteranen blijf ik dan ook nadrukkelijk aandacht houden voor onze Indiëveteranen en hun achterban. De hierboven gehoorde reacties geven daarvoor voldoende aanleiding. Dit komt onder andere tot uitdrukking tijdens de herdenkingen rond de Japanse capitulatie op 15 augustus en de jaarlijkse herdenking op 2 september bij het Nationaal Indië-monument in Roermond. In de toekomst kunnen de tweede en derde generaties Nederlanders met een verleden in of met Indië zich nadrukkelijker verbonden voelen met hun familiegeschiedenis. Ook de wijze waarop herdenken en herinneren een plaats zullen krijgen in onze vaderlandse geschiedenis zal een thema blijven dat om aandacht vraagt.

NIOD en NIMH-onderzoek 'Nederland en Afghanistan 2002-2010'

In dit onderzoek wordt de rol van Nederland in de context van een internationale oorlogssituatie bestudeerd. Het onderzoek is nog in een beginstadium, maar er zullen tussentijdse deelstudies worden uitgebracht. Het overkoepelend slotwerk wordt naar verwachting uitgebracht in 2027. Ik zal dit proces met belangstelling volgen en regelmatig spreken met de betrokkenen. Het is van belang om de lessen te gebruiken, zoals geleerd bij het Meerjarig Onderzoek Nederlands-Indië. Een belangrijk punt daarbij is het functioneren van een klankbordgroep waarin de veteranen van betrokken krijgsmacht delen zijn vertegenwoordigd. Het Veteranenplatform kan hierbij een rol spelen en een afvaardiging organiseren.

Regeling Reüniefaciliteiten

In het Onderhandelaarsresultaat Arbeidsvoorwaarden 2024 zijn ook afspraken gemaakt over de Regeling Reüniefaciliteiten. Ik ben verheugd dat de sociale partners het belang inzien om erkenning en waardering uit te dragen naar onder andere veteranen, militaire oorlogs- en dienstsachtoffers en het thuisfront. De vergoeding voor reüniefaciliteiten is vanaf 1 januari 2024 opgehoogd en daarnaast is er afgesproken om de relatie voor een vergoeding in aanmerking te laten komen, om het belang van het thuisfront te benadrukken.

¹ Onafhankelijkheid, dekolonisatie, geweld en oorlog in Indonesië, 1945-1950. (z.d.). NIOD. <https://www.niod.nl/nl/projecten/onafhankelijkheid-dekolonisatie-geweld-en-oorlog-indonesie-1945-1950>

² Indonesië. (z.d.). Tweede Kamer der Staten-Generaal. https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2022Z03062&did=2022Do6385 en Indonesië (z.d.). Tweede Kamer der Staten-Generaal. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/12/14/kamerbrief-2e-kabinetsreactie-historisch-onderzoek-indonesie>



Reservisten

9.

Leestijd: 3 minuten



Reservisten vormen een steeds belangrijker deel van de militaire basiscapaciteit van de krijgsmacht. Ik heb dit tijdens mijn vele werkbezoeken kunnen zien en het enthousiasme kunnen proeven. In het kader van een schaalbare krijgsmacht wordt inzet van reservisten de norm. Het is de ambitie om in 2030 over 20.000 reservisten te kunnen beschikken. In dit hoofdstuk beoog ik het onderwerp reservisten nogmaals nadrukkelijk onder de aandacht te brengen inclusief de bestaande zorgpunten.

Positieve ontwikkelingen

Vanuit mijn staf en gedurende mijn werkbezoeken constateer ik een aantal positieve ontwikkelingen. Zo heeft binnen de KMAR de uitvraag naar reservisten een vlucht genomen, zowel nationaal als internationaal. Binnen operaties, ondersteuning en specialismen zoals juridische zaken en inlichtingen, wordt steeds meer gebruik gemaakt van reservisten. Het CZSK behaalde goede resultaten op het gebied van integratie van opleidingen en op het gebied van horizontale mobiliteit van reservist naar voltijdsaanstellingen binnen de krijgsmacht. Het CLAS geeft inhoud aan loopbaanbegeleiding van reservisten binnen de Nationale Reserve. Er is inmiddels een personeelsadviesraad ingesteld naar het model van de infanterie en het project Doorontwikkeling Nationale Reserve is geborgd binnen Staf CLAS en het Opleidings- en Trainingscommando.

