



Ministerie van Defensie

# Jaarrapportage 2020 Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

**Koers uitgezet,  
het terrein blijft uitdagend**

# Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

Koers uitgezet,  
het terrein blijft uitdagend





# Index

Voorwoord	4
Inleiding	10
Mensen	12
Materieel, infra-structuur en financiën	18
Opleiding, trainingen en operaties	26
Werkbezoeken buitenland en samenwerking	30
Veiligheid	34
Status eerder uitgebrachte adviezen	38
Bemiddeling en advies	42
Veteranen	50
Reservisten	54
Aanbevelingen	58
Bijlagen	62
Bijlage A   Overzicht werkbezoeken (57)	63
Bijlage B   Overzicht veteranenactiviteiten (56)	64
Bijlage C   Overzicht werkbezoeken themaonderzoek (7)	66
Bijlage D   Afkortingenlijst	67



Dit icoon geeft aan wanneer de IGK een advies uitbrengt.

# Voorwoord







Blijven denken over het probleem

biedt geen oplossing,

werken aan de oplossing

geeft energie.

Het jaar 2020 zou een feestjaar worden met als centraal thema 75 jaar vrijheid in Nederland. 2020 is ook het jaar waarin wij 75 jaar IGK hebben gevierd. Dat is allemaal gebeurd, maar op een heel andere manier dan verwacht. 2020 is namelijk voor eenieder een atypisch jaar geweest. Dat geldt ook voor het defensiepersoneel en de activiteiten van de IGK. De maatregelen om de verspreiding van het COVID-19 virus te beperken, moesten in acht worden genomen en dat heeft effect gehad op mijn activiteiten. De periode van de eerste “intelligente lockdown” heb ik aangewend om bezoeken af te leggen op locaties waar defensiemedewerkers in het kader van COVID-19 werden ingezet of daar waar het reguliere werk door moest gaan, omdat het een vitaal proces betrof. Ook die periode heeft input opgeleverd voor deze jaarrapportage.

Medio juni heb ik het reguliere ritme voor werkbezoeken weer op kunnen pakken. Uiteindelijk heb ik mijn originele planning van werkbezoeken kunnen herstellen en daarmee kan ik een representatief beeld over het jaar 2020 presenteren. Voor wat betreft activiteiten gerelateerd aan mijn functie als Inspecteur der Veteranen is de impact het grootst geweest. Vele bijeenkomsten en evenementen die georganiseerd waren zoals “75 jaar vrijheid” en de “Invictus Games” konden helaas niet doorgaan. Gelukkig kon er nog wel aandacht worden besteed aan de Nederlandse Veteranendag, maar in een geheel andere opzet dan de veteranen en het Nederlandse publiek gewend zijn. Alles overziend ben ik van mening dat we met zijn allen er toch in zijn geslaagd om in 2020 respect en waardering te tonen aan onze veteranen met een flinke dosis creativiteit en door activiteiten te ontplooiën met respect voor de geldende maatregelen. Als ik kijk naar de bemiddelingen in het afgelopen jaar dan is het mogelijk geweest om deze functie te kunnen blijven vervullen. Helaas is dat wel ten koste gegaan van het persoonlijke contact met de verzoekers, terwijl dat een van de grote krachten is in dit IGK-proces.

Ondanks de ietwat andere werkwijze is het voor mij en mijn staf mogelijk om een aantal centrale thema’s te identificeren voor deze jaarrapportage. Als ik kijk naar de werkbeleving van het beroepspersoneel en de reservisten dan wijkt de rode draad niet veel af van 2019. Dominant in de gesprekken zijn de P&O-systeematiek, de stroperigheid van processen, veiligheid maar ook de betaalbaarheid van Defensie. Gelukkig zie ik wel dat de aandachtspunten opvolging vinden en dat er bewegingen zijn ingezet om te komen tot oplossingen en tastbare resultaten. Het zijn ook geen makkelijke onderwerpen dus het is niet vreemd dat hier enige tijd overheen gaat. Voor mij zelf als IGK heb ik de focus dan ook gelegd om de opvolging van adviezen en bevindingen nauwlettend te volgen en te ondersteunen. Dat betekent dat het alleen schrijven van verslagen en rapportages - waarin ik de werkbeleving van het personeel deel - niet voldoende is. Communiceren en adviseren aan de functionarissen die veranderingen in gang kunnen zetten, maar ook kunnen uitleggen wat er gedaan wordt met de zorgen van het personeel, heeft dan ook meer plaats gekregen in mijn agenda. Ik spreek frequent met de leden van de Defensietop om beeld te



krijgen bij hun inspanningen en dat te matchen met de belevingen op de werkvloer zoals ik die hoor. Communicatie en leiderschap zijn en blijven essentieel. Ik merk nog regelmatig dat het personeel niet voldoende geïnformeerd is over ontwikkelingen. Communicatie is primair een lijnverantwoordelijkheid maar vraagt om zenden en ontvangen. Er wordt namelijk niet altijd even goed geluisterd of gelezen en dat werkt onnodig negatief op de werksfeer. Wijzen naar de ander is altijd gemakkelijk, maar wat had u wel zelf kunnen oppakken? In mijn opvolging ben ik dan ook op zoek naar het onderscheid tussen acties die de werkvloer of de lijn zelf kan nemen, waar de hulp van een hoofd defensieonderdeel voor nodig is of waar de hulpvraag aan de IGK kan worden gesteld voor verdere behandeling.

---

### **"Communicatie & Leiderschap zijn en blijven essentieel."**

---

Ten aanzien van de ontwikkeling van een nieuw HR-systeem zie ik dat de defensietop inzichtelijk heeft waar de werkvloer om vraagt. Ik constateer dat de oplossingsrichtingen overeenkomen met de behoeften die het personeel uitspreekt richting mij. Ik moet echter wel constateren dat er zichtbaar resultaat moet komen en dat er wederom goed en transparant over gecommuniceerd moet worden met de werkvloer. Zolang de haalbaarheid van een nieuw systeem niet gegarandeerd kan worden, is dat ook lastig. De teleurstelling is veelal het resultaat van de verwachtingen die niet kunnen worden waargemaakt. Ik bespeur dan ook voorzichtigheid om verbeteringen in het HR-systeem te snel in te voeren. Dat ligt deels aan de werklust binnen de HDP en de P&O-organisaties van de defensieonderdelen, maar in mijn ogen ook aan het streven om volledige consensus te bereiken. Dat betreft niet alleen de organisatielijn zelf maar ook met belangrijke overlegpartners zoals de vakcentrales. Daarbij moeten we ook niet verwachten dat de acceptatie door het personeel zelf - van welke systematiek dan ook - een vanzelfsprekendheid is. Mijn algemene conclusie is

namelijk dat het onmogelijk is om het iedereen naar de zin te maken en het over alles eens te worden. Dat betekent dat er doorgezet moet worden met het risico van discussie of frictie gaandeweg het proces. Doen we dat niet dan herwinnen we het vertrouwen van het personeel niet want dat vraagt zich nog steeds af of de top zich bewust is van hun zorgen.

Eenzelfde betoog kan ik opzetten als het gaat om het wegwerken van de stroperigheid van processen. Iedereen heeft een mening over de verwerving van nieuw materiaal, herstel van de infrastructuur, inhuur van personeel en diensten of onderhoudscontracten, enz. Zaken gaan te traag en zijn in de ogen van de werkvloer regelmatig onnodig duur. Gelukkig zie ik ook op dit thema inspanningen om verbeteringen te realiseren. De Directeur Bedrijfsvoering & Evaluatie heeft een organisatie opgezet om het project "vereenvoudiging van processen" ter hand te nemen. Deze projectgroep maakt vorderingen om bijvoorbeeld het proces van de ATB te versimpelen. Maar ook hier geldt dat het initiatief en de resultaten niet overal bekend zijn. Aan de hand van mijn werkbezoeken probeer ik dan ook om eenheden of organisaties te identificeren waar een en ander snel kan worden geïmplementeerd. Dit zijn organisatiedelen die bijvoorbeeld nog relatief jong zijn en daardoor (nog) niet vastgeroest zitten in de traditionele werkwijzen en protocollen. Het is nu de kunst om de theorie van vereenvoudiging te koppelen aan de praktijk en via zogenaamde frontrunners zichtbaar resultaat te laten zien. We spreken vaak over mensen, middelen en manieren. Het gaat hier over de "manieren" die passen bij het adaptief zijn. Specifiek heb ik geadviseerd om het Defensie Cyber Commando (DCC) te gebruiken als frontrunner voor de vereenvoudiging van processen in zowel het domein van personeel als materieel.

Verbetering van zowel de fysieke als sociale veiligheid is een thema dat centraal staat binnen Defensie. Er is veel gebeurd in de afgelopen jaren om een systeem neer te zetten en het veiligheidsbewustzijn groeit door. Toch merkte ik een reactie van verrassing toen het rapport van de Visitatiecommissie Defensie en Veiligheid werd aangeboden. Dit geldt voorname-lijk voor de constatering dat het zou ontbreken aan veiligheidsmiddelen op de werkvloer. Ik kan mij voorstellen dat dit tot



verbazing leidt gezien de inspanningen die geleverd worden om de veiligheid te verbeteren, maar ik moet helaas constateren dat ik voor een aantal middelen dezelfde bevinding ophaal. Hier ligt overigens een relatie met mijn observaties over de stroperigheid van processen. Ik constateer dat in de lijn het beeld kan ontstaan dat een herstelplan is of wordt uitgevoerd, maar dat wil niet altijd zeggen dat de werkvloer daadwerkelijk al over de benodigde middelen beschikt. Regelmatig zie ik voorbeelden waarbij initiatieven tot verbetering zijn verwerkt in een plan van aanpak, maar dat de uitvoering weerbarstig is. Dit zie ik als een voorbeeld van het zogenaamde perceptiegat tussen de top en de werkvloer. Aan de top heeft men het beeld dat het geregeld is, maar op de werkvloer is het nog niet tastbaar genoeg. Dat geldt voor verbeteringen aan de infrastructuur om een veilige en goede werk- en leefomgeving te realiseren, maar ook bij opleidingen & trainingen. Dit zorgt voor dilemma's bij het leidinggevend personeel en de instructeurs die zich verantwoordelijk voelen om een goed product weg te zetten maar tegelijkertijd wel verantwoordelijk zijn voor de veiligheid.

---

***"Aan de top heeft men het beeld dat het geregeld is, maar op de werkvloer is het nog niet tastbaar genoeg."***

---

Ik gaf al aan dat COVID-19 een impact heeft gehad op Defensie. Dat geldt voor de taken die men heeft uitgevoerd om de civiele instanties te ondersteunen, maar ook intern is er een aantal aandachtspunten zichtbaar geworden. Ten eerste is dat de wijze waarop persoonlijke beschermingsmiddelen moesten worden geregeld bij het uitblijven van een centrale verstrekking door de organisatie. Als we dan toch spreken over vereenvoudiging van processen dan zie ik hier aan de ene kant creatieve mensen, maar aan de andere kant een weifelende houding om buiten de standaard processen te treden. Hiermee kom ik terug op een constatering die ik ook in mijn vorige jaarrapportage vermeld heb en dat is namelijk het gebrek aan vermogen en durf om te

handelen in intenties. Een deel van ons personeel vraagt nog steeds naar een volledige vastlegging "zwart op wit" voordat men beweegt. Dit zou kunnen duiden op onzekerheid of gebrek aan vertrouwen dat zij gesteund worden bij de verantwoording. Een tweede belangrijk aandachtspunt dat ik heb geïdentificeerd is de verdunning van de kwaliteit van de startende medewerker. Hiermee doel ik op het gegeven dat ook de opleidingen onder druk zijn komen te staan gedurende de COVID-19 crisis. Er zijn opleidingen verzorgd binnen een eigen bubbel met goede resultaten, maar er zijn ook opleidingen waarvan een deel van het curriculum is verzorgd via de digitale weg. Dat is werkbaar, maar niet voor het aspect vorming. Er waren al zorgen over het ingangsniveau van de medewerker bij aantreden op de startfunctie. Het is een zekerheid dat dit gat nog groter is geworden en vooral als het gaat over vorming want dat kan men niet leren vanachter een beeldscherm. Ontvangende eenheden zullen daar rekening mee moeten houden, zeker als het gaat om risicovolle activiteiten waar discipline en specifieke vaardigheden essentieel zijn om veilig te werken. Ik heb opdracht gegeven om een nader onderzoek te laten uitvoeren naar de werkbeleving van het personeel gedurende de coronacrisis waarbij het interessant is om te identificeren welke aanpassingen in de werkwijzen we willen of moeten behouden.

Op het onderwerp reservisten Defensie zijn bijzonder veel ontwikkelingen gaande. Wellicht – in het kader van de adaptieve Krijgsmacht - zelfs te veel waardoor het overzicht zoekraakt. Met goede bedoelingen is een groot aantal verbetermaatregelen geïdentificeerd, maar in de praktijk zie ik dat deze over elkaar heen buitelen. Deze observaties baseer ik op mijn ervaringen tijdens werkbezoeken en gesprekken met overlegorganen van reservisten. Waar op dit moment behoefte aan bestaat is focus oftewel keuzes. Dat is zeker van belang in een tijd waar reservisten steeds meer integreren in de reguliere bedrijfsvoering van Defensie. Ik adviseer dan ook om prioriteiten te stellen in het geheel aan verbetermaatregelen die momenteel op de agenda staan. Een belangrijk deel daarvan is gerelateerd aan de rechtspositie van de reservist. In deze jaarrapportage is mijn advies hierover opgenomen ten aanzien van de top 5 prioriteiten die gesteld zouden moeten worden.







Zoals aangegeven is het relatief rustig geweest voor wat betreft activiteiten gerelateerd aan veteranen. Daarmee verwijs ik naar de vieringen, herdenkingen en bijeenkomsten waar ik normaliter ruim in de gelegenheid ben om de veteranen te ontmoeten en te spreken over hun belevingen en aandachtspunten. Dat wil niet zeggen dat 2020 rustig is geweest en dat komt voornamelijk door de onrust die is ontstaan in de aanloop naar het publiceren van de onderzoeksresultaten van het brede Indië-onderzoek. Ik constateer dat de onrust voornamelijk is ontstaan door het feit dat in de media al aandacht wordt besteed aan bevindingen voordat deze besproken zijn in de maatschappelijke klankbordgroep. Daar komt bij de aankondiging van de film “de Oost” die bijdraagt aan de beeldvorming bij het publiek over de Indië-veteranen. Naast de gevoelde schoffering van deze groep veteranen bestaat de angst dat er invloed wordt uitgeoefend op het toekomstige onderwijsmateriaal voor de jeugd. In deze jaarrapportage zal ik hier nader op ingaan. Zo ook op het onderzoeksrapport “Focus op Dutchbat 3” dat kort voor het einde van het jaar is gepubliceerd en ingaat op de behoeften van betrokken veteranen aan zorg, erkenning en waardering.

---

### “Ik luister en geef advies”.

---

In 2020 is ook de Defensievisie 2035 uitgegeven. Een veel gehoord geluid is dat de visie niet concreet genoeg zou zijn. Deze visie is ook anders van aard dan dat we gewend zijn in de laatste decennia. We zijn gewend geraakt dat een visie is gebaseerd op budgettaire uitgangspunten met vervolgens concrete maatregelen om bepaalde capaciteiten af te stoten. Dat is eigenlijk de omgekeerde wereld en nu juist niet de basis voor de Defensievisie 2035: eerst beleid, dan plannen en als laatste de bijbehorende begroting. De beoogde effecten zijn nu het uitgangspunt in plaats van het budget. Het is echter wel interessant om te horen wat nu de strategische agenda wordt en de uitwerking van operationele concepten die op basis van deze visie worden ontwikkeld. Dat zal de gewenste concreetheid dichterbij brengen voor de werkvloer. Voor die stap zal echter wel duidelijk moeten zijn wat Nederland over heeft voor haar Defensie.