Ook het afgelopen jaar is er bij een toenemend aantal bedrijven en overheidsinstellingen regelingen voor reservisten van kracht geworden. Dit is het fundament voor duaal werkgeverschap en samenwerking, wat van grote waarde is als het aantal reservisten groeit. In dit kader is er met een aantal bedrijven afspraken gemaakt over een ecosysteem, waarbij het bedrijf het salaris van de reservist doorbetaalt en Defensie de arbeidskosten van het bedrijf compenseert. Bij gebleken succes is dit zeker een initiatief om te verbreden. Ik plaats daarbij wel de kanttekening dat civiele werkgevers nog te vaak geen gehoor krijgen als ze bij Defensie aankloppen om wederkerige afspraken te maken voor hun werknemers met de reservistenstatus.

De toenemende vraag en noodzaak van de inzet van reservisten zijn op verschillende niveaus zichtbaar. Zo zien we dat buitenlandse krijgsmachten steeds meer gebruik maken van hun reservisten. Daarnaast neemt ook de inzet van reservisten toe bij organisaties buiten Defensie, zoals de politie, de brandweer en in de zorg. Omdat al deze organisaties uit dezelfde vijver vissen, wordt het voor Defensie steeds uitdagender om reservisten aan te trekken en vooral te behouden, terwijl we eigenlijk de handen ineen moeten slaan.

Zorgpunten

Ondanks de positieve ontwikkelingen baart een aantal onderwerpen mij ook zorgen. De in de ambitie uitgesproken groei van het reservistenbestand blijft uit en het aantal reservisten bij de krijgsmacht blijft al jaren ongeveer gelijk.

Ik zie hiervoor meerdere oorzaken:

- geen duidelijke aanstellings- en contractvormen;
- gebrekkige afspraken met werkgevers;
- complexe werving en selectie;
- langdurige interne sollicitatieprocedures voor voltijdsfuncties;
- beperkte loopbaanbegeleiding;
- geen uitreiking meer van de medaille Openbare orde en veiligheid;
- knelpunten met de Individuele Inzet van Reservisten (IIR);
- geen gebruik kunnen maken van het cafetariamodel;
- ontbrekende digitale administratieve systemen, dan wel de toegang hiertoe.

Al geruime tijd vraag ik aandacht voor de verbetering van de rechtspositie en de arbeidsvoorwaarden voor reservisten. Ik ben dan ook teleurgesteld dat hier in het arbeidsvoorwaardenakkoord nagenoeg geen urgentie aan lijkt te zijn gegeven. Er is weliswaar besloten tot een technisch werkverband om de rechtspositie van de reservist uit te werken, maar hier gaat weer tijd overheen. Ik zal de ontwikkelingen binnen het technisch werkverband reservisten in 2024 dan ook nauwlettend blijven volgen, want dit proces duurt al te lang.



Er is onvoldoende eenheid van opvatting en aanpak over reservisten binnen de krijgsmacht, of het nu gaat om inzet, materieel, personeelsdiensten, betaling of opleidingen. Zolang niet alle militairen door de lijn bediend kunnen worden, houden de interne verschillen aan. Dit betekent dat de reguliere functionele overleggen moeten gaan over alle militairen en niet alleen over voltijdsmilitairen. Daarnaast lijken er door het besef van eigenaarschap en verantwoordelijkheid verschillen te ontstaan in de werkwijzen van de defensieonderdelen bij de invulling van de flexibele schil.

Mijn aanbevelingen uit de Jaarrapportage 2022¹ blijven dus onverminderd van kracht. Daarbij vraag ik wederom aandacht voor de vijf prioriteiten die ik in 2020 had opgenomen in mijn advies aan de toenmalige staatssecretaris van Defensie:

1. passende aanstellings- en contractvormen voor de reservist;
2. duidelijke afspraken over de toegang tot voorzieningen bij Defensie zoals gezondheidszorg en vergoedingen;
3. een betere toegang tot Opleidingen & Trainingen;
4. verbetering van het materiaal en de persoonlijke uitrusting, en
5. verbetering van de administratieve ondersteuning.



¹ Ministerie van Defensie. (2023, 6 maart). *Jaarrapportage Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht 2022. Jaarverslag* | Defensie.nl. <https://www.defensie.nl/onderwerpen/igk/downloads/jaarverslagen/2023/02/14/jaarrapport-igk-2022>



Buitenlandbezoeken

10.

Leestijd: 4.20 minuten



In 2023 heb ik een aantal werkbezoeken gebracht aan Nederlands personeel dat geplaatst of actief is in het buitenland. Ieder land en iedere uitzending heeft zijn eigen aandachtspunten, maar de rode draad in de gesprekken is het Voorzieningenstelsel Buitenland Defensie (VBD) en de ondersteuning vanuit Nederland. In dit hoofdstuk ga ik in op een aantal van mijn observaties tijdens mijn buitenlandse werkbezoeken.

Voorzieningen Buitenland Defensie

De reeds lang aangekondigde modernisering van het VBD laat (te) lang op zich wachten en dit leeft sterk bij het personeel en hun partners. Door het lange uitstellen van aanpassingen in het VBD is het initiële optimisme in cynisme veranderd. Deze sfeer was direct merkbaar bij mijn werkbezoek aan het Nederlandse personeel dat geplaatst is in Ramstein, Duitsland, begin 2023. Het is goed dat in het nieuwe arbeidsvoorwaardenakkoord een aantal aanpassingen in het VBD is gedaan en het plan is opgenomen om dit onderwerp in 2024 verder te bespreken. Als Defensie het aantrekkelijk wil houden voor het personeel om een internationale functie te vervullen en met gezin uitgezonden te worden, dan moet er nu echt iets gaan gebeuren.

EU-verordening 883

De reactie op de EU-verordening 883 is een duidelijk voorbeeld van de druk die op militairen en hun gezinnen wordt gezet. Vooral de beleving dat de organisatie pas laat heeft gereageerd op zorgen die al langer bekend zijn, is fnuikend voor het vertrouwen. Uiteindelijk is er net voor het einde van het jaar een regeling getroffen, maar dat heeft de stress bij de militairen en hun gezinnen niet weggenomen. Ook bij dit onderwerp is namelijk weer duidelijk geworden hoe complex deze materie is, hoeveel bestuurlijke actoren betrokken zijn en hoe Nederland zich heeft 'dichtgeregeld'. De regeling die op het laatste moment werd gecommuniceerd was - ondanks de goede bedoelingen en het werk van DCIOD - moeilijk te volgen voor het personeel geplaatst in het buitenland. Een geruststelling is dat Defensie borg staat voor extra kosten die eventueel gemaakt worden, maar daarmee is nog geen sprake van een structurele regeling en vertrouwen bij het personeel dat het goed komt.

Werkbezoek VS

Van 6 tot en met 15 maart 2023 bracht ik een bezoek aan de Nederlandse eenheden die in de Verenigde Staten (VS) zijn gestationeerd. Buiten de gesprekken met de Nederlandse vaste staf en cursisten/leerlingen, is ook zoveel mogelijk gesproken met de partners van het in de VS geplaatste personeel. Naast het VBD kwamen zaken als gezondheidszorg, ziektekostenverzekering, wettelijke aansprakelijkheid en bijbehorende verzekeringen veelvuldig aan bod. Het stelsel van gezondheidszorg in de VS is complex voor

uitgezonden personeel en hun gezinnen. Hierbij komt nog de beperkte acceptatie van de Nederlandse ziektekostenverzekering door de civiele, maar soms ook militaire Amerikaanse zorgverlener. Volgens de Haagse werkelijkheid is een brief van de Nederlandse ambassade in combinatie met een telefoonnummer van de Nederlandse ANWB-alarmcentrale afdoende om overal en altijd zorg te ontvangen in de VS. De harde werkelijkheid is echter dat bij veel Amerikaanse zorginstanties bovenstaande niet wordt geaccepteerd en men alleen in actie komt op vertoon van een Amerikaanse ziektekostenverzekering of creditcard met afdoende kredietlimiet.