Een andere reden dat de Defensievisie 2035 nog niet volledig indaalt bij het Defensiepersoneel is het gegeven dat het herstel van de organisatie nog niet gereed is en er vragen zijn over de betaalbaarheid van Defensie. Het vormt dan ook een spanningsveld om over de verre toekomst te spreken terwijl de naweeën van bezuinigingen in de laatste decennia nog steeds gevoeld worden. Er is in deze kabinetsperiode meer budget voor Defensie beschikbaar gekomen, maar capaciteiten stilzetten is nog altijd makkelijker dan weer aanzetten en dat ziet het Defensiepersoneel natuurlijk ook. In dat opzicht heb ik wel zorgen over het uitvoeringsjaar 2021. Ik constateer dat de defensieonderdelen keuzes hebben moeten maken in de exploitatie om hun begroting sluitend te maken. Dat duidt er op dat we nog te groot zijn voor ons jasje en dat het hebben en gebruiken van de huidige middelen financieel niet voldoende is afgedekt. Dat is zorgelijk want het personeel verwacht een opgaande lijn, maar die wordt, naar alle verwachting, helaas niet doorgezet in 2021. Ik verwacht dan ook dat ik tijdens de werkbezoeken in het komend jaar veel zal horen dat het herstel niet op tempo loopt en zelfs vertraagt.

Tot slot, Communicatie & Leiderschap zijn en blijven essentieel om Defensie weer op orde te krijgen, te laten groeien en door te ontwikkelen. Dat betekent voor de leiding: goed de ogen open houden en continue uitleggen wat er gebeurt en open staan voor vernieuwingen. Voor het personeel betekent het goed luisteren en zorgen dat de eigen zaken - waar men wel invloed op heeft - op orde zijn en niet alleen maar kijken en wijzen naar anderen. In dat geheel blijf ik het motto van de IGK volgen: “Ik luister en geef advies”.

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





# Inleiding

# 1.



**Voor u ligt mijn jaarrapportage 2020. Dit jaar niet in mei maar al vroeg in het jaar gereed. Daarmee beoog ik dat mijn bevindingen en adviezen een actueel beeld schetsen van de zaken die nu bij Defensie spelen op het gebied van werkleiding, middelen en opleiding & trainingen.**

**In deze jaarrapportage doe ik verslag van mijn werkzaamheden als onafhankelijk adviseur van de Minister, Inspecteur der Veteranen, Inspecteur der Reservisten en als bemiddelaar voor actief dienend en gewezen defensiemedewerkers en hun thuisfront. Daarnaast licht ik mijn bevindingen en uitgebrachte adviezen toe.**

In 2020 heb ik 57 eenheden en organisaties bezocht, 407 individuele bemiddelingsverzoeken afgerond, 56 veteranenactiviteiten bijgewoond en gesprekken gevoerd tijdens reservistenactiviteiten, binnen en buiten Defensie.

In bijlage A treft u een overzicht aan van mijn werkbezoeken, in Bijlage B een overzicht van de bijgewoonde veteranenactiviteiten en in bijlage C staan de werkbezoeken in het kader van mijn themaonderzoek over loopbaanperspectief vermeld. De verslagen daarvan heb ik met de defensieonderdelen gedeeld. Voorts heb ik mijn bevindingen en adviezen met de commandanten en directeuren van de bezochte defensieonderdelen besproken. Hun reacties daarop heb ik in deze rapportage verwerkt.

Jaarlijks benaderen gemiddeld 400 (ex)defensiemedewerkers en hun thuisfront mij met een bemiddelingsverzoek. In 2020 waren

dat er ruim 300. Het vele thuiswerk als gevolg van COVID-19 zal voor een groot deel de oorzaak zijn voor deze afname.

Dit jaar heb ik onderzoek verricht naar een van de belangrijkste redenen om Defensie te verlaten: een gebrek aan loopbaanperspectief. Goed opgeleide en ervaren medewerkers vertrekken terwijl nieuw geworven collega's hen pas na jarenlange opleidingen en training kunnen vervangen. Een belangrijke aanleiding om meer dan voorheen in te zetten op behoud. In mijn rapport "Carrière op de korrel" ga ik in op de vraag waarom medewerkers te weinig perspectief ervaren, wat de tekortkomingen zijn en welke mogelijke oplossingsrichtingen voor handen zijn die niet alleen bij een personeelsdienst liggen maar ook bij de medewerker zelf en zijn of haar leidinggevende. In het hoofdstuk Mensen licht ik mijn adviezen nader toe.

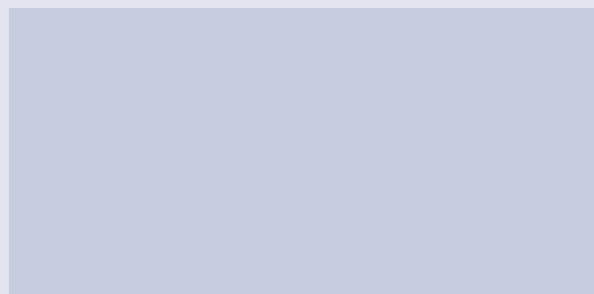
COVID-19 dwingt ons op een andere wijze te werken. Begin 2020 is dat voor velen een uitdaging maar ondanks de beperkingen hebben we zo goed en zo kwaad een werkzaam ritme gevonden. Hier en daar werken we zelfs beter of efficiënter dan voorheen, maar we hebben de afgelopen periode ook zaken als saamhorigheid, persoonlijk contact enz. gemist. Eind 2020 ben ik een onderzoek gestart naar de vraag wat medewerkers en leidinggevendens, die operationeel- of bureauwerk doen of in de opleidingswereld werken, willen behouden na de coronacrisis. Ik doel daarbij op: bedrijfsvoering, communicatie, zingeving en leiderschap. Medio 2021 breng ik mijn rapport daarover uit.





# Mensen

# 2.



In 2020 heb ik ruim honderd werkbezoeken afgelegd en veteranenactiviteiten bijgewoond en daarbij meer dan 3000 defensiemedewerkers gesproken. Ook in het afgelopen jaar ontmoette ik betrokken medewerkers die met trots praten over hun werk en hun defensieonderdeel, maar ook die zich zorgen maken over het grote aantal vacatures, veiligheid en het dunne huishoudboekje van Defensie. De HR-onderwerpen die zij mij hebben voorgelegd sluiten grotendeels aan bij mijn bevindingen uit 2019 en richten zich met name op: het grote aantal vacatures en de werkdruk die dat met zich meebrengt, de starre P&O systematiek, het gebrek aan vertrouwen in de leiding, de trage ontwikkeling van het nieuwe HR-systeem en het gemis aan heldere informatie over nieuwe HR ontwikkelingen. Daar staat tegenover dat ik een groei waarneem van het aantal lokaal genomen initiatieven om personele uitdagingen zoals werving, opleidingen, regionale binding, deeltijdwerken enzovoorts aan te pakken. In dit hoofdstuk licht ik mijn bevindingen op het gebied van "Mensen" nader toe. Voor de cijfermatige onderbouwing verwijs ik naar de personeelsrapportage 2020.<sup>1</sup>

### Corona

Je kan er niet omheen. COVID-19 beïnvloedde afgelopen jaar vanzelfsprekend ook het werk bij Defensie. Opleidingen vielen stil, oefeningen werden afgelast, we gingen massaal thuis werken, uitgezonden personeel keerde eerder terug van missie en ging in quarantaine en nagenoeg alle activiteiten in het kader van (team)vorming en saamhorigheid, nog steeds hét handelsmerk van Defensie, werden geannuleerd. Het hoeft geen betoog dat deze maatregelen hun effect hadden en hebben op de gemoedstoestand van de defensiemedewerkers. Het deed wat met onze werkbeleving, we misten het dagelijks contact met onze collega's, maar het verstoort eveneens de operationele gereedstelling. Inmiddels spreken we al van de COVID-19 generatie en dan doelen we op de medewerkers die in 2020 een deel van de opleidingen, maar vooral ook de vorming, op een andere wijze of minder konden volgen. Het is belangrijk dat we deze starters goed blijven begeleiden en daar waar nodig extra opleiding en training geven zodra dat weer kan. De flexibiliteit waarmee Defensie werkroosters aanpaste,



thuiswerk stimuleerde en daarvoor uiteindelijk ook voorzag in een tegemoetkoming, wordt door de defensiemedewerkers gewaardeerd. De beperkte duidelijkheid over de gevolgen voor woon-werkverkeer, NS jaarkaarthouders, voorzieningen om

<sup>1</sup> | *Personeelsrapportage midden 2020: BS 20200117074, 15 september 2020*

thuis te werken, beschermingsmaatregelen en het gebrek aan beschermingsmiddelen op de werkplek, waardeerden de defensiemedewerkers minder. We hebben van COVID-19 geleerd en daarom heb ik mijn staf opdracht gegeven de positieve lessen op het gebied van: bedrijfsvoering, werkbeleving, leiderschap en communicatie in kaart te brengen. Medio 2021 zal ik mijn rapport daarover aanbieden.

### Personele vulling

Het vullingspercentage bij Defensie bleef afgelopen jaar nagenoeg onveranderd steken op 85% waarvan 79% militairen en 104% burgers. Niet slecht wanneer je je realiseert dat de organisatie met ruim 1.000 functies groeide. Bovendien is op dit moment het aantal militairen in opleidingen nog niet zichtbaar. Zij vallen nog in de categorie Niet Beschikbaar Op Functie (NBOF) en zullen pas na het voltooien van de initiële opleiding instromen en meetellen in de bezetting van de organisatie. In 2020 bleef echter het aantal vacatures van circa 9.000 onveranderd hoog en in combinatie met het groeiend aantal taken en verantwoordelijkheden leidt dat bij veel defensiemedewerkers tot een structurele hoge werkdruk. Werkdruk is inmiddels dagelijkse praktijk, ingeburgerd in onze bedrijfsvoering, en leidt steeds meer tot verlies aan motivatie, uitval en soms zelfs tot vertrek. Medewerkers geven aan dat ze op de werkvloer geen uitweg zien en dat hun leidinggevendenden niet altijd open staan voor de gemelde werkdruk.

---

**"Ik constateer dat Defensie vele initiatieven ontplooit om de vulling te verbeteren."**

---

Ik constateer dat Defensie vele initiatieven ontplooit om de vulling te verbeteren. Er is een nieuw loongebouw in ontwikkeling evenals een nieuw HR-systeem. Verder neemt Defensie het toelagenstelsel onder de loep en wordt steeds meer de samenwerking gezocht met civiele organisaties op het gebied van werving, opleiding en uitwisseling. In mijn ogen moet de focus niet alleen op werving gericht zijn maar nog meer op behoud van personeel. Behoud van goed opgeleide, ervaren, gemotiveerde en betrokken medewerkers is immers vele malen efficiënter dan de werving van nieuw, nog op te leiden personeel. Zeker wanneer je je bedenkt dat de werving, ondanks de lovenswaardige inzet van de medewerkers van het Dienstencentrum Personeelslogistiek in deze tijd van COVID-19, met circa 50% ver achter blijft bij de aanstellingsopdracht.

**In relatie tot de vulling moet in mijn ogen de focus nog meer gericht zijn op behoud van personeel. Behoud van goed opgeleide, ervaren, gemotiveerde en betrokken medewerkers is immers vele malen efficiënter dan de werving van nieuw, nog op te leiden personeel.**



Bij de KMar constateer ik dat de instroom van nieuw personeel volgens plan verloopt en dat de irreguliere uitstroom afneemt. Dat is goed nieuws voor de KMar, maar legt tegelijk een extra druk op de opleidingscentra wat weer effect heeft op de kwaliteit van de startende medewerker. Ik kom daar in hoofdstuk 4 op



terug. Als gevolg van de grote aanwas bestaat de kans dat vorming tijdens de opleiding en in de eerste functie minder aandacht krijgt en dat zie ik als een gemis. Dit wordt nog eens versterkt door de methode van onderwijs op afstand vanwege de COVID-19 gerelateerde maatregelen. Verder ervaart het zittende personeel verdringing op de eigen functie omdat sneller dan de regel ruimte gemaakt moet worden voor de startende collega terwijl continuïteit juist gewenst is en bijdraagt aan de balans tussen werk en privé. Ik vraag aandacht voor de effecten van stimuleringsmaatregelen zoals voor horizontale instroom. Onder meer het CLSK-personeel ervaart een gevoel van ongelijkheid ten aanzien van horizontaal ingestroomd personeel. Dit nieuwe personeel, dat elders in de maatschappij al werkervaring heeft opgedaan, zou bijvoorbeeld in aanmerking komen voor aanstellingspremies, kortere opleidingstrajecten en een snellere doorstroom naar een hogere rang of schaal, terwijl het zittende personeel dat deze nieuwkomers opleidt en begeleidt hiervoor niet in aanmerking komt. Ik adviseer deze, veelal tijdelijke, stimuleringsmaatregelen goed uit te leggen aan het zittende personeel en hen aan te geven wat hiervan het belang is voor hen en de organisatie.

**Leg tijdelijke, stimuleringsmaatregelen zoals voor horizontale instroom goed uit aan het zittende personeel en geef hen aan wat hiervan het belang is voor hen en de organisatie.**



Met name de CLAS-soldaten en -korporaals uiten nog steeds de wens om langer te mogen werken bij Defensie. Ondanks hun goede ervaring, motivatie en fysieke fitheid zijn ze nu gebonden aan een maximale verblijfsduur bij Defensie, de zogenaamde maximale looptijd in rang. Ik zie stappen in die richting maar net zoals in mijn vorige rapportage blijft mijn advies staan om die grens in overleg met de betrokken militairen op te rekken.

**Rek in overleg met de betrokken militairen de maximale looptijd in rang op voor manschappen en korporaals.**



Sinds jaar en dag zijn kameraadschap, werksfeer en werkinhoud dé drijfveren om bij Defensie te blijven. De wijze waarop Defensie wordt bestuurd en het gebrek aan loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden worden het vaakst als vertrekredenen genoemd. Met die wetenschap zal Defensie ook in de komende jaren moeten investeren in uitdagend werk met voldoende en goed geschoold personeel, het juiste materieel en heldere loopbaanmogelijkheden. Daarnaast zal Defensie haar personeel actief bij de besluitvorming moeten betrekken en de keuzes die ze maakt eerlijk en helder uitleggen.

### Nieuw HR-model en bezoldigingssysteem

Sinds 2019 werkt Defensie aan een nieuw HR-model. Kernwoorden in dit model zijn: flexibel, decentraal, regionaal, maatschappelijk verankerd en de medewerker centraal. Dit model draagt eraan bij om het beste uit de defensiemedewerkers te halen. Vroegtijdige signalering en facilitering van talent en maatwerk zodat iedere medewerker zich verder kan ontwikkelen, in elke levensfase. Verder is het model gericht op decentralisering van HR bevoegdheden en een regionale

aanpak van werving, keuring, selectie en aanstelling, waarbij actief de samenwerking wordt gezocht met relevante partners in de regio zoals in het onderwijs, het bedrijfsleven en de overheid. Daaraan gekoppeld ontwikkelt Defensie een nieuw bezoldigingssysteem waarin opgenomen een nieuw loongebouw en toelagenstelsel. Belangrijkste bouwstenen in dit stelsel zijn de bijzondere positie van de militair, de ont koppeling van de rang en het salaris en de toelagen.

**"Sinds jaar en dag zijn collegialiteit, werksfeer en werkinhoud dé drijfveren om bij Defensie te blijven."**

Volgens het Arbeidsvoorwaarden Akkoord uit 2019 zou Defensie in juli 2020 een nieuw bezoldigingssysteem invoeren en uiterlijk 2020 vorm gegeven hebben aan een nieuw personeelssysteem<sup>2</sup>. Helaas is daar eind 2020 nog geen sprake van. Veel gestelde vragen aan mij zijn: "Wat houdt het HR-model in, waar leidt het nieuwe bezoldigingssysteem toe, wat betekent het voor mij en wanneer worden beide systemen nu ingevoerd?". Een nieuw HR-systeem dat inspeelt op de toekomstige arbeidsmarkt en beoogde werkwijzen als organisatie is essentieel voor de toekomstbestendigheid van Defensie. Ik adviseer om de medewerkers te blijven informeren over de stand van zaken en over wat beide stelsels voor de medewerkers kunnen betekenen.