"Een Nederlandse rechtsbijstandverzekering dekt de enorme bedragen die in de VS worden geëist niet."

Recente incidenten hebben een duidelijke behoefte aangetoond aan een goed dekkende rechtsbijstand- en schadeverzekering voor in het buitenland geplaatst personeel en hun gezinnen. Een aantal Nederlanders is betrokken geraakt bij verkeersongelukken en aangeklaagd door de Amerikaanse tegenpartij. Een Nederlandse rechtsbijstandverzekering dekt de enorme bedragen die in de VS worden geëist niet. Daarnaast zijn Nederlandse advocaten of juristen ook slecht bekend met de regel- en wetgeving van Amerikaanse rechtszaken.

Bij zowel het bezoek aan Ramstein als bij het werkbezoek aan de VS bleek er bij de *Senior Representatives* (SNR'S) een sterke behoefte te zijn om zelf beslissingen te kunnen nemen over de afstand van de huisvesting tot de werklocatie. De verschillen per locatie qua afstanden, reistijd, beschikbaarheid huisvesting en veilige leefomgeving zijn zo groot dat dit vrijwel onmogelijk in één en dezelfde regelgeving kan worden vastgelegd. Een grotere beslissingsbevoegdheid bij de SNR's of het delegeren van specifieke bevoegdheden naar de SNR's zou dit probleem kunnen oplossen. Verwacht mag worden van de SNR's dat zij een lokale appreciatie kunnen maken om maatwerk te kunnen leveren.

Werkbezoek Israël

Van 29 januari tot 2 februari bracht ik een bezoek aan de Nederlandse militairen die bijdragen aan de volgende missies in Israël: *United Nations Truce Supervision Organization (UNTSO)*, *United Nations Disengagement Observer Force (UNDOF)* en *United States Security Coordinator (USSC)*. Ik realiseer me dat sinds 7 oktober de situatie in dit gebied fors is gewijzigd. Niettemin neem ik, vanwege het feit dat ze beide nog *work in progress* zijn, in dit verslag de twee punten op die er tijdens dit bezoek het meest uitsprongen.

De Britse *Head of Mission* van USSC maakt zich zorgen over de veiligheid van de Nederlandse militairen vanwege het niet mogen voeren van CD-kentekenplaten op de voor deze missie gebruikte voertuigen. Voor derden is het niet duidelijk dat de inzittenden tot USSC behoren. Een tussenoplossing is gevonden in het gebruik kunnen maken van Britse of Canadese voertuigen, die wel voorzien zijn van CD-kentekens. Ik blijf de voortgang op genomen acties volgen, ook al is de situatie in Israël op dit moment van schrijven van een geheel andere orde.

Een tweede punt van aandacht was het verzoek van de in Israël geplaatste militairen om tijdig vanuit het eigen OPCO over een mogelijke vervolgfunctie te communiceren. Met de personeelsdiensten van de OPCO's is afgesproken om het uitgezonden personeel actiever te benaderen voorafgaand en tijdens de uitzending. Daarnaast wordt dit aspect tijdens de Missie Oriëntatie op de School voor Vredesmissies behandeld.

Werkbezoek (OP) INTERFLEX Verenigd Koninkrijk

Op 14 september heb ik een werkbezoek gebracht aan de Alfa Compagnie van het 17e Pantserinfanteriebataljon van het CLAS, die onder Britse leiding ingezet werd voor de operatie (OP) INTERFLEX. Vanuit de Britse leiding van OP INTERFLEX werd de Nederlandse bijdrage zeer hoog gewaardeerd. Minstens zo belangrijk en zeer motiverend waren de positieve berichten van de trainees na terugkeer uit Oekraïne. Ik heb geconstateerd dat deze CLAS-eenheid haar opdracht op zeer goede wijze heeft vervuld.

Ik heb in de gesprekken met functionarissen van de Alfa Compagnie wel vernomen dat zij een te geringe erkenning en waardering van hun inzet ervaren. Door operatie INTERFLEX in te schalen als een bijzondere inzet wordt onvoldoende recht gedaan aan vooral de mentale belasting die de militairen ervaren. Het Verenigd Koninkrijk worstelt met dezelfde discussie en derhalve is het raadzaam om die ontwikkelingen te volgen. Daarnaast zijn er zich zorgen over een adequate regeling voor de geneeskundige verzorging van het personeel. De Britse gezondheidszorg blijkt voor het Nederlands personeel in de praktijk nauwelijks toegankelijk. Daarom valt men, met uitzondering van medische spoed- en noodgevallen, noodgedwongen terug op het Nederlandse systeem. Tevens is mij onder de aandacht gebracht dat de zogenaamde *double-hatting* met de *stand-by-periode* van de *NATO Response Force (NRF)* gevoelsmatig de focus op de INTERFLEX-opdracht verstoort. Indien het tot een inzet in het kader van NRF was gekomen, dan was de INTERFLEX-opdracht komen te vervallen. De gedachte die bij het personeel opkwam was dat de Oekraïense trainees in dat geval in de steek zouden worden gelaten.



Aanbevelingen

11.

Leestijd: 2.30 minuten



Aanbevelingen 2023 | Defensienota en Maatregelennota 2022

1 Aanbeveling 1: De Defensienota 2022 'Sterker Nederland, veiliger Europa' bevat maatregelen voor de transitie naar een moderne krijgsmacht. Deze moderne krijgsmacht moet gereed zijn voor de taakstelling gegeven de geopolitieke situatie. Om dit tijdig te relaseren is een goede balans nodig tussen centrale sturing en decentrale uitvoering, met oog voor onderlinge afhankelijkheden, zowel intern Defensie als interdepartementaal.



Aanbevelingen 2023 | HR-transitie

5 Aanbeveling 5: Verhoog de snelheid van de implementatie van de HR-vernieuwing bij Defensie, zodat er op korte termijn merkbare resultaten zijn. Dit is een taak voor de defensietop, maar sinds kort zeker ook voor de defensieonderdelen die hierin een eigen verantwoordelijkheid hebben en moeten "gaan doen wat al kan".



Aanbevelingen 2023 | Processen

2 Aanbeveling 2: Nadrukkelijk moet gekeken worden naar hoe en waar processen vereenvoudigd kunnen worden. Zeker in het geval van zelfbedachte en opgelegde regels. Als we zelf regels opstellen, kunnen we ze immers ook zelf aanpassen of afschaffen. Belangrijke elementen daarbij zijn: 'groene stip-sessies', onderlinge communicatie gedurende het proces, gebruik van COTS-/MOTS-producten, vergroten van kennis over het proces, voldoende personele capaciteit en ruimte voor de uitvoering.



Aanbevelingen 2023 | Veiligheid

6 Aanbeveling 6: Draag zorg voor ieders continue aandacht voor het thema veiligheid. Veiligheid is een absolute vereiste van en voor ons allemaal. Daarbij moeten (1) maatregelen die genomen worden na een incident in verhouding staan tot het doel en niet verlamdend werken, (2) moeten middelen en faciliteiten beschikbaar zijn om invulling te geven aan veiliger werken en (3) moet er meer aandacht uitgaan naar de mogelijkheden voor een loopbaanpad in het veiligheidsdomein.