**Blijf de defensiemedewerkers informeren over de stand van zaken van de invoering van het nieuwe HR-model en bezoldigingssysteem en wat beide stelsels voor de medewerkers kunnen betekenen.**



### Loopbaanmogelijkheden

Zoals hierboven beschreven geven defensiemedewerkers vaak beperkte loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden op als belangrijkste reden om Defensie te verlaten. Ik heb onderzoek laten doen naar de oorzaak hiervan en de oplossingsrichtingen die de medewerkers een beter loopbaanperspectief bieden en deze verwoord in mijn rapport: "Carrière op de korrel". De belangrijkste bevindingen licht ik hieronder toe.

### Zelfsturing in de loopbaan versus loopbaansporen.

Regisseur zijn van je eigen loopbaan is anno 2020 de trend en inderdaad weten veel defensiemedewerkers goed wat ze kunnen en wat voor werk ze ambiëren. Voor hen zijn de vaste loopbaansporen waarin startende militairen veelal worden gestuurd te rigide en te beperkend. Ze willen vrijheid in de samenstelling van hun eigen loopbaan en in de keuze van hun

<sup>2</sup> | Arbeidsvoorwaardenakkoord sector Defensie 1 okt 2018 t/m 31 dec 2020

<sup>3</sup> | <https://www.defensie.nl/downloads/rapporten/2020/07/02/rapport-igk-carriere-op-de-korrel-onderzoek-naar-loopbaanperspectief>

opleidingen. Uit mijn onderzoek blijkt dat dit voor ongeveer 50% van de defensiemedewerkers geldt. De andere helft hoort graag van een leidinggevende of loopbaanbegeleider langs welk spoor ze hun loopbaan kan uitstippelen. “Vertel mij welke opleidingen ik als sergeant-majoor moet volgen en welke functies ik moet vervullen om uiteindelijk adjudant te kunnen worden en ik ga ermee aan de slag”. Het zijn twee uitersten waarmee leidinggevend en loopbaanbegeleiders moeten kunnen handelen zonder dat het organisatiebelang te veel op de achtergrond komt. Dat vraagt om inzicht in de vereiste ervaringsopbouw, loopbaanmogelijkheden en talenten van de medewerkers, maar ook in de wijze waarop we Defensie willen inrichten. Omdat hun belangen niet altijd overeen komen vraagt loopbaanplanning en begeleiding tegelijkertijd ook om de juiste afstemming tussen de medewerker, zijn of haar leidinggevende en de organisatie. Daarbij is het essentieel dat de mandaten en bevoegdheden binnen het HR beleid helder zijn belegd. Wie beslist uiteindelijk over een vervolgfunctie? Met wie kan de medewerker daarover afspraken maken? Is dat de loopbaanbegeleider, de functietoewijzer of de leidinggevende? Ik adviseer mandaten en bevoegdheden met betrekking tot functietoewijzing helder en eenduidig vast te leggen in het nieuwe HR-model.



**5 Leg mandaten en bevoegdheden met betrekking tot functietoewijzing helder en eenduidig vast in het nieuwe HR-model.**

Veel medewerkers, maar ook commandanten, uiten de wens om loopbaanafspraken te kunnen maken voor de middellange termijn, voor de komende twee of drie functies. In het huidige P&O-systeem zijn dergelijke afspraken nog niet te maken. Ik adviseer daarom in het nieuwe HR-model meer mogelijkheden aan te bieden voor loopbaanafspraken op de middellange termijn.



**6 Bied in het nieuwe HR-model meer mogelijkheden aan voor loopbaanafspraken op de middellange termijn.**

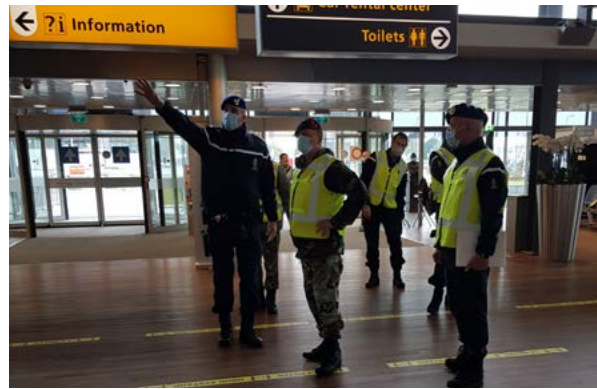
### Levensfasebewust personeelsbeleid

In mijn gesprekken met defensiemedewerkers hoor ik vaak de oproep om in het personeelsbeleid meer rekening te houden met de levensfase waarin de medewerker zich bevindt. Steeds meer medewerkers werken graag wat langer in één regio, langer op één functie, zoeken naar een betere balans tussen werk en privé, vragen om ondersteuning in de vorm van regionale kinderopvang en willen over het werk in de laatste jaren tot het functioneel leeftijdsontslag (FLO) bindende afspraken maken. Ik begrijp en ondersteun deze wensen, die aansluiten op mijn advies over het nieuwe HR-model

### Regiobinding

Vergeleken met twintig jaar geleden is de huidige defensiemedewerker meer aan de eigen regio gebonden. Partners hebben vaak een vaste baan in de regio. Een groot deel van het sociale leven speelt zich daar ook af en de situatie op de woningmarkt

*q | Ik spreek hier van loopbaanbegeleider die voor mij gelijk staat aan employabilitybegeleider*



beperkt de flexibiliteit om te verhuizen. Een veel gehoorde wens van militairen is dan ook om binnen een regio langer te mogen werken, ook op één en dezelfde functie. Defensie is met de vakcentrales overeen gekomen dat militairen ook vijf in plaats van de reguliere drie jaren op functie kunnen blijven, maar de ervaring leert dat dit nog weinig gebeurt. Langer op functie garandeert behoud van ervaring, maar de eventuele consequenties van het tijdelijk niet doorstromen naar een vervolgfunctie moeten voor de werknemer wel helder zijn. Het Defensie Helikopter Commando (DHC) heeft inmiddels goede ervaringen opgedaan met het langer plaatsen van medewerkers in dezelfde regio. Ik adviseer in overleg met de medewerker regionale loopbaanmogelijkheden te bespreken en flexibel om te gaan met de plaatsing van militairen tussen de drie en vijf jaren.

**Bespreek met de medewerker de regionale loopbaanmogelijkheden en ga flexibel om met de plaatsing van militairen tussen de drie en vijf jaren.**



### Medezeggenschap

Tijdens mijn werkbezoeken is een gesprek met de medezeggenschapscommissie (MC) een vast programmaonderdeel. In 2020 gaf het merendeel van de gesproken commissies aan in goed overleg te zijn met de leidinggevend en de hoofden dienststeunheid. De communicatie is goed, de MC's kunnen punten ter overleg inbrengen en de leidinggevend betrekken de MC's goed bij reorganisaties. Een aantal MC's betreurt het dat het in het Reglement Uitvoering Reorganisaties Defensie (URD) voorgeschreven reorganisatietraject vaak langer dan een jaar in beslag neemt terwijl dit in de ogen van MC's, vooral bij organisatie uitbreidingen, sneller kan. Ik deel deze mening met dien verstande dat de eventuele kwalitatieve consequenties van een organisatie voor de arbeidsplaatsen niet vergeten mogen worden. Zoals ik in hoofdstuk 7 beschrijf weet ik dat deze verkorting al geruime tijd op de overlegagenda staat van Defensie en de vakcentrales. Desondanks breng ik dit voorstel vanuit de MC graag nogmaals onder de aandacht. Bezie in overleg met de vakcentrales de mogelijkheid om het URD-traject bij uitbreidingen van de organisatie te verkorten zonder verlies van zorgvuldigheid.

**Bezie in overleg met de vakcentrales de mogelijkheid om het URD-traject bij organisatie uitbreidingen te verkorten.**





## De specialist

In mijn vorige rapportage deed ik al melding van de behoefte om specialisten langer te behouden voor Defensie door ze een “tailor-made” loopbaanspoor aan te bieden binnen hun eigen vakgebied. Binnen onze organisatie neemt het aantal specialisten in vergelijking met generalisten toe, maar ze blijken maar moeilijk aan Defensie te binden. Bij HR-diensten ervaar ik een huivering om dit op te pakken, omdat specialisme nog vaak in één woord wordt genoemd met langer werken op één functie en dus zou leiden tot beperkingen in de loopbaanmogelijkheden. Ik heb met technici, monteurs, medici, SAP-bedieners en cyberspecialisten gesproken en het merendeel geeft aan een loopbaan binnen het eigen specialisme te ambiëren, ook al zou dat in sommige gevallen tijdelijk bij een ander DO zijn en tot een tragere carrièregang kunnen leiden. Ik ben van mening dat personeel onnodig is uitgestroomd omdat het belang van doorstroom voor eenieder te sterk werd aangezet. Daarom adviseer ik meer ruimte te bieden voor het volgen van een loopbaan in een eigen specialisme.



**Bied de medewerker meer ruimte voor het volgen van een loopbaan in een eigen specialisme.**

## Switch van militaire naar burgeraanstelling

Een aantal militairen meldt dat de overstap van een militaire naar een burgeraanstelling binnen Defensie nagenoeg onmogelijk is. Dit geldt met name bij de Operationele Commando's want als ik kijk naar een organisatie als DMO dan is de beleving anders. Daar is juist merkbaar dat een dergelijke overstap kan werken en ook bijdraagt aan de verjonging van de organisatie. Militairen die echter de overgang willen maken naar een burgeraanstelling bij Defensie om werkzaam te kunnen blijven in hun specialisme (DCC, JISTARC, enz.) of in een vaste regio, lopen wel tegen de vaste selectievolgorde voor burgerfuncties aan en staan daarbij achteraan in de rij. De personeelscategorieën komen momenteel als volgt in aanmerking voor een burgerfunctie: allereerst de re-integrant die door het Dienstencentrum Re-integratie wordt begeleid, vervolgens de burger die tijdelijk zonder functie zit, ook wel herplaatsingskandidaat genoemd, daarna komt de burger met een vast contract in aanmerking, gevolgd door de burger met een tijdelijk contract en tot slot de militair. Om ervaren en gemotiveerde militairen aan de organisatie te kunnen blijven binden adviseer ik samen met de vakcentrales de selectievolgorde voor burgerfuncties te herzien en de militair gelijk te stellen met de burger met een vast contract.



**Om ervaren en gemotiveerde militairen aan de organisatie te kunnen blijven binden adviseer ik samen met de vakcentrales de selectievolgorde voor burgerfuncties te herzien en de militair gelijk te stellen met de burger met een vast contract.**

## Functiewaarneming

Als gevolg van het grote aantal vacatures moet het zittend personeel steeds vaker taken overnemen of zelfs hele functies waarnemen. Volgens het AMAR is de maximale periode waarin een medewerker een functie mag waarnemen 12 maanden. Omdat er een grote behoefte is aan langere functiewaarneming

worden daarvoor creatieve constructies bedacht. In het licht van het organisatiebelang wellicht begrijpelijk, maar voor de medewerker die naast de eigen werkzaamheden gedurende langere tijd een functie waarneemt niet altijd wenselijk. Weliswaar ontvangt de waarnemer meestal een toelage, maar een lange waarneming leidt tot extra werkdruk en minder aandacht voor de eigen functie. Daarnaast is de terugval na beëindiging van de langdurige waarneming soms groot. Verworven verantwoordelijkheden, bevoegdheden, maar ook waardering verdwijnen dan immers weer. De vraag rijst of een medewerker die gedurende een langere periode een functie waarneemt niet heeft bewezen dat hij of zij deze ook daadwerkelijk kan vervullen? Ik denk het wel. Ik adviseer, ondanks het grote aantal vacatures, vast te houden aan een maximale termijn voor functiewaarneming van 12 maanden en daarna de functie aan de waarnemer toe te kennen, inbegrepen de daaraan verbonden rang of schaal, waarbij de stem van de direct leidinggevende zwaarder meeweegt dan nu het geval is.

**Houd, ondanks het grote aantal vacatures, vast aan een maximale termijn voor functiewaarneming van 12 maanden en ken daarna de functie aan de waarnemer toe, inbegrepen de daaraan verbonden rang of schaal, waarbij de stem van de direct leidinggevende zwaarder meeweegt dan nu het geval is.**



## Communicatie en leiderschap

Zoals ik in mijn voorwoord aangeef, blijft het belang van een goede communicatie een terugkerend onderwerp in mijn gesprekken met defensiemedewerkers. Een onderwerp dat ook nog wel eens verward wordt met leiderschap, maar daarover later meer. Medewerkers geven vaak aan niet op de hoogte te zijn van de laatste ontwikkelingen op het gebied van onder meer: personeelszaken, salaris, investeringen in infrastructuur en nieuw materieel, reorganisaties enzovoorts. Reageren met de opmerking die we uit vroegere tijden kennen; “Het staat op het publicatiebord” en tegenwoordig: “Het staat op intranet” is niet genoeg. De leiding, of die nu werkzaam is in Den Haag, Breda, Utrecht of Den Helder, moet zich ervan vergewissen dat de informatie ook landt op de werkvloer en daar wordt begrepen.

Twee zaken zijn daarbij in mijn ogen belangrijk. Allereerst moet de informatie juist en helder zijn. Nog te vaak worden vanuit het ministerie correcties aangebracht op eerder gepubliceerde informatie zoals bij de belasting van het persoonlijk ontwikkelbudget (AMAR art 16bis) en de toelage voor arbo thuiswerkarti-



kelen. Daarnaast leidt een kleine publicatie nog vaak tot veel vragen, die voor een deel voorkomen hadden kunnen worden als deze vooraf met betrokken partijen en leidinggevendenden waren afgestemd. Ten tweede is het raadzaam dat leidinggevendenden en ondersteunende instanties als HR en geneeskundige diensten vooraf geïnformeerd worden zodat ze eventuele vragen vanaf de werkvloer snel en juist kunnen beantwoorden. Daarbij blijft het essentieel dat de leidinggevende de taal van de werkvloer ook kent. Medewerkers ervaren vaak een belevingskloof tussen hen en de leidinggevendenden en tussen de defensieleiding en de werkvloer. Ik adviseer daarom nog meer dan nu naast algemene publicaties ook direct te communiceren in de lijn. Geef leidinggevendenden tijdig de juiste informatie zodat zij hun medewerkers kunnen informeren in de taal die begrijpelijk is voor de werkvloer.



12

**Communiqueer naast algemene publicaties, nog meer dan, nu ook in de lijn. Geef leidinggevendenden tijdig de juiste informatie zodat zij hun medewerkers kunnen informeren in de taal van de werkvloer.**

In 2020 zie ik ook nieuwe ontwikkelingen op het gebied van communicatie. Wellicht soms uit nood geboren, maar toch. Een groot aantal commandanten en directeurs praat de medewerkers bij over nieuwe ontwikkelingen via videoboodschappen en media zoals MS teams. Commandanten bereiken in korte tijd

een groot publiek, maar dit kan het gemis aan persoonlijk contact niet volledig compenseren. Desalniettemin wordt deze vorm van contact gewaardeerd door het personeel en ik ben ervan overtuigd dat deze wijze van communiceren ook na COVID-19 zal blijven bestaan.

Goede communicatie is niet alleen een kwestie van zenden maar ook van ontvangen. En daar schort het nog wel eens aan. In mijn gesprekken met medewerkers bemerk ik dat publicaties op intranet en via de mail zoals de P&O-flash en de COVID-19 nieuwsberichten niet goed worden gelezen of doorgezet en dat werkt onnodig negatief op de werksfeer. Wijzen naar de ander is altijd gemakkelijk maar de eerste vraag moet zijn: wat kan ik zelf oppakken of in beweging zetten? In mijn opvolging ben ik dan ook op zoek naar het onderscheid tussen acties die de werkvloer of de lijn zelf kan nemen, waar de hulp van een hoofd defensieonderdeel voor nodig is of waar de hulpvraag aan de IGK kan worden gesteld voor verdere behandeling.

Tot slot is goede communicatie meer dan alleen aangeven wat je plannen zijn, welke besluiten je hebt genomen en welke successen je inmiddels hebt gehaald. Geef dus ook aan waarom je besluiten niet hebt genomen, waarom plannen veranderen en waarom sommige resultaten langer op zich laten wachten. Je personeel regelmatig hierover informeren, actief betrekken bij de ideevorming en hun positieve initiatieven stimuleren is niet alleen communicatie, maar getuigt ook van goed leiderschap.





# Materieel, infra- structuur en financiën

## 3.



## Algemeen

In mijn rapportage van 2019 meldde ik dat er sinds lange tijd weer sprake was van aanschaf van nieuw materieel en dat het tekort aan reserveonderdelen sterk verminderde. Deze trend heeft zich in 2020 voortgezet. Ik hoor tijdens mijn werkbezoeken dat het tekort aan personeel dat nodig is voor verwerving en onderhoud nog altijd bestaat. Ondanks de doorgezette materiële groei ontbreekt het defensiemedewerkers in 2020 toch nog met regelmaat aan het juiste materieel en uitrustingsstukken die essentieel zijn voor instandhouding, opleidingen, trainingen en missies.

Ik moet helaas vaststellen dat veel van de door mij in 2019 geconstateerde tekortkomingen op materieel, infrastructureel en financieel gebied nog steeds even actueel zijn op de werkvloer. De harde waarheid zou dan zijn dat ik voor nu zou kunnen volstaan door in het verslag van vorig jaar '2019' te vervangen door '2020'. Dat is echter te gemakkelijk want ik ben op zoek naar de oorzaken voor deze beleving. Een deel hiervan is mogelijk te verklaren vanwege het feit dat 2020 een uitzonderlijk jaar was. Een belangrijk deel zit echter nog steeds in de stroperigheid van de (verander-) processen binnen onze organisatie. De bureaucratische structuren en processen van onze organisatie zullen aangepast moeten worden om assertiever om te kunnen gaan met de behoeftes die er zijn. Hiervoor zijn weliswaar initiatieven ontplooid maar de vereenvoudiging van de regels en de intenties om adaptief te zijn worden in 2020 in mijn ogen nog onvoldoende gevoeld, bekend of gevonden op de werkvloer.

---

***"De bureaucratische structuren en processen van onze organisatie zullen aangepast moeten worden om assertiever om te kunnen gaan met de behoeftes die er zijn."***

---

## Aanschaf nieuw materiaal en beschikbaarheid reserveonderdelen

Als ik kijk naar het aantal groot materieelprojecten dat DMO heeft gerealiseerd, gecontracteerd of aanbesteed in 2020 dan is dat een indrukwekkende lijst. Deze mijlpalen en de behaalde investeringsquote mag zeker door de DMO bestempeld worden als een prestatie van formaat. Dit succes is echter nog niet ingedaald op de werkvloer bij de operationele eenheden omdat men het product nog niet in handen heeft. Dat verklaart de geluiden die ik opvang tijdens mijn werkbezoeken. Dat geldt zeker voor materieelproducten met een grote doelgroep zoals persoonlijke uitrusting, klein kaliber wapens, nachtzichtapparatuur, voertuigen, enz. Het is namelijk niet altijd het financieel volume dat de impact van het nieuwe materiaal bepaalt in de beeldvorming van het personeel. Het zijn juist die projecten die het opereren en werken op het individuele niveau effectiever maken. Maar ook in deze categorie materieelprojecten zie ik belangrijke realisatie mijlpalen gepland staan voor 2021 en ik hoop dan ook van harte dat dit merkbaar wordt gedurende de komende werkbezoeken.

Bij de instroom van nieuw materiaal gaat gelukkig veel goed maar er blijven aandachtspunten. Volgens veel eindgebruikers die ik heb gesproken, worden ze soms niet of niet voldoende betrokken bij het verwervingstraject. Dit zijn de geluiden terwijl DMO de OPCO's hiervoor wel degelijk actief benadert. De vraag is dan ook of het juiste niveau betrokken is of dat er voldoende wordt doorgecommuniceerd in de lijn? Als voorbeeld noem ik de invoering van de nieuwe operationele wielvoertuigen bij CLSK en CZSK waarbij pas vlak voor de daadwerkelijke introductie tekortkomingen worden geconstateerd. Deze hadden in de beleving van de werkvloer voorkomen kunnen worden door in een eerder stadium beter te luisteren naar de toekomstige gebruikers. Verder worden tweede- en derde-orde-effecten van de aanschaf van nieuw materiaal regelmatig onderschat of onderbelicht. Zo zouden de nieuwe voertuigen niet overal in de garage of aan boord van landingsvaartuigen passen en is de nieuwe vloot tankervliegtuigen te groot voor het huidige platform op vliegbasis Eindhoven. Wanneer vervolgens de middelen om de benodigde aanpassingen achteraf uit te voeren ontbreken, wordt het personeel uitgerust met nieuw materieel met het risico van tekortkomingen. Ook de benodigde onderhoudsdocumentatie, gebruiksinstructies en aanvullende opleidingen van en voor deze nieuwe spullen wordt soms gemist. Ik merk daarbij op dat gebruikers echter ook niet altijd eenduidig zijn in hun wensen hetgeen de voorziening in een eenduidig naar ieders wens product zeer complex maakt. Deze wensen kunnen in de loop van de tijd ook veranderen. Ook omdat de eindgebruiker niet meer dezelfde is als degene die de behoefte heeft gesteld. Het is echter een gegeven dat naar mate het project vordert de ruimte om te reageren voor de DMO kleiner wordt.

De beschikbaarheid van reservedelen voor de bestaande systemen is ondanks de verbeteringen nog wel een zorgpunt en veroorzaakt onvrede bij het defensiepersoneel. Voor de nieuw aangeschafte en aan te schaffen systemen is deze zorg niet minder groot. De noodzaak om tijdens verwervingsprojecten rekening te houden met het gehele traject van ontwikkeling tot instandhouding en vervanging, is binnen Defensie bekend. Toch lopen projecten tegen financiële kaders aan waardoor een goede en volledige systeemintegratie en inpassing in de bedrijfsvoering onder druk komen te staan. Operationele eenheden worden hierdoor geconfronteerd met tekortkomingen tijdens de invoering van het product en de mogelijkheid om invulling te geven aan het life-cycle management van het materiaal.

De in 2020 geplande beleidsdoorlichting naar het beleid 'Verwerving van de plank' is vertraagd en zal nu in 2021 worden uitgevoerd. Dit zal uiteindelijk menig verwervingstraject zeker kunnen versnellen. Ik adviseer in alle gevallen de eindgebruikers intensief te betrekken bij het gehele traject van verwerving van de voor hen essentiële nieuwe middelen en duidelijk te communiceren over besluiten die voorliggen. Met het gehele traject bedoel ik niet alleen het product "an sich" maar ook de benodigde transitie om nieuw materiaal te ontvangen en op te nemen in de bedrijfsvoering. Indien het project een hoofdwapensysteem betreft, is een periodieke high level review op het niveau van C-OPCO met DMO op zijn plaats.





**Betrek in alle gevallen de eindgebruikers intensief bij het gehele traject van verwerving van de voor hen essentiële nieuwe middelen en communiceer duidelijk over genomen besluiten.**

### Logistieke processen

In mijn jaarrapportage 2019 rapporteerde ik dat, ter versterking van het Vraag- en Aanbodmanagement (VAM), medewerkers om een ketenmanager vragen die buiten het primaire proces staat en daardoor onafhankelijk gemandateerd besluiten kan nemen als het vastloopt in de keten. Ik constateer dat Defensie het VAM-proces evalueert, maar dat er nog geen concrete verbeteringen zijn doorgevoerd. Gedurende mijn werkbezoeken aan de eenheden verneem ik van zowel de klanten, als de inkopers en de accountmanagers, regelmatig klachten over de omslachtigheid, de traagheid en bureaucratie van het VAM-proces. De inkopers vertellen dat er vier controlemomenten in het proces zijn ingebouwd waardoor veel vertraging en weinig betrokkenheid bij de uitkomst ontstaat. De grote mate aan controle komt de kwaliteit van het product niet meer ten goede. Een snelle analyse leidt voor mij tot de conclusie dat VAM een doel op zich is geworden terwijl het bedoeld was als een middel. Ik adviseer om bij de evaluatie van het VAM-proces uit te gaan van de oorspronkelijke bedoeling en te bezien of alle controlemomenten die in de loop der tijd zijn opgenomen in dit proces wel noodzakelijk zijn en of het proces binnen de wettelijke vereisten efficiënter, gebruiksvriendelijker en vooral dichter bij de werkvloer kan worden ingericht.



**Bezie bij de evaluatie van het VAM-proces of alle in dit proces opgenomen controlemomenten noodzakelijk zijn en of dit proces binnen de wettelijke vereisten efficiënter, gebruiksvriendelijker en vooral dichter bij de werkvloer kan worden ingericht.**

Teruggaan naar de oorspronkelijke bedoeling geldt ook voor het assortimentsgewijs werken. Ik constateer dat bij het assortimentsgewijs werken, waarbij bijvoorbeeld de voor vliegtuigonderhoud benodigde gereedschappen in een assortiment bij het CLAS zijn ondergebracht, dat de assortimentshouder en de CLSK-klant niet altijd voldoende van elkaars situatie en prioriteiten op de hoogte zijn. Hierdoor ontstaat snel het beeld van onbegrip en desinteresse. Door beter met elkaar te communiceren kan dit mijns inziens grotendeels opgelost worden. Investeer in kennis van elkaars behoeften, mogelijkheden en beperkingen.

Ook het proces van zelfstandige aanschaf duurt met regelmaat lang. De gemiddelde duur van behandeling van een Aanvraag tot behoeftevervulling (ATB) bedraagt bij het CLAS 94 dagen. Deze traagheid staat bijvoorbeeld de realisatie binnen de gewenste termijn van specifieke behoeftes van het DCC door JIVC in de weg. Hierdoor kunnen de snelle ontwikkelingen binnen het cyberdomein niet worden gevolgd. Het DCC heeft geparticipeerd in het project “wendbaarheid” onder toezicht van de Hoofd Directeur Bedrijfsvoering, inmiddels Directie Bedrijfsvoering & Evaluatie, maar ik betwijfel of de “lessons learned” structureel zijn ingebed. Wellicht kan een vervolgtraject worden ingezet in de vorm van een proeftuin waarbij materieel

voor het DCC niet alleen op een vereenvoudigde wijze maar ook op een “adaptieve manier” wordt aangeschaft. Dit met het hogere doel om die manier als “proven concept” uiteindelijk ook toe te kunnen passen bij de andere defensieonderdelen.

Naast de traagheid in het ATB-proces blijft de samenhang tussen opdrachtgever, normsteller, gebruiker en onderhouder een uitdaging. Iedereen wil zijn of haar werk naar behoren doen maar heeft te maken met diverse randvoorwaarden. Deze zijn lang niet altijd bij alle spelers bekend, kunnen tegenstrijdig zijn en zijn soms aan verandering onderhevig als een traject langer duurt. Ook hier is een sluitende communicatie van groot belang voor het creëren van wederzijds begrip. Respect voor elkaars expertise zal bijdragen aan een gestroomlijnder verloop van het proces. Ik wacht met belangstelling de resultaten van de werkgroep vereenvoudiging bedrijfsprocessen onder leiding van de Directeur Bedrijfsvoering & Evaluatie af.

Vertraging bij de verwerving wordt ook toegedicht aan tekortkomingen in het SAP-systeem. Zo melden medewerkers dat zij een goed plansysteem missen bij het gebruik van SAP. Daarnaast wordt gewezen op tekortkomingen in de rapportages uit SAP. De medewerkers hebben de indruk dat deze niet volledig zijn en een toelichting behoeven. Zeker omdat vanuit het hoger niveau meegekeken wordt in SAP en dan niet juist geïnformeerd zou kunnen worden. Met de komende nieuwe versie van SAP wordt naar verwachting een aantal van de bestaande problemen opgelost. Blijkbaar is dit echter wel afhankelijk van de keuzes die hierin nog moeten worden gemaakt die vooral financieel gedreven lijken te zijn.

Het personeel maakt zich zorgen over de inzetbaarheid van het materieel en de gereedheid voor de missie als gevolg van de bovengenoemde processen. Dit wordt nog versterkt door de personele tekorten in de gehele instandhoudingsketen. Bijvoorbeeld in de gesprekken met de bemanning van Zr.Ms. Karel Doorman komt de zorg over de materiële gereedheid van het schip duidelijk naar voren. De bemanning maakt zich zorgen of het onderhoud op tijd kan worden afgerond. Een deel wordt uitgevoerd onder begeleiding van medewerkers van de Directie Materiële Instandhouding (DMI) die ook kampt met personele onderbezetting en meerdere schepen die haar aandacht vragen waaronder ook van internationale partners. Ik adviseer het streven naar vereenvoudiging van processen als vast onderdeel op te nemen in de bedrijfsvoering en de resultaten hiervan breed bekend te stellen en te implementeren. Ga daarbij weer uit van de oorspronkelijke bedoeling van de processen en vertrouw erop dat de specialist zijn werk doet.

**Neem het streven naar vereenvoudiging van processen als vast onderdeel op in de bedrijfsvoering, stel de resultaten hiervan breed bekend en implementeer deze eenvoudige processen zo snel mogelijk. Ga daarbij weer uit van de oorspronkelijke bedoeling van de processen en vertrouw erop dat de specialist zijn werk doet.**



### Inzetbaarheid en beschikbaarheid materieel

Bij meerdere opleidingen van het CLAS is geen beschikking over specifiek materieel of uitrustingsstukken waarmee de cursist na zijn opleiding moet gaan werken. Dit ontbrekende materieel

moet dan ook frequent ter beschikking worden gesteld door een operationele eenheden. Deze eenheden worstelen zelf al met de inzetbaarheid van dit materieel en kunnen zich het uitlenen niet altijd veroorloven. De behoefte vanuit opleidingen geeft extra werkdruk voor de leverende eenheden en minder zekerheid voor de cursus. Ik adviseer om in behoeftestellingen standaard de opleidingsbehoeften op te nemen om zodoende de opleidingsinstituten te kunnen voorzien van eigen materieel.



16

**Neem in behoeftestellingen ook de opleidingsbehoeften op om zodoende de opleidingsinstituten te kunnen voorzien van eigen materieel.**

Medewerkers die ik in 2020 gesproken heb, geven vaak aan dat het ambitieniveau van Defensie niet in balans is met de beschikbare middelen. Defensie maakt volgens hen geen fundamentele keuzes om deze balans te herstellen. In tegenwoordig, alle taken moeten onverminderd worden uitgevoerd en er komen zelfs taken bij. Hierdoor worden diverse gereedstellingen en onderhoudswerkzaamheden naar zeggen maar halfslachtig uitgevoerd en zeker niet op het gewenste eindniveau 'afgeleverd'. Ook worden twijfels geuit over beschikbare voorraden om volwaardig invulling te geven aan het optreden in het hoogste geweldspectrum. Trainingsdoelstellingen van oefeningen worden mede hierdoor niet gehaald. Er ontstaat een 'zesjes' cultuur die een negatief effect heeft op de motivatie van het personeel. Een duidelijke sturing wordt gemist. Deze discrepantie tussen ambitie aan de ene kant en ontoereikend budget, en personeel en voorraden aan de andere kant baart mij dan ook zorgen.

---

**"Het personeel vraagt echter ook om direct waarneembaar resultaat van de extra beschikbare financiële ruimte."**

---



Met de significante extra investering in Defensie van € 1,7 miljard structureel plus € 1,7 miljard incidenteel heeft Defensie duidelijk stappen kunnen zetten. Duidelijke keuzes voor de lange termijn, zoals verwoord in de Defensievisie 2035, dragen op termijn bij aan (financiële) stabiliteit en voorspelbaarheid. Het personeel vraagt echter ook om direct waarneembaar resultaat van de extra beschikbare financiële ruimte. Wederom is communicatie van het grootste belang om het eigen personeel aan boord te houden bij deze ontwikkelingen.