Aanbevelingen 2023 | Infrastructuur

3 Aanbeveling 3: Op strategisch niveau moet duidelijkheid komen over de financiële ruimte, de vergunningsruimte, de beleidskeuzes en de belegging van verantwoordelijkheden en mandaten. Op operationeel niveau is Defensie Vastgoed Management (DVM) bij DOSCO de schakel tussen beleid en de uitvoering en moet zij in staat worden gesteld om die rol te spelen richting het Rijksvastgoedbedrijf (RVB), de defensieonderdelen en de markt. Op tactisch niveau moet de versnippering van verantwoordelijkheden worden gereduceerd en de mandaten van de defensieonderdelen overeenkomen met hun rol c.q. aansprakelijkheid.



Aanbevelingen 2023 | Reservisten

7 Mijn aanbevelingen uit de Jaarrapportage 2022 blijven dus onverminderd van kracht. Daarbij vraag ik wederom aandacht voor de vijf prioriteiten die ik in 2020 had opgenomen in mijn advies aan de toenmalige staatssecretaris van Defensie:

1. passende aanstellings- en contractvormen voor de reservist;
2. duidelijke afspraken over de toegang tot voorzieningen bij Defensie zoals gezondheidszorg en vergoedingen;
3. een betere toegang tot Opleidingen & Trainingen;
4. verbetering van het materiaal en de persoonlijke uitrusting, en
5. verbetering van de administratieve ondersteuning.



Aanbevelingen 2023 | Opleiding

4 Aanbeveling 4: Investeren in opleiden is een investering in het personeel van de toekomst. Het opleidingsapparaat moet dit dan wel kunnen faciliteren, zowel in kwantiteit als kwaliteit. Dat vraagt om centraal afgestemde selectie- en keuringseisen met ruimte voor specifiek maatwerk per OPCO, een passende instructiecapaciteit en vooral oog voor de behoeften van de studenten door de generaties heen.



Nawoord

12.

Leestijd: 30 seconden



Ik beseft dat de ontwikkelingen doorgaan in de periode dat ik deze thematische werkbezoeken heb afgelegd, maar ook in de periode daarna. Mijn adviezen zijn in de loop van 2023 reeds bekend gesteld in mijn deelrapportages en verslagen van de werkbezoeken. Een aantal daarvan is zelfs al overgenomen. Laat onverlet dat mijn kernboodschap om nu het verkregen beeld om te zetten in acties waar de werkvloer ook echt iets van gaat merken, nog steeds valide is. In het komend jaar zal ik tijdens mijn bezoeken aan de werkvloer in binnen- en buitenland hierover in gesprek gaan. Het gaat dan niet alleen over de opvolging van mijn adviezen, maar ook over het uitgezette beleid en de intenties hiervan. Het moet in 2024 merkbaar zijn dat het roer nu (echt) is omgegaan.

Bijlagen

13.



Bijlage A | Overzicht werkbezoeken

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.