### PGU/KPU

Het personeel hecht veel waarde aan de persoonlijke uitrusting, maar heeft helaas geen vertrouwen meer in toezeggingen over de verstrekking van diverse uitrustingsstukken, zoals het nieuwe gevechtspak. Ik doel op projecten die in het verleden bekend waren als het Verbeterd Operationeel Soldaat Systeem (VOSS), het Defensie Operationeel Kleding Systeem (DOKS), Individueel Soldaat Systeem (ISS), Verbetering Gevechtsuitrusting (VGU) en Keuzeconcept Gevechtslaarzen (KCGvL). Sinds kort zijn deze projecten herbenoemd als STRONG (*soldier transformation on going*). Medewerkers van de DMO maken zich zorgen over de beschikbaarheid van voldoende budget voor een afdoende verdere ondersteuning. Het DMO Bedrijfsplan 2020 en het Masterplan KPU beogen invulling te geven aan deze gevoelde mismatch door extra formatieruimte te realiseren en interne herverdeling van financiën door te voeren. We moeten voorkomen dat de uiteindelijke instroom van een goed uitgedacht kleding- en uitrustingspakket alleen leidt tot een positief gevoel aan het begin van het traject. Ik constateer dat ook de kaderleden bij de bezochte eenheden voorzichtig zijn om data voor aflevering te noemen om teleurstellingen bij de manschappen te voorkomen. Ik herhaal mijn pleidooi voor een goede communicatie met het personeel. Er is behoefte aan duidelijkheid waarbij 'nee' ook het antwoord kan zijn. Dat is altijd nog beter dan beloften niet nakomen. Ik adviseer om te onderzoeken met welke manieren of middelen de doelgroep onder het personeel beter en sneller kan worden bereikt dan nu het geval is met de gangbare communicatiekanalen.

**Onderzoek met welke manieren of middelen de doelgroep onder het personeel beter en sneller kan worden bereikt dan nu het geval is met de gangbare communicatiekanalen.**

17



Sinds de invoering van CDS-nota 'Uitvoeringsaanwijzingen KPU'<sup>51</sup> mag het KPU alleen opdrachten realiseren die voldoen aan de hierin gestelde voorwaarden. In deze aanwijzing is geen overgangstermijn voorzien waardoor de realisatie van al gestarte projecten gevaar loopt omdat zowel KPU als de opdrachtgevers niet zijn voorbereid op de gevolgen. Zo is de aanbesteding van nieuwe motorrijkleiding voor de KMar en de nieuwe boordjas voor het CZSK als gevolg hiervan stil komen te liggen. Daarnaast is er nu het gevaar dat reeds toebedeeld budget niet besteed wordt. Om te komen tot een, ook voor de defensieonderdelen, werkbaar situatie heeft het KPU een grote behoefte aan een 'prioriteitenlijst verwervingsprojecten' vanuit de defensiestaf. Defensie kent een verplicht gestelde conditie-

<sup>51</sup> *Uitvoeringsaanwijzingen KPU, dd 20-12-2019, BS 2019022580*



proef voor haar personeel. Artikelen zoals sportschoenen en sporthorloges zijn echter niet opgenomen in het standaard pakket. Er is wel voorzien in een verstrekking bij indiensttreding en een periodieke vervanging voor functies zoals sportinstructeurs. Een veel gehoorde wens is om een dergelijke periodieke voorziening te treffen voor het gehele personeel. Het KPU-bedrijf zou dit kunnen ondersteunen. Een tweede aspect dat moet worden opgelost betreft de fiscale regeling omdat de Belastingdienst de verstrekking van sportartikelen kan beschouwen als "loon in natura". Ik adviseer om te onderzoeken hoe relevante sportartikelen zoals schoenen kunnen worden opgenomen in de standaard verstrekking van persoonlijke uitrusting en door het KPU kunnen worden gefaciliteerd.



18

**Onderzoek hoe relevante sportartikelen zoals schoenen kunnen worden opgenomen in de standaard verstrekking van persoonlijke uitrusting en door het KPU kan worden gefaciliteerd.**

### Smartphones

Voor betere toegang tot digitale diensten heeft Defensie een smartphone uitgereikt aan alle medewerkers. Defensiebreed en vooral door de jongere generatie die we juist wilden bereiken, wordt wisselend, maar overwegend negatief gereageerd op de verstrekte smartphone. Gebruikers van deze telefoons moesten vanwege beveiligingsissues lange tijd wachten op de goedkeuring voor het gebruik van de nieuwe versie van Android

software. Indien de gebruikers deze update toch (automatisch) hadden uitgevoerd, dan verloren ze hun toegang tot MULAN. Toegang tot, onder andere, deze dienst was juist de hoofdreden om tot verstrekking van de telefoons over te gaan. Vooral de jongere medewerkers typeren de verstrekte smartphone als achterhaald en onhandig. Kortom, een goed initiatief dat nog niet heeft gebracht wat beoogd werd maar toch zijn ook complimenten op zijn plaats dat hier door de organisatie gereageerd is op een behoefte vanuit de werkvloer. We moeten ons ook afvragen of een standaardverstrekking van één type smartphone of mobile device wel de juiste oplossing is. Het moet mogelijk zijn de keuze voor een mobile device te leggen bij het individu en dat Defensie bijdraagt aan de kosten tot een maximaal bedrag. Daarbij kan gekeken worden naar gangbare "choose your own device" regelingen bij andere werkgevers binnen en buiten de overheid die ook nog voldoen aan een werkkostenregeling. Ik adviseer om de mogelijkheden te onderzoeken voor een werkgeversregeling voor de verstrekking van mobile devices die voldoet aan fiscale vrijstellingscriteria.

**Onderzoek de mogelijkheden voor een werkgeversregeling voor de verstrekking van mobile devices die voldoet aan fiscale vrijstellingscriteria.**

19



### ICT infrastructuur

ICT hard- en software verouderen snel en ontwikkelingen op dit gebied volgen elkaar razendsnel op. Anno 2020 wordt met de





introductie van nieuwe wapensystemen steeds meer data verwerkt en de daarmee samenhangende software stelt hogere eisen aan de informatiesystemen. Zo is met de invoering van de F-35 een ander logistiek administratief programma geïntroduceerd, te weten *Autonomous Logistic Information System* (ALIS). De integratie met de bestaande systemen zoals SAP en Operationeel Management Informatie Systeem (OMIS) verloopt moeizaam. De grenzen van de mogelijkheden van MULAN worden nu bereikt.

---

## "Dit jaar maakt eens te meer duidelijk hoe afhankelijk het personeel is van goede ICT-voorzieningen."

---

Bij verschillende eenheden ontbreken adequate geautomatiseerde registratiesystemen. Bijvoorbeeld bij het Diensten Centrum Personeel & Logistiek (DC PL) en het bedrijf voor Bijzondere Medische Beoordelingen (BMB). Het gevolg is dat zowel de verzekeringartsen als de secretaresse van het BMB nu alle dossiers handmatig in hard copy moeten bewerken en opslaan. Ook de registratie van het verlof, de dienstreezen en de uren van bijvoorbeeld de meeste reservisten gebeurt handmatig. Automatisering is hier hard nodig om in de pas te blijven lopen met de rest van de organisatie.

Dit jaar maakt eens te meer duidelijk hoe afhankelijk het personeel is van goede ICT-voorzieningen. JIVC heeft hard gewerkt om thuiswerken voor de medewerkers beter mogelijk te maken. Ze heeft dat in korte tijd gerealiseerd en dat is zeker lovenswaardig. Toch vragen voornamelijk functionarissen en eenheden die veel met civiele partijen werken om een betere ondersteuning. Medewerkers vragen om middelen zoals laptops waarmee ze vanuit huis kunnen werken. Er is in de huidige begroting echter geen budget beschikbaar om dit voldoende te faciliteren. Er zal goed gekeken moeten worden naar de kosten die bijvoorbeeld vrijvallen als personeel meer gaat thuiswerken en om die vrijval aan te wenden voor ICT-voorzieningen. Daarnaast vragen medewerkers toestemming om met systemen of applicaties te mogen werken waarmee ook hun civiele partners of klanten werken. Beveiligingsregels intern defensie bemoeilijken dit echter. Zo startten de *recruiters* met een applicatie die veel gebruikt wordt buiten Defensie, moesten zij overstappen op de applicatie die als standaard werd gesteld voor Defensie en zijn zij nu gedwongen om met een applicatie te werken die weliswaar overheidsbreed wordt gebruikt maar helaas vanwege de beveiligingsbeperkingen niet functioneerde voor hen. Informatieveiligheid is natuurlijk belangrijk maar indien Defensie open wil staan voor de interactie met andere departementen en civiele partners dan moet hier een oplossing voor worden gevonden. Commandanten zouden de discretionaire bevoegdheid kunnen krijgen om af

61 Aanbiedingsbrief Defensie projecten Overzicht 2020 d.d. 15/09/2020 (BS2020016180).

Brief Programma Legering Defensiebreed fase 1 – 2020-2023, d.d. 20-04-2020 (Kamerstuk 34 919, nr. 51)

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/09/15/aanbiedingsbrief-met-het-defensie-projectenoverzicht-2020>

te kunnen wijken van generieke bepalingen voor de beveiliging. Ik adviseer te onderzoeken of gewerkt kan worden met een systeem van schillen waarbij het beveiligingsniveau van buiten naar binnen wordt verhoogd (Jericho principe).

**Ik adviseer om te onderzoeken of gewerkt kan worden met een systeem van schillen waarbij het beveiligingsniveau van buiten naar binnen wordt verhoogd (Jericho principe).**



## Infrastructuur

In 2019 is Defensie gestart met een inventarisatie van de status van alle 295 legeringsgebouwen op 48 defensielocaties<sup>61</sup>. Het Defensie projecten Overzicht (DPO) van 2020 bevat 108 projecten die op dit moment in onderzoek of in realisatie zijn. Dat is een flinke toename ten opzichte van enkele jaren geleden. Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) speelt een belangrijke rol bij deze infrastructuure processen maar heeft net als het Defensie Vastgoed Management (DVM) een beperkte capaciteit. Medewerkers geven aan dat zij nog geen verbetering ervaren en dat de geplande nieuwbouw als excuus wordt aangewend om herstel van defecten en grotere aanpassingen niet of pas na lange tijd uit te voeren. De prioritering van de verschillende behoeftes is voor de aanvragers niet voldoende transparant. Daardoor ontbreekt een mogelijk logische verklaring om de vertraging te accepteren. Ook bij gehuurde infrastructuur constateer ik tekortkomingen zoals voor de grensbewaking van de KMar op Schiphol, maar ook in Rotterdam en Hoek van Holland. Grote materieelprojecten hebben ook een effect op de behoefte aan infrastructuur. Dat geldt zeker als de invoer van nieuw materiaal gekoppeld is aan het aangaan of versterken van internationale samenwerkingsverbanden. Vliegbasis Eindhoven is daar een goed voorbeeld van met de invoer van de nieuwe tanker- en transportvliegtuigen. Voor een dergelijk project is het risico dat infrastructuure tekortkomingen ontstaan wanneer tweede en derde orde-effecten niet voldoende zijn meegenomen in de planningsfase of een lagere prioriteit krijgen. De aanwezigheid van internationale partners heeft namelijk ook gevolgen voor de faciliteiten en dienstverlening op de locatie. Het is niet alleen meer het CLSK personeel dat ondersteund moet worden als het gaat om bijvoorbeeld medische voorzieningen, voeding, werkruimtes inclusief IT, etc.

Bij het CLAS verloopt het proces van kleinschalige aanpassingen vastgoed (KSA) moeizaam en loopt vaak vast bij het Facilitair Bedrijf Defensie. Hierdoor is de snelheid uit het proces hetgeen juist een van de argumenten was om dit budget beschikbaar te stellen aan de lokale commandanten. De verklaring hiervoor is dat de noodzaak voor infrastructuure aanpassingen zo groot is dat het toegekende budget voor KSA vroeg in het jaar is uitgeput waardoor werkzaamheden moeten worden uitgesteld naar een volgend jaar.

De achterstand van het onderhoud van essentiële infrastructuur heeft een grote invloed op het moreel van de medewerkers en in bepaalde gevallen ook op de gezondheid en veiligheid. Lekkages en, als gevolg van het ontbreken van zonwering, in de zomer hoge temperaturen op de bureaus bij de Directie Materiële Organisatie, zijn hier voorbeelden van. Naast het realiseren van kwalitatief goede infrastructuur en het onder-

houd daarvan is het tekort aan accommodatie ook een terugkerende problematiek. Onder andere passende accommodatie voor het recent opgerichte *Fleet Marine Squadron*, de bemanning van schepen in onderhoud en afdoende huisvestingsfaciliteiten voor de maritiem duikeropleiding ontbreken op dit moment nog. Ik adviseer om meer uitleg en transparantie te geven bij de infra-processen zodat een realistischer beeld van de mogelijkheden en verwachtingen ontstaat. Dit neemt niet weg dat er meer effort gestopt moet worden in het sneller herstellen van infrastructurele defecten. Het effect hiervan op de inzetbaarheid en welbevinden van ons personeel is namelijk groot.



21

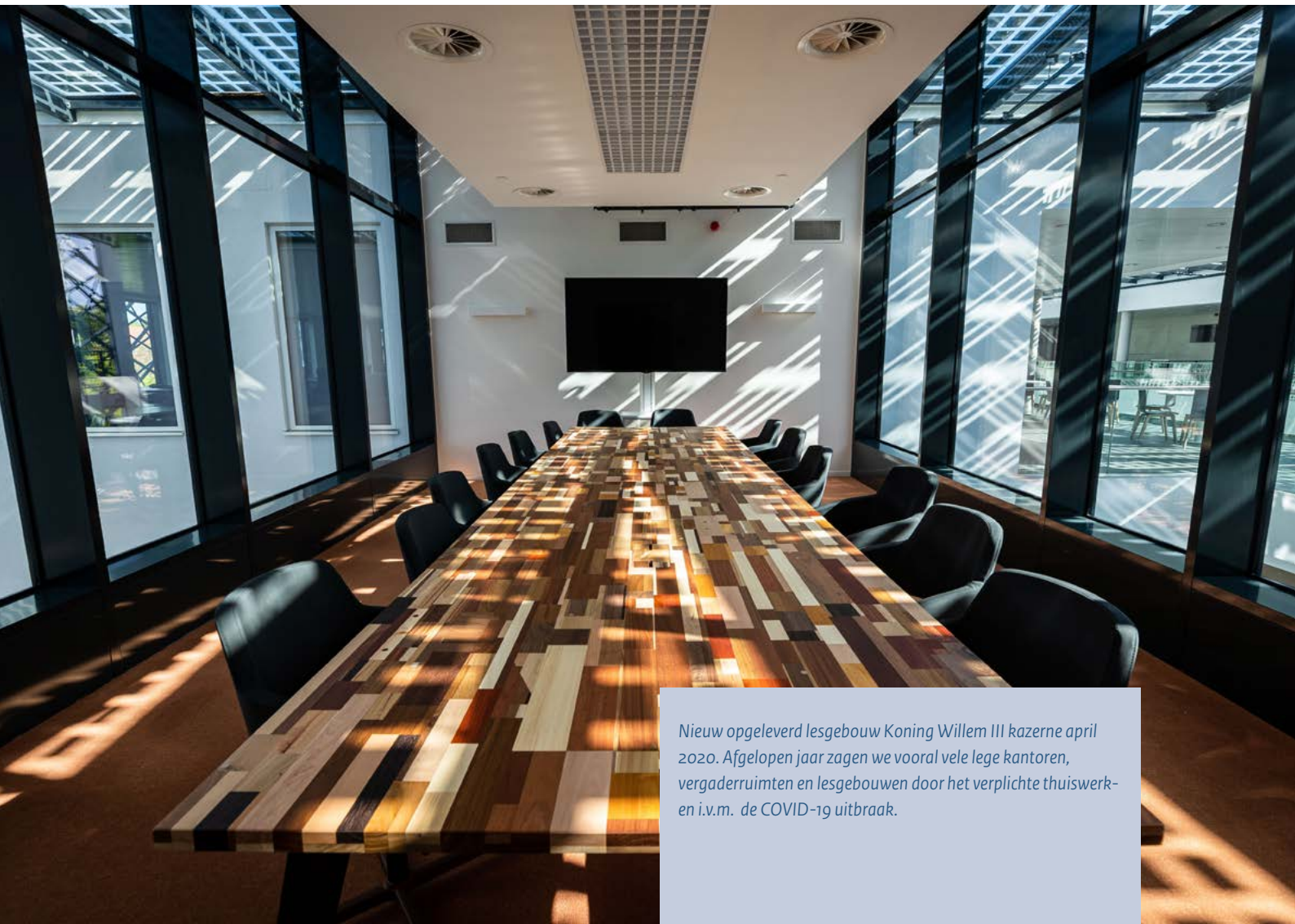
**Geef meer uitleg en transparantie bij de infra-processen zodat een realistischer beeld van de mogelijkheden en verwachtingen ontstaat.**

### Financiën

In deze paragraaf Financiën beperk ik mij tot bevindingen naar aanleiding van mijn werkbezoeken. In het afgelopen jaar zijn vanwege COVID-19 veel activiteiten, zoals oefeningen en trainingen, geannuleerd. Hierdoor was het voor verschillende eenheden mogelijk om binnen het budget te blijven. Dat duidt er op dat we feitelijk nog te groot zijn voor ons jasje. Waren de omstandigheden 'normaal' gebleven zouden er wederom tekorten zijn geweest. Voor 2021 zal nadrukkelijk worden

toegezien op de balans tussen beschikbaar budget, uitgaven en activiteiten. De basis op orde begint echter met een realistische opdracht en de bijpassende middelen om deze te realiseren. Bij het KPU wordt opgebracht dat door de verschillende stromen van opdrachten het onmogelijk lijkt om een goede afstemming tussen beschikbaar budget en opdrachten te realiseren. Een structureel voldoende toewijzing van een materieel exploitatie budget aan het KPU-bedrijf om de instandhouding van artikelen en aanschaf van nieuwe artikelen te kunnen realiseren is essentieel. De beleving is helaas dat door het schrappen van artikelen in het assortiment het toegewezen budget voldoende zou moeten zijn. Na de afgelopen bezuinigingen valt er echter niet zoveel meer te schrappen en draagt deze werkwijze niet bij aan een structurele oplossing.

Het vergoedingstelsel van Defensie sluit nog onvoldoende aan op de werkroosters en inzet van de KMar. Dit geldt bijvoorbeeld voor niet dagelijks reizen als men als binnenslaper een wisselend weekrooster heeft. Inmiddels is de Toelage Onregelmatige Dienst-regeling (TOD) naar tevredenheid ingevoerd maar loopt deze bij de Brigade Hoog Risico Beveiliging (HRB) nu weer achter op de andere Brigades omdat bij de versnelde oprichting van het HRB eskadron er een op de Bijstands Eenheid (BE) afgestemd rooster is ingevoerd, dat nooit is vervangen. De HRB-taak kwam juridisch onder de wettelijke bevoegdheid "in bijstand aan de politie", maar omdat er geen aan de actuele omstandigheden aangepast HRB-rooster is



*Nieuw opgeleverd lesgebouw Koning Willem III kazerne april 2020. Afgelopen jaar zagen we vooral vele lege kantoren, vergaderruimten en lesgebouwen door het verplichte thuiswerk- en i.v.m. de COVID-19 uitbraak.*



vastgesteld, is er ook geen aanspraak op een TOD, zoals bij andere eenheden. Een wijziging van de Politiewet zal de HRB-taak omzetten van “bijstand” naar “in assistentie aan de politie”, waarna een TOD-rooster mogelijk wordt. Ik adviseer om in samenwerking met de Bestuursstaf te komen tot een redelijk niveau van voorzieningen voor KMar-medewerkers.



**Kom in samenwerking met de Bestuursstaf tot een redelijk niveau van voorzieningen voor KMar-medewerkers.**

De reservisten hebben gemerkt dat de beschikbare budgetten voor hun inzet in de loop van het jaar zijn verlaagd. Dat heeft tot onrust geleid bij vooral de Groep Luchtmacht Reserve. Ik kom hier in hoofdstuk 10 Reservisten op terug. Daarnaast moet ik constateren dat reservisten - als gevolg van de handmatige administratieve verwerking van onder andere hun urenregistratie - vaak pas na veel vertraging worden uitbetaald voor hun inzet. Daarom adviseer ik om deze processen te automatiseren.





# Opleiding, trainingen en operaties

## 4.





## Opleiding & Training

De vacatureproblematiek is helaas nog groot. Een gevolg hiervan, met name binnen het CLAS, is dat het personeel relatief makkelijk en snel binnen de organisatie van functie kan wisselen. Dat heeft ook effect op het opleidingsdomein en de instructiecapaciteit. Het vergt overal de nodige inspanning om de bestaande vacatures te vullen. De functievervulling kan vanwege diverse redenen relatief kort zijn waardoor de ervaringsopbouw niet optimaal is. Bij het CLAS worden de vacatures mede gevuld door onderofficieren die op TTW-basis een instructeursfunctie moeten uitoefenen. Deze onderofficieren zijn vaak afkomstig van de operationele eenheden en niet altijd voldoende opgeleid om instructie te geven.

Bij het CLSK, DOSCO en het CLAS is het voor instructeurs niet altijd eenvoudig om, na het vervullen van hun instructiefunctie, terug te keren naar een operationele eenheid. Deze situatie draagt bij aan de verminderde aantrekkelijkheid van instructiefuncties. Binnen de KMar spreekt men niet van een vullingsprobleem maar de animo om een instructeursfunctie te vervullen is wisselend. Dit komt mede omdat alle opleidingen op één en dezelfde locatie worden uitgevoerd en niet verspreid over verschillende regio's. Een mogelijke oplossing zou kunnen zijn om de adviezen uit mijn themaonderzoek 'Carrière op de korrel' over te nemen. Hiermee wordt loopbaanperspectief geboden, bijvoorbeeld door aan militairen, met het aanvaarden van een functie als instructeur, meteen een operationele vervolgfunctie toe te wijzen. Een dergelijke handelswijze draagt bij aan zekerheid en een gezonde, niet te snelle functiewisseling waardoor een goede ervaringsopbouw beter wordt geborgd. Leerlingen en operationeel geplaatst personeel zullen dan naar verwachting ook beter worden begeleid. Met meer centrale sturing verbetert waarschijnlijk ook de vulling van "paarse" opleidingsfuncties.

Het vacatureprobleem is niet eenvoudig op te lossen, maar ik adviseer nogmaals om het vak van instructeur aantrekkelijker te maken en om de functieduur te verlengen. Bij specifieke functies, waaronder instructiefuncties en kennisintensieve functies, dient de functieduur op vier of vijf jaar te worden gesteld. Dit biedt als extra voordeel dat het aantal interne opleidingen vermindert en dat aldus de totale opleidingsdruk afneemt.

Daarnaast kan gekeken worden naar het verschil tussen vergoedingen voor activiteiten buiten de reguliere werktijden zoals van toepassing bij de operationele eenheden en bij de opleidingseenheden. Maak het vak van instructeur aantrekkelijk en zorg ervoor dat de startende instructeur de juiste kwalificaties bezit voorafgaande aan zijn functievervulling.

**Maak het vak van instructeur aantrekkelijk en zorg ervoor dat de startende instructeur de juiste kwalificaties bezit voorafgaande aan zijn functievervulling.**

23



Vorig jaar rapporteerde ik dat het voor ervaren korporaals (CLAS) moeilijk was om toegelaten te worden tot de onderofficiersopleiding aan de KMS. Ondanks het vervullen of waarnemen van leidinggevende functies beschikten deze korporaals niet over het juiste opleidingsniveau. Een andere gemelde hindernis was de lange (standaard) opleidingsduur waarop slechts zeer beperkt (of geen) verkorting kon worden verkregen. Bij het CLAS is hard gewerkt aan verbeteringen. Operatie INFUUS, nu nog een pilot, leidt o.a. tot regionalisering en maatwerk, en draagt bij aan het behoud van ervaren militairen. Ik adviseer de schaal en reikwijdte van operatie INFUUS verder uit te breiden, zodat meer kandidaten gebruik kunnen maken van het veelgevraagde maatwerk. In geval van kandidaten met een lage civiele vooropleiding kan actiever gebruik worden gemaakt van capaciteitstesten.





**Breed de schaal en reikwijdte van operatie INFUUS verder uit, zodat meer kandidaten gebruik kunnen maken van het veelgevraagde maatwerk. In geval van kandidaten met een lage civiele vooropleiding kan actiever gebruik worden gemaakt van capaciteitstesten.**

Meermaals worden vraagtekens gezet bij de kwaliteit van nieuw personeel (soldaten en onderofficieren) die op de startfunctie worden geplaatst. In een toenemend aantal gevallen moet dit personeel bij de operationele eenheid, met behulp van een takenboek (hiatenlijst) en een leermeester, startbekwaam worden gemaakt. Kortom, een deel van de opleiding dient op de operationele werkplek te worden voltooid. Voor leerling, leermeester en ontvangende eenheid is deze situatie verre van ideaal. De eenheid heeft niet altijd de personele capaciteit, ruimte of de faciliteiten om in dit inwerktraject te voorzien. Bovendien is de leermeester zelf lang niet altijd voldoende geschoold en ervaren om deze taak op zich te nemen. Het is van groot belang dat ontvangende eenheden een sluitende voortgangscntrole hebben op het completeren van het takenboek.

---

***"Mede als gevolg van COVID-19 is het onderwijs op afstand in een stroomversnelling geraakt waarbij ik constateer dat deze ontwikkeling door velen positief ontvangen wordt."***

---

Reeds in de jaren vóór COVID-19 probeerde Defensie diverse opleidingen aantrekkelijker, individueller en korter te maken, bijvoorbeeld door plaats- en tijd onafhankelijk leren aan te bieden. Vanwege COVID-19 is deze ontwikkeling in een stroomversnelling geraakt, ook bij de initiële opleidingen. Veel is redelijk tot goed werkbaar, maar, zoals ik in mijn voorwoord al aangaf, geldt dit helaas niet voor vormingsaspecten. De startbekwaamheid is in het afgelopen jaar nog meer onder druk komen te staan dan voorgaande jaren. Het aspect vorming hierin misschien nog het meest. Het vormen van mensen kan nu eenmaal niet via een beeldscherm. Nu sommige opleidingen toch al korter worden, pleit ik voor extra aandacht voor vorming, zeker wanneer de starter direct in een operationele omgeving gaat werken. Eenzelfde betoog kan ik houden over het aanleren van de *skills* en *drills* die als basiseis gelden voor het vervullen van de startfunctie. Deze training vergt veel fysieke inspanning en is hierdoor op afstand niet uit te voeren. Ik adviseer om het toenemend gebruik van afstandsonderwijs in relatie tot de training van *skills* en *drills* en de vorming van het personeel goed te evalueren.



**Voer een evaluatie uit van het toenemend gebruik van afstandsonderwijs in relatie tot de training van *skills* en *drills*.**

De secties onderwijskunde van de DO'n en het Expertisecentrum Opleidingskunde Defensie stellen hoge eisen aan het didactisch personeel van Defensie. Om te voldoen aan de kwalificatie "opleider" wordt veel van het individu gevraagd vanwege de vele zelfwerkzaamheden en de verslaglegging die deze opleiding met zich mee brengt. Dit is positief maar het kan ook te veel zijn voor de doelgroep of op het moment in de loopbaan als instructeur. Het niveau van deze opleiding kan leiden tot een overkwalificatie van beginnende instructeurs en ook dit is een reden waarom het niet aantrekkelijk is voor het individu om te opteren voor een functie als instructeur. Mijn advies is om de kwalificaties voor deze groep instructeurs nader te bezien om zodoende een betere balans te bewaren met het dagelijkse werk als instructeur.

**Bezie de kwalificaties voor instructeurs nader om zodoende een betere balans te bewaren met het dagelijkse werk als instructeur.**

26



Door personele tekorten bij de luchtverkeersleiding kan niet de vereiste bezetting gerealiseerd worden om bijvoorbeeld overdrachten naar andere luchtverkeersgebieden te verzorgen. Hierdoor wordt de bewegingsruimte voor vliegtuigen (beschikbare luchtruim) beperkt en daalt de trainingswaarde van de vlieg-sorties aanzienlijk. Ook het aantal vliegtuigen dat tegelijkertijd kan vliegen wordt hierdoor beperkt. Verbetering in deze situatie zal nog even op zich laten wachten. Pas in 2023 zal de militaire luchtverkeersleiding volledig samengaan met de civiele tegenhanger, LVNL. Het capaciteitsprobleem is naar verwachting niet eerder dan op dat moment opgelost. Deze tekorten hebben direct een negatief effect op het getraind raken met de F-35.

### **Inzetbaarheid en beschikbaarheid materieel**

Bij meerdere opleidingen van het CLAS is geen beschikking over specifiek materieel of uitrustingsstukken waarmee de cursist na zijn opleiding moet gaan werken. Dit ontbrekende materieel moet frequent ter beschikking worden gesteld door een operationele eenheid. Dit geeft extra werkdruk voor de leverende eenheid en minder zekerheid voor de cursus.

### **Operaties/Missies**

Vanwege COVID-19 heb ik bezoeken aan internationale oefeningen en missies helaas moeten uitstellen. Ik heb wel indruk gekregen van de maatregelen die moesten worden getroffen, zoals de verplichte quarantaine. De verplichte quarantaine voor en na een missie verlengt de totale afwezigheid van de uitgezonden militair. Dit heeft een belastend effect op het thuisfront en achterblijvende collega's. Dit geldt ook bij operationele verkenningen. Goede, vroegtijdige en transparante communicatie draagt bij aan acceptatie van deze noodzakelijke, verzwarende maatregelen.



## Nationale operaties

In 2020 was er gedurende lange tijd veel aandacht voor de inzet van Defensie ter ondersteuning van de zwaar belaste civiele medische zorg. In de periode van de eerste lockdown heb ik diverse bezoeken afgelegd aan locaties waar defensiepersoneel actief was. Dat betrof o.a. het Territoriaal Operatie Centrum (TOC), het Landelijk Coördinatiecentrum Patiënten Spreiding, het Landelijk Operationeel Team Corona, het calamiteitenhospitaal in het Centraal Militair Hospitaal en een logistiek centrum voor de distributie van beschermingsmiddelen. Op al deze locaties heb ik personeel gesproken variërend van de IC-verpleegkundige tot de planners in het TOC en van beroepspersoneel tot en met de reservisten. Opvallend was het enthousiasme om ingezet te worden ook al was het zwaar werk, zeker voor degene die voor langere tijd direct betrokken waren bij de behandeling van corona patiënten. Ook al relativeerde een aantal dit werk met hun eigen ervaringen uit Afghanistan bij de behandeling van levensgevaarlijk gewonde militairen. Ten tweede viel op hoe effectief en efficiënt het militaire planningssysteem functioneert ten tijde van een crisis en hoe onwennig dat in eerste instantie is voor de civiele partners. Ten derde dat de missiementaliteit van onze militairen duidelijk zichtbaar werd en dat de randen van het mogelijke werden opgezocht. Hoewel het geen doel op zich is, toont Defensie met deze inzet welke meerwaarde zij voor de maatschappij heeft. Mijn complimenten voor de planners en uitvoerders van deze belangrijke steunverleningen.

Ook hier is het de kunst om vast te houden wat defensie in gezamenlijkheid met de civiele partners en organisaties heeft opgebouwd. Bestaande structuren zijn tijdelijk aangepast en hebben in de praktijk hun waarde getoond en zouden een goede basis kunnen zijn voor de "manier" van werken in de toekomst. Voorkomen moet worden dat straks alles weer naar het oude gaat en iedereen zich weer terugtrekt in de eigen zuil met de eigen procedures en dito routines.

Het CLAS wil de Natres in kunnen zetten in het kader van Opplan 10401 (TIN) waarmee de inzetdruk op beroepscollega's, die met veel vacatures kampen, afneemt. Onder leiding van de Directie Training & Operaties van Staf CLAS trainen inmiddels twee bataljons van de Natres voor dit concept. Aan deze inzet is echter een reactietijd, of *Notice to move* (NTM) gekoppeld, die niet past in de huidige rechtspositie en het vergoedingstelsel van de reservist. Ik pleit voor het onderzoeken van mogelijkheden (individuele, periodieke beschikbaarheid van reservisten) om dit alsnog te kunnen realiseren.

Onderzoek de mogelijkheden om reservisten in te kunnen roosteren voor nationale operaties.

27



7 | Operatieplan 10401 "Terrorisme in Nederland" over snelle beschikbaarheid van militairen na een terroristische aanslag.