<p>Thema: Processen</p> <p>26 jan. Logistiek Commando Woensdrecht CLSK 07 feb. Defensie Munitiebedrijf DMO 09 feb. Logistieke groep inkoop CZSK 14 feb. Afdeling logistiek, Inkoopcentrum CLAS 14 feb. Facilitair Bedrijf Defensie DOSCO 23 feb. Kleding- en Personeelsgebonden Uitrustingsbedrijf DMO</p>	<p>13 jul. Transitieteam CZSK CZSK 28 aug. Task Force CLSK Defensienota 2022 CLSK 29 aug. Transitieteam DOSCO DOSCO 07 sep. Staf Vuursteuncommando CLAS 12 sep. Staf Koninklijke Marechaussee KMar</p>	<p>22 mrt. Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten KMar 24 mei. ExpertiseCentrum Leiderschap Defensie DOSCO 08 jun. Orkest Koninklijke Marechaussee KMar 31 aug. Opening Schietbaan Soesterberg CLAS 20 okt. Geneeskundig Commando CLAS CLAS 26 okt. Groepscommandant Onderzeedienst CZSK 01 nov. Vaktechnische Opleiding Logistiek CLAS 02 nov. Netherlands <i>Special Operations Command</i> BS 16 nov. Nederlandse Defensie Academie DOSCO 13 dec. Brigade Veluwe KMar 18 dec. Sociaal Medische Dienst CZSK</p>
<p>Thema: HR-transitie</p> <p>21 mrt. Plaatsvervangend Directeur Directie Aansturen Operationele Gereedheid BS 24 mrt. HR-transitie Dir HR CLAS CLAS 29 mrt. HR-directie DOSCO/DPOD DOSCO 29 mrt. HR-directie P&O/APPK CLSK 05 apr. HR-directie HP&O en de HR-Transitiemanager CZSK 06 apr. Waarnemend Directeur HR & Bedrijfsvoering BS 13 apr. HR-advies en <i>Employability</i> kern-departement BS 13 apr. HR-directie KMar KMar 20 apr. HR-directie DMO COMMIT 24 mei. Personeelsdienst 13 Lichte brigaden en Korps Commandotroepen CLAS</p>	<p>Thema: Infrastructuur</p> <p>12 jan. Bouw schietbaan/vastgoed KMar 14 feb. Facilitair Bedrijf Defensie DOSCO 19 apr. Vastgoedmanagement & Base Commando CLAS 06 jun. Nederlandse Defensie Academie/ Koninklijke Militaire Academie DOSCO 26 sep. Defensie Vastgoed Management DOSCO 17 okt. Afdeling Vastgoed Defensie BS 07 nov. Afdeling Vastgoed CZSK 07 nov. Martieme ondersteuning CZSK 28 nov. Ontvangst Programmadiirectie Transformatie Vastgoed Defensie BS 29 nov. Directie Milieu Leefomgeving en Vastgoed Defensie BS 29 nov. Ontvangst Task Force Nova BS</p>	<p>Werkbezoek Buitenland</p> <p>11 jan. Ramstein, Duitsland 29 jan. Israël 06 mrt. <i>United States of America</i> 19 jun. <i>International Conference of Ombuds Institutions for the Armed Forces</i> 13 sep. INTERFLEX 17 okt. Ontvangst Japanse Inspecteur-Generaal</p>
<p>Thema: Opleidingen</p> <p>02 mei. Dienstencentrum Personeelslogistiek DOSCO 23 mei. Defensie Gezondheidszorg Opleidings- en Trainingscentrum DOSCO 25 mei. Koninklijke Militaire School CLAS 30 mei. Koninklijke Militaire School Luchtmacht CLSK 01 jun. Mariniers Opleidingscentrum CZSK 06 jun. Nederlandse Defensieacademie/ Koninklijke Militaire Academie DOSCO 08 jun. Opleidings-, Trainings- en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee KMar 22 jun. Wervingsdag 'The Matchday' DOSCO 27 jun. Selectie- en keuringsdag DCPL DOSCO 16 nov. Staf NLDA DOSCO</p>	<p>Thema: Veiligheid</p> <p>26 jan. Staf Commando Luchtstrijdkrachten, stafgroep Safety CLSK 23 feb. Staf Commando Landstrijdkrachten, afdeling Bedrijfsveiligheid CLAS 28 mrt. Korps Commandotroepen CLAS 25 apr. Stafbureau Veiligheid & Milieu CZSK 30 mei. Koninklijke Militaire School Luchtmacht CLSK 06 jul. Directie Kennis, Strategie en Innovatie KMar 11 jul. Munitiebedrijf locatie Veenhuizen CLAS 29 aug. Sectie Arbo, Veiligheid en Milieu DOSCO 31 okt. Schiet Trainings School CLAS 21 nov. Defensie Helikopter Commando CLSK 06 dec. Bewaken en beveiligen KMar 07 dec. Dienst Speciale Producten, Bewapenings-werkplaats CZSK</p>	<p>Werkbezoeken niet-Defensie</p> <p>25 jan. Heijmans 06 feb. Brandweer Flevoland en Hilversum 30 mrt. Centrum Internationale Kinderontvoering 28 aug. Van Halteren Technologies 22 nov. Rijks Vastgoed Bedrijf 23 nov. Politie Gooi- en Vechtstreek</p>
<p>Thema: Transitie Defensie- en Maatregelennota 2022</p> <p>31 mei. Werkontbijt project Raketartillerie COMMIT/BS 06 jul. Staf Commando Landstrijdkrachten CLAS</p>	<p>Reguliere werkbezoeken</p> <p>11 jan. Nederlands detachement HQ Aircom Ramstein CLSK 22 mrt. Eskadron Hoog Risico Beveiliging KMar</p>	<p>Onderzoek IGK</p> <p>12 sep. Themabijeenkomsten Drijfveren bij Defensie 22 sep. Themabijeenkomst Drijfveren bij Defensie 25 sep. Themabijeenkomsten Drijfveren bij Defensie 29 sep. Themabijeenkomst Drijfveren bij Defensie</p>