# Werkbezoeken buitenland en samenwerking

# 5.



**In 2020 heb ik de medewerkers die werkzaam en geplaatst zijn in het buitenland helaas niet fysiek kunnen bezoeken vanwege COVID-19 en de daarop genomen maatregelen. De zaken die binnen de eenheden leven, heb ik zoveel als mogelijk via videoconferentie besproken.**

## Verenigde Staten

Uit het werkbezoek aan CLSK eenheden in de Verenigde Staten eind 2019 is dit jaar nog een virtuele meeting voortgekomen met alle *Senior National Representatives* (SNR) van Nederlandse eenheden in de VS. Onder leiding van de defensieattaché werd een meerdaagse teleconferentie georganiseerd waarin ook aan mij werd gevraagd om terugkoppeling te geven van de bevindingen van het afgelopen bezoek. Hierbij maakte ik duidelijk dat de rol van IGK het oppakken van de signalen is en dat ik deze op het juiste dek bij de juiste instanties bespreekbaar maak. Aangezien ik geen mandaat heb om anderen dwingend te laten acteren, is mijn rol beïnvloeden door adviseren en niet aansturen. Dit is niet altijd voor iedereen voldoende duidelijk.

## Duitsland

Vanwege de beperkingen rondom COVID-19 heb ik mijn geplande werkbezoek aan, in Duitsland geplaatste Nederlandse eenheden, zoals het Nederlandse Tankeskadron van *Panzerbataillon 414* (PzBtl 414) in Bergen-Lohheide moeten uitstellen. Wel heb ik een videogesprek gehouden met de *Senior National Officer* (SNO), tevens plaatsvervangend bataljonscommandant. Daarbij is een aantal gespreksonderwerpen naar voren gekomen dat specifiek voor deze eenheid geldt. Deze observaties mogen niet zo maar als representatief worden gezien voor alle in Duitsland geplaatste Nederlandse eenheden of samenwerkingsverbanden. De voorgeschreven evaluatie van Legerplan 1647 "Integratie van de Nederlandse bijdrage in PzBtl 414" heeft lang op zich laten wachten. Het gevolg hiervan is dat het Nederlandse deel van de eenheid ervaart dat knelpunten en verbeterpunten niet lijken te worden aangepakt. Een voorbeeld hiervan is het gevoel van onvoldoende Nederlandse steun op logistiek gebied. Een ander onderwerp waar aandacht voor wordt gevraagd is de *enhanced Forward Presence* missie (eFP) in Litouwen, medio 2021. De eenheid heeft extra materieel ontvangen zoals Boxers en DAF vrachtwagens. Er is echter niet voldoende capaciteit voor beheer en onderhoud. Deze situatie bemoeilijkt zowel het opwerkprogramma als het onderhoud. Ik adviseer capaciteit vrij te maken voor beheer en onderhoud van voertuigen die PzBtl 414 tijdens haar eFP missie inzet.

28



**Maak capaciteit vrij voor beheer en onderhoud van voertuigen die PzBtl 414 tijdens haar eFP missie inzet.**

Ik heb ook geconstateerd dat het naar buiten gepresenteerde beeld van de eenheid rooskleuriger is dan het werkelijke beeld. Door een gebrek aan ontspanningsfaciliteiten op de kazerne zoals voor sport, internet, saamhorigheid enz. kan plaatsing bij PzBtl 414 aanvoelen als een "koude douche", met name voor

starters. Twee dagen na mijn bezoek werd het verschil in beleving bevestigd in het artikel "Motivatie en vertrouwen redenen van succes Duits-Nederlandse eenheid". Ik heb de indruk dat de ervaringen op de werkvloer, specifiek bij PzBtl 414, anders zijn op een aantal aspecten. Dat zegt nog niets over de andere vormen van samenwerking tussen Duitsland en Nederland maar het is belangrijk om ook aan deze lokale gevoelens aandacht te blijven besteden want dit doet iets met het vertrouwen van het personeel.

Het thuisfront van de militair geplaatst bij PzBtl 414 is een aandachtspunt. Het aantal militairen dat hun gezin heeft meegenomen is klein. Dat betekent dat de sociale omgeving klein is en dat vraagt zeker aandacht in de periode dat de partner wordt uitgezonden voor de eFP rotatie. Het vangnet voor de thuisblijvers vraagt om maatwerk. De situatie van de militairen en hun thuisfront is niet te vergelijken met de periode van grootschalige aanwezigheid in Seedorf. De opbouw van dit internationale samenwerkingsverband binnen PzBtl 414 vraagt om continuïteit in plaatsingen van het personeel. Een vergaande integratie vraagt om een goed netwerk en onderling vertrouwen. Een militair kan hier niet zo maar binnenlopen en gelijk in het zadel worden gezet. In 2022 staat de wisseling van een aantal sleutelfunctionarissen gepland en dat vraagt om een zorgvuldig voorbereidingstraject. Ik adviseer tijdig kandidaten te identificeren voor een functie bij PzBtl 414 en ruimte te geven voor de nodige voorbereiding op deze functies.

**Selecteer tijdig kandidaten voor een functie bij PzBtl 414 en geef ruimte voor de nodige voorbereiding op deze functies.**

29



## Internationale samenwerking

Nog voordat COVID-19 mondiaal uitbrak, heb ik aan verschillende initiatieven deelgenomen die bijdragen aan de versterking van de internationale samenwerking tussen de landelijke Ombudsinstituten en/of de Inspecteurs-Generaal. Met diverse internationale collega's, onder wie de Duitse *Wehrbeauftragte der Bundeswehr*, bestaat al langer een goed samenwerkingsverband.

Tijdens mijn werkbezoek aan *2nd Marine Combat Group* (2MCG) te Skjold (Noorwegen), heb ik kunnen zien dat nationale en internationale samenwerking en training ook tijdens uitdagende



8 | Zie <https://www.defensie.nl/actueel/nieuws/2020/11/13/motivatie-en-vertrouwen-redenen-van-succes-duits-nederlandse-eenheid>







omstandigheden uitstekend kan verlopen. Samenwerking met het Duitse *Seebatallion*, Belgische paracommando's, Nederlandse F-16 vliegers en eenheden van het Vuursteunbataljon van het CLAS werd zonder onoverkomelijke problemen gerealiseerd. Dit ondanks de uitdagingen die gepaard gingen met het in gebruik nemen van een volledig nieuwe trainingslocatie.

Dit jaar heb ik deelgenomen aan de twaalfde *International Conference of Ombud Institutions Armed Forces (ICOAF)*. Deze conferentie vindt jaarlijks plaats, normaliter in het organiserende land. Vanwege COVID-19 was de conferentie dit jaar digitaal. Het thema van de conferentie was hoe de verschillende instituten waren omgegaan met COVID-19, welke uitdagingen ze hadden en welke *common of best practices* geïdentificeerd konden worden. Alle instituten, hoe verschillend ook qua positie, grootte, taken en mandaat, hadden een manier gevonden om (digitaal) hun werk te blijven doen. De digitale middelen zijn een uitkomst, maar niet zaligmakend. De meerwaarde van persoonlijk contact werd onderschreven, vooral bij het oplossen van gevoelige en langsepende conflictsituaties als ook in gesprekken met grotere groepen. Helaas is dit persoonlijke contact in veel gevallen niet mogelijk vanwege de coronamaatregelen. Bij het voorbereiden van deze, maar ook andere digitale vergaderingen met externe partners, valt mij op dat zij veelal gebruik maken van applicaties waarvan Defensie het gebruik op defensiemiddelen heeft verboden. Desondanks is het belangrijk dat defensiepersoneel contact met hen kan onderhouden.

---

**"De digitale middelen zijn een uitkomst, maar niet zaligmakend."**

---

### Toezichtberaad

Alle Defensie toezichthouders zijn verenigd in het toezichtberaad dat zich ten doel stelt meer samenhang en samenwerking te genereren ter verbetering van de effectiviteit en efficiëntie van het interne toezicht. De toezichthouders zullen de communicatie met de defensieonderdelen verbeteren, hun kennis en deskundigheid beter ontwikkelen en die waar nodig bundelen in



gerichter advies. Een eerste tastbare resultaat zijn de onderzoeken naar de gevolgen van COVID-19 waarbij de Inspectie Veiligheid Defensie (IVD) zich richt op de veiligheid, de Inspectie Militaire Gezondheidszorg (IMG) op de medische aspecten en de IGK op de werkbeleving en de lessen op het gebied van bedrijfsvoering, communicatie en leiderschap die Defensie naar aanleiding van deze crisis kan trekken.

### Inspectieraad

Bij de maandelijkse vergadering van de Inspecteurs-Generaal van de andere departementen heb ik de gelegenheid om via collegiale consultatie mijn blik te verruimen op onderwerpen zoals de onafhankelijkheid van inspecties, de vernieuwingen in het werkveld van inspecties en het samen vooruitkijken naar nieuwe ontwikkelingen zoals in het digitale domein. Maar ook het vraagstuk hoe een betere aansluiting op de samenleving kan worden gerealiseerd en de consequenties van de intentie om meer transparantie te bieden bij de vorming van beleid en het toezicht op de uitvoering daarvan. Ik beschouw het bijwonen van de bijeenkomsten, waaraan ook de Inspecteur Veiligheid Defensie deelneemt, als een uitgelezen kans om ook de blik van buiten op actuele onderwerpen die het terrein van Defensie betreffen, mee te nemen in mijn rol als onafhankelijk adviseur van de Minister van Defensie. Voor mij is vooral het netwerk van de inspecties onderling een welkome aanvulling op de instrumenten die mij als IGK ten dienste staan.





Veiligheid

6.



## Een veilige Defensieorganisatie

Sinds 2019 monitort de visitatiecommissie Defensie en Veiligheid onder leiding van oud-voorzitter van de Tweede Kamer mw. Gerdi Verbeet het plan van aanpak “een veilige Defensieorganisatie”. Reden van het instellen van deze commissie was de conclusie van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) dat de veiligheidscultuur bij Defensie te kort schoot. In juni van 2020 heeft de commissie haar tweede rapport aangeboden waarin ze concludeert dat “het begin er is... maar dat versnelling nodig is.” De commissie vraagt nadrukkelijk aandacht voor de organisatie van veiligheid. Een bemoedigende stap in dit verband is het besluit van Defensie om voor meldingen op het gebied van integriteit en veiligheid één meldpunt met één telefoonnummer in te richten. Dat maakt de drempel om te melden lager en daardoor het eerste contact eenvoudiger. Laat onverlet dat meldingen via een contactpunt waar het individu vertrouwen in heeft, mogelijk moeten blijven. Het is naar mijn mening van belang om achter het meldpunt goed georganiseerd te zijn zodat het individu niet verdwaald raakt binnen de eigen organisatie.

De Directie Veiligheid (DV) heeft de opdracht om het Defensie integriteitsstelsel te actualiseren waarin de volgende twee doelen centraal staan.

1. Vanuit het perspectief van de (potentiele) medewerker een goede, integere werkgever zijn, een inclusieve organisatie met voldoende diversiteit.
2. Vanuit het perspectief van de maatschappij een betrouwbare, professionele, maatschappelijk relevante en transparante organisatie zijn.

In dit stelsel waarin de hulpvrager centraal staat brengt de DV het systeem van melden en zorg en de daarbij betrokken instanties bij Defensie in kaart. Daarmee zet Defensie een stap om de veiligheid op de werkvloer concreet te maken. Daarnaast is er inmiddels in de militaire opleidingen plaats ingeruimd om aandacht te geven aan het verbeteren van sociale veiligheid. Dit zijn alle “stappen aan de top”. De doorwerking naar de werkvloer is echter hét aandachtspunt. Daar wil men ook graag horen wat er gegeven de beschikbare opleidingstijd niet gedaan hoeft te worden. Tijdens mijn werkbezoeken heb ik dit jaar nadrukkelijk aandacht



besteed aan zowel de sociale als de fysieke veiligheid. Daarbij heb ik gemerkt dat de werkvloer nog niet over de volle breedte tastbare veranderingen op veiligheidsgebied heeft kunnen ervaren. Dat zit hem toch veelal in de realisatie van relatief kleine projecten waarmee veiligheidsmiddelen beschikbaar komen. Ik refereer dan aan bijvoorbeeld valmatten op een hindernisbaan, gehoorbescherming of de keuring van hijstuigen en mobiele kranen. Onderwerpen waar beleid over is geschreven en die planmatig zijn voorzien maar nog niet overal zijn gematerialiseerd. Dit geldt ook voor de verbetering van infrastructuur zodat een veilig werk- en leefklimaat kan worden gerealiseerd. Ik zal dit in 2021 nauwlettend blijven monitoren en tijdig signalen afgeven indien daar aanleiding voor is.

---

*“Het begin er is...  
maar versnelling is nodig.”*

---

Aan de positieve kant doet het mij deugd dat er invulling wordt gegeven aan de schietfaciliteiten voor Speciale Eenheden. Bij het KCT is al een tijdelijke faciliteit beschikbaar en onlangs heeft de Staatssecretaris de A-brief voor de faciliteiten in Soesterberg en Ossendrecht bij de Tweede Kamer aangeboden. Daarmee gaat een lang gekoesterde behoefte in vervulling die structureel bijdraagt aan de verbetering van de veiligheid bij schietoefeningen.

## Kwaliteit opleidingen

Zoals ik in hoofdstuk 2 aangeef hebben de oplopende achterstanden in vulling van eenheden bij Defensie geleid tot extra investering in een snelle instroom van nieuw personeel. Om plaats te bieden aan deze nieuwe werknemers versnelt Defensie de doorstroom van het zittende personeel. Deze doorstroom is noodzakelijk, maar kan ook tot een verlies aan ervaringsopbouw leiden. Daarmee loopt Defensie het risico dat personeel onvoldoende opgeleid en met te weinig ervaring aan de uitvoering van een nieuwe functie begint. Dat kan zowel bij het zittende personeel als bij de nieuw instromende collega's leiden tot onvoldoende inzicht in operationele risico's<sup>9</sup>. De Inspectie Veiligheid Defensie heeft dat risico nogmaals aangetoond in haar onderzoeksrapport naar het ongeval met een Fennek verkenningvoertuig in 2018. Dit onderzoeksrapport heeft geleid tot maatregelen bij het CLAS. Bij de instroom van personeel uit de opleidingen moet voor de ontvangende eenheid duidelijk zijn wat de individuele delta is met het niveau startbekwaam. Dat betekent ook dat er tijd en ruimte moet worden gemaakt om deze delta recht te trekken en ook dat kost personele capaciteit. Ervaring, om tijdig operationele risico's te onderkennen, blijft van het grootste belang. Ik vraag aandacht voor een goede balans tussen de grote instroom van nieuw personeel, het kennisniveau en de mate van toezicht op de door hen te verrichten werkzaamheden. Wees bewust van de risico's die kunnen ontstaan en stel het waarborgen van de veiligheid voorop. “Mission first, safety always”.

<sup>9</sup> Kamerbrief aanbieding rapport Inspectie Veiligheid Defensie over verkeersongeval in oefengebied Bergen-Hohne<sup>9</sup>referte: 2020000720, 5 februari 2020





**Draag zorg voor een goede balans tussen de grote instroom van nieuw personeel, het kennisniveau en de mate van toezicht op de door hen te verrichten werkzaamheden. Wees bewust van de risico's die kunnen ontstaan en stel het waarborgen van de veiligheid altijd voorop. "Mission first, safety always".**

### Veiligheid van materieel en bij onderhoud

Het uitstel van onderhoud aan infrastructuur en materieel, maar ook vertraging bij de aanschaf of technische updates kan tot onveilige situaties leiden. Bij het CZSK manifesteert zich dat bijvoorbeeld in een geval van een belemmering bij de procedure man-over-boord. Bij het CLAS gaat het over het ontbreken van afdoende gehoorbeschermingsmiddelen. Het betreft hier een onderkende behoefte aan gehoorbescherming met ingebouwde communicatie (Peltors) bij onder meer schippers en kraanmachinisten bij de genie. Deze is in het behoeftestellingsproces niet gehonoreerd omdat het project VOSS hierin gaat voorzien. Dat kan echter voor deze doelgroep nog enige tijd duren waardoor de eerder genoemde Peltors een interim oplossing kunnen bieden ter voorkoming van gehoorbeschadiging tijdens de werkzaamheden.