Bijlage C | Afkortingenlijst

AMDTF	Air & Missile Defence Task Force	KMar	Koninklijke Marechaussee
ANWB	Algemene Nederlandsche Wielrijdersbond	KOO	Korte Officiersopleiding
ATB	Aanvraag tot Behoeftestelling		
BPD	Beraad Personeel Defensie	LLO	Leven Lang Ontwikkelen
BSB	Brigade Speciale Beveiliging	MRC	Militair Revalidatie Centrum
		MNBG	<i>Multinational Battle Group</i>
CD	Corps Diplomatique		
CDD	Commissie Decoraties Defensie	NAVO/NATO	Noord-Atlantische Verdragsorganisatie
CDS	Commandant der Strijdkrachten	NLDA	Nederlandse Defensie Academie
CLAS	Commando Landstrijdkrachten	NRF	<i>NATO Response Force</i>
CLSK	Commando Luchtstrijdkrachten		
CZSK	Commando Zeestrijdkrachten	ODGOI	Onafhankelijkheid, dekolonisatie, geweld en oorlog in Indonesië
COMMIT	Commando Materiaal en IT	OP	Operatie
COTS/MOTS	<i>Commercial of the shelf/Military of the shelf</i>	OPCO	Operationeel Commando
DAOG	Directie Aansturen Operationele Gereedheid	PGU	Persoonlijke Gevechtsuitrusting
DCIOD	Dienstencentrum Internationale Ondersteuning Defensie	PSIB	Planningssystematiek en Investeringsbeheer
DGB	Directie Generaal Beleid	PTSS	Posttraumatische Stresstoornis
DKOO	Defensiebrede Korte Officiersopleiding	RVB	Rijksvastgoedbedrijf
DOSCO	Defensie Ondersteuningscommando	SAP	Systemanalyse Programmentwicklung
DRP	Definitief Reorganisatieplan	SC PG	<i>Sous-Chef</i> Personele Gereedheid
DVM	Defensie Vastgoed Management	SNMG	<i>Standing NATO Maritime Groups</i>
eFP	enhanced Forward Presence	SNR	<i>Senior Representative</i>
EU	Europese Unie	STS	Schiet Trainingsschool
		SVP	Strategisch Vastgoedplan
FO	Forensische Opsporing	UNDOF	United Nations Disengagement Observer Force
FPS	Flexibel Personeelssysteem	UNTSO	<i>United Nations Truce Supervision Organization</i>
HDP	Hoofddirectie Personeel	USSC	<i>United States Security Coordinator</i>
HR	<i>Human Resource</i>		
IG	Invictus Games	VBD	Voorzieningenstelsel Buitenland
IGK	Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht		
IIR	Individuele Inzet Reservisten	VGB	Verklaring Geen Bezwaar
IT		VS	Verenigde Staten
IVD	Inspectie Veiligheid Defensie		
JIVC	JOINT Informatievoorziening Commando	WBND	Werkbezoek niet-Defensie



Colofon:

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht
Landgoed De Zwaluwenberg
Utrechtseweg 225 Hilversum

Contactpersoon: KOLMARNS M.J. Posthumus
Chef Staf IGK
T 0889-566323

Vormgeving:
MediaCentrum Defensie | Cross Media

Druk: Koninklijke van der Most