Bij de KMar en het CLAS leidt de staat van de infrastructuur tot onveilige situaties. Als voorbeeld dient de onvoldoende ruimte en achterstallig onderhoud bij een doorlaatpost van de KMar in Ritthem/Vlissingen. Dit heeft een negatief effect op de taakuitvoering, de motivatie en de veiligheid. Bij het CLAS wordt over de hele linie ervaren dat geplande nieuwbouw of renovatie als aanleiding wordt gegeven om kleine herstel- en aanpassingswerkzaamheden niet meer uit te voeren hetgeen de veiligheid voor medewerkers in gevaar kan brengen.

Defensiemedewerkers voeren ook tijdens missies en oefeningen in het buitenland frequent onderhoud uit. Andere normering, andere werkwijzen en andere faciliteiten leveren een risico op. Medewerkers kunnen niet volgens de eigen regels werken en de interpretatie van de onderhoudsvorschriften of



de lokaal geldende regelgeving kan veiligheidsrisico's opleveren. Enerzijds door het niet op éénduidige wijze kunnen uitvoeren van het onderhoud. Anderzijds vanwege behandelingsmethodes die in Nederland niet toegestaan zijn of die onderhevig zijn aan bijzondere veiligheidsvoorschriften welke buiten Nederland niet gelden of verschillend zijn. Een voorbeeld daarvan is de behandeling van de F-16 met chroom-6 tijdens onderhoud in het buitenland. Het is belangrijk dat we ons bewust zijn van deze verschillen en ik adviseer om duidelijke richtlijnen op te laten stellen hoe defensiemedewerkers dienen om te gaan met de verschillen tussen de Nederlandse en buitenlandse veiligheidsregelgeving ten aanzien van onderhoud.

**Laat richtlijnen opstellen hoe defensiemedewerkers met de verschillen dienen om te gaan tussen de Nederlandse en buitenlandse veiligheidsregelgeving ten aanzien van onderhoud.**



### Regelgeving

De tegenstelling in veiligheidsvoorschriften en -regels doet zich niet alleen voor bij activiteiten in het buitenland. Ook in Nederland manifesteert zich steeds duidelijker de tegenstelling tussen de civiele regelgeving en het zijn van een operationele militaire organisatie. Dat is zichtbaar bij het transport van munitie of andere gevaarlijke stoffen naar oefen- en inzetgebieden, voedselbereiding onder operationele of oefenomstandigheden, maar ook bijvoorbeeld inzake de vergunning voor het CZSK om schepen af te te meren in de haven van Den Helder. Een veel gehoord signaal is dat Defensie geen "koekjesfabriek" is en dat veilig werken altijd voorop moet en zal staan maar het harnas waarbinnen de kernactiviteiten van operationele eenheden moeten worden uitgevoerd, wordt steeds strakker. Daarmee worden de dagelijkse dilemma's op de werkvloer vergroot. Ik adviseer om de frictie tussen civiele regelgeving en de bedrijfsvoering bij Defensie bespreekbaar te maken in het Secretaris-Generaal Overleg.

**Maak de frictie tussen civiele regelgeving en de bedrijfsvoering bij Defensie bespreekbaar in het Secretaris-Generaal Overleg.**



**"Kaderleden zijn bang dat de vele regels tot passief gedrag leiden om aansprakelijkheid te voorkomen."**

### COVID-19

COVID-19 brengt enorme uitdagingen met zich mee. Defensiemedewerkers worden op diverse plekken en op grote schaal ingezet en al het personeel krijgt te maken met (persoonlijke) beschermingsmaatregelen en restricties hoe het werk verricht moet worden. Op veiligheidsgebied is er een aantal zaken dat mij is opgevallen aan het begin van de crisis. Allereerst constateerde ik bij mijn bezoeken dat de vraag naar beschermingsmiddelen vaak door lokaal initiatief gedekt moest worden. Onduidelijk is, of en in hoeverre er vanuit de werkge-

vers verantwoordelijkheid een centrale regie gevoerd werd op de verwerving en bevoorrading van middelen. Eenheden, scholen en kantoren moesten vaak te lang wachten op beschermings- en ontsmettingsmiddelen. Ook de werkzaamheden om goed te voldoen aan de gestelde RIVM-beschermingsmaatregelen namen tijd in beslag.

Met de aanbidding van een breed scala aan voorlichtings- en waarschuwingsmateriaal dat wijd verspreid kon worden en met de eerste COVID-19 nieuwsbrief op 16 april pakte Defensie zichtbaar voor alle medewerkers de draad op. Communicatie over onder andere het doorgaan van operaties in binnen- en buitenland, vitale opleidingen, plaatsingen in het buitenland en voorlichting hoe thuiswerken kan worden gefaciliteerd kwamen twee- à driewekelijks in de nieuwsbrief aan de orde. Dit gaf enige mate van duidelijkheid maar het zal een uitdaging blijven om de vitale werkzaamheden bij Defensie volledig in overeenstemming te brengen met de gestelde richtlijnen. Het is een gegeven dat dit tot vragen en onrust leidt bij het personeel zeker voor hen wiens werkzaamheden niet thuis kunnen worden uitgevoerd. Aan het eind van het kalenderjaar kom ik tot de conclusie dat Defensie de handschoen goed heeft opgepakt. Alertheid voor zowel de uitoefening van onze taken als voor de impact die COVID-19 heeft op het individu blijft ook in 2021 geboden.

### Sociale veiligheid

Ik vraag aandacht voor de door medewerkers ervaren willekeur bij de toepassing van strafoplegging. Leidinggevend en bestuurders bij Defensie lijken in de ogen van de mensen op de werkvloer bij bestraffing met verschillende maten te meten. Als voorbeelden noem ik sancties op overmatig alcoholgebruik, joyriding met militaire voertuigen en drugsgebruik. Bij de ene medewerker heeft dat tot ontslag geleid terwijl andere medewerkers een waarschuwing ontvangen. Vanzelfsprekend is de ene zaak veelal niet met de andere te vergelijken. De verschillende ervaringen en daarmee het gevoel van sociale onveiligheid wordt echter vergroot als er niet goed gecommuniceerd wordt over de motivatie van een straf of maatregel. Duidelijkheid vooraf is daarbij een essentieel element. Dat geldt ook voor een heel ander onderwerp zoals het beleid inzake

tatoeages. Ik pleit er dan ook voor dat leidinggevend en hun besluiten goed motiveren en ervaringen op dit gebied met elkaar delen waarbij anonimiteit van de individuen gewaarborgd moet blijven.

**Motiveer besluiten over onder andere financiën en correctieve maatregelen goed en deel ervaringen op dit gebied met andere leidinggevend waarbij anonimiteit van de individuen gewaarborgd moet blijven.**

33



### Omgaan met veiligheid

Het zal een uitdaging blijven om de risicovolle werkzaamheden bij Defensie volledig in overeenstemming te brengen met de gestelde maatregelen. Ook hier geldt dat dit tot vragen en onrust leidt bij het personeel. Sinds jaar en dag verzorgt Defensie diverse grensverleggende activiteiten, waaronder parachutespringen en werken op hoogte. Leidinggevend en instructeurs ervaren de bijbehorende nadruk op veiligheid, regelgeving en certificering soms als beklemmend. Zij hebben de indruk dat regelgeving is doorgeslagen en vrezes bovendien een afrekencultuur. Kaderleden zijn bang dat de vele regels tot passief gedrag leiden om aansprakelijkheid te voorkomen. Zij menen dat (jonge) instructeurs meer beschermd moeten worden ten aanzien van ongevallen bij grensverleggende activiteiten. De LO&S-organisatie van het CLAS stelt daarom dat een goede didactische opleiding van hun jonge instructeurs noodzakelijk blijft, met extra aandacht voor het omgaan met dilemma's op het gebied van veiligheid bij de functionele werkzaamheden. Ik ondersteun deze gedachte met daarbij de aantekening dat het personeel dat deelneemt zich ook bewust moet zijn van het verschil tussen grensverleggende activiteiten in dienstverband of op vrijwillige basis. Daar ligt overigens ook een rol voor de leiding om dit onderscheid duidelijk te maken.





# Status eerder uitgebrachte adviezen

# 7.



## Startbekwaam op startfunctie?

In mijn vorige jaarrapportage schreef ik over de vraag: "Waarom zijn militairen bij aanvang van hun startfunctie soms nog niet volledig opgeleid?". Iedere schakel in de opleidingsketen, van werving tot en met plaatsing, bleek goede ideeën te hebben over hoe dit traject verbeterd zou kunnen worden. Wat er in mijn optiek aan ontbreekt, is regie en afstemming. De HDP en DAOG hebben het advies hierover opgepakt door het Regie-overleg opleiden en individueel trainen (RO&iT) en de Stuurgroep doorontwikkeling individuele opleidingstrajecten (SGDIO) als ook de Stuurgroep duurzaam ontwikkelen, opleiden en individueel trainen (SGDOOIT) samen te voegen tot een nieuwe stuurgroep waarin HDP en DAOG gezamenlijk optrekken. Haar taak is onder meer om richting te geven aan en regie te voeren over het militaire opleidingsdomein. Een goede ontwikkeling, maar de eerste resultaten zijn eind 2020 nog niet zichtbaar. Een goed initiatief dat medio 2021 geïmplementeerd gaat worden en hiermee samenhangt, is het project Kwaliteit in beeld (KIB). Hiermee komt inzicht in de kwalitatieve individuele personele gereedheid.

---

**"Tijdens mijn werkbezoeken hoor ik veelvuldig dat er behoefte is aan vereenvoudiging van processen."**

---

## De commandant in zijn kracht<sup>10</sup>

In voorgaande jaarrapportages heb ik geadviseerd om centrale bevoegdheden naar een lager niveau te brengen. Hierdoor kunnen commandanten in de uitvoering van hun werk zelf hun verantwoordelijkheden invullen. Daar ontbrak het nog teveel aan. In opdracht van de CDS is intern Defensie een onderzoek uitgevoerd om te bezien waar Defensie nu staat naar aanleiding van de adviezen uit het IGK-rapport 'De commandant in zijn kracht' (2017). Dat heeft geresulteerd in een terugkoppeling aan de Krijgsmachtraad begin 2020. De belangrijkste bevinding is dat er een evenwicht moet zijn tussen taken, middelen en verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een voorbeeld is de recente SG-Aanwijzing over COVID-19 waarin ruimte is gelaten om decentraal afwegingen te maken die recht doen aan de lokale omstandigheden welke de zelfstandigheid van de commandant bevordert. En zo hoort het ook, maar houd wel overzicht op centraal niveau zodat de intentie van de commandant om vlot te handelen van kracht blijft.

Tijdens mijn werkbezoeken hoor ik veelvuldig dat er behoefte is aan vereenvoudiging van processen. Ik heb hier vorig jaar ook aandacht voor gevraagd. Ik constateer dat de OPCO's en de Bestuursstaf stappen maken om processen te vereenvoudigen, maar dat wordt op de werkvloer nog niet altijd zo ervaren. Medewerkers geven aan dat processen (zoals verwerving van nieuw materiaal en herstel van de infrastructuur) blijkbaar nog te complex ingericht zijn met veel tussenstations waardoor de eenvoud en de snelheid verdwijnen. De procesgang blijft

stroperig waardoor de werkvloer niet altijd over de benodigde middelen kan beschikken. Gelukkig zie ik ook dat er op dit vlak ontwikkelingen zijn ter verbetering. Zo heeft de Directeur Bedrijfsvoering & Evaluatie inmiddels 1,5 jaar geleden een organisatie opgezet om het project "vereenvoudiging van processen" ter hand te nemen. Ik blijf deze ontwikkelingen met aandacht volgen en begeleiden.

## Van reorganiseren naar organiseren bij Defensie<sup>11</sup>

In 2017 heb ik het themarapport 'Van reorganiseren naar organiseren bij Defensie' gepubliceerd. Dit themarapport pleit voor een vereenvoudiging van processen en een erkenning van de medezeggenschap in een vroeg moment van het URD traject. In navolging van de adviezen uit dit rapport is in 2018 een bijeenkomst georganiseerd waarbij de betrokken deelnemers de urgentie onderstreepten om het vervolg van de adviezen te monitoren. Het heeft tijd gekost maar er ligt nu een formele opdracht om in een technisch werkverband samen met de bonden het URD te actualiseren en toekomstbestendig te maken. Betrokkenheid van de defensieonderdelen is geborgd door inrichting van een interne defensiewerkgroep URD die nauw zal worden betrokken bij de op te leveren producten. Er is overeengekomen om het huidige URD toekomstbestendig te maken door het ontwikkelen van een addendum voor "kleine en minder complexe reorganisaties".

Toch hoor ik nog veelvuldig tijdens de werkbezoeken dat reorganisaties intensief en langdurig verlopen waardoor vertrouwen en betrokkenheid verloren gaan en de voorziene groei in kwaliteit te lang op zich laat wachten. Dit baart mij zorgen. Daar waar gereorganiseerd wordt moet de volledige cyclus van het URD traject doorlopen worden, terwijl leidinggevenden en werknemers juist gebaat zijn bij een snellere afwikkeling. Er lijkt derhalve nog geen sprake te zijn van een vereenvoudiging van het reorganisatieproces. Het kost nog steeds heel veel tijd, kennis en kunde om een reorganisatie binnen afzienbare en acceptabele tijd af te ronden. Wel bemerk ik dat projectleiders en commandanten de medezeggenschap



<sup>10</sup> | [https://intranet.mindef.nl/bs/Images/Thema%27s%202016%20Commandant%20in%20zijn%20kracht\\_tcm4-1363523.pdf](https://intranet.mindef.nl/bs/Images/Thema%27s%202016%20Commandant%20in%20zijn%20kracht_tcm4-1363523.pdf)

<sup>11</sup> | [https://intranet.mindef.nl/bs/Images/20180627%20Thema%20Reorganiseren%20bij%20Defensie\\_tcm4-1388690.pdf](https://intranet.mindef.nl/bs/Images/20180627%20Thema%20Reorganiseren%20bij%20Defensie_tcm4-1388690.pdf)



meer op waarde gaan schatten en eerder betrekken in het proces. Ook zie ik dat er intensief wordt samengewerkt aan organisatieverbeteringen waarbij de medewerkers met elkaar in gesprek blijven om tot werkbare en creatieve oplossingen te komen. Ik zal voortdurend aandacht vragen om dit proces te blijven monitoren.

### Langer werken bij Defensie (ouderenbeleid)<sup>12</sup>

In dit themarapport geeft mijn ambtsvoorganger een aantal adviezen over nog te ontwikkelen beleid ten aanzien van de oudere medewerkers. Vorig jaar constateerde ik dat er nog geen specifieke beleidsmaatregelen waren ontwikkeld die tegemoetkomen aan de wensen van de oudere medewerkers. Tijdens mijn werkbezoeken komt nog steeds het veelvuldig breed gedragen belang naar voren om het personeelsbeleid te moderniseren. De hoofdadviesen “Stimuleren waar mogelijk en alleen ontzien waar nodig”, kunnen nog vaker invulling krijgen. Het personeel ondervindt de zorg van langer werken onder zware operationele omstandigheden zonder vooruitzicht op een passend plan. Er zijn defensieonderdelen waarbij de leeftijd een grote rol gaat spelen in het kunnen uitvoeren van functies. Het gaat dan om de categorie onderofficieren en eenheden met burgerpersoneel in de lagere salarisschalen, zoals bij Paresto en

DBBO. Personeel dat veelal gebruik maakt van ontsiemaatregelen waardoor andere medewerkers de resterende werklust en diensten niet meer kunnen verdelen. Het advies was om niet alleen ontsiemaatregelen toe te passen, maar ook stimuleringsmaatregelen en mogelijkheden voor oudere medewerkers om uit te stromen naar andere beroepen. Het personeel wordt ouder terwijl de operationele inhoud voor veel functies niet verandert zolang er technische hulpmiddelen beschikbaar komen of meer remote of arbeidsextensief gewerkt gaat worden. De uitvoering van het ouderenbeleid ligt weliswaar voornamelijk op DO-niveau, maar het stellen van kaders en richtlijnen dient in onderling samenwerkingsverband defensiebreed aan de orde te worden gesteld.

---

***"Het personeel ondervindt de zorg van langer werken onder zware operationele omstandigheden zonder vooruitzicht op een passend plan."***

---

<sup>12</sup> | [https://intranet.mindef.nl/bs/Images/Thema%20Langer%20werken%20bij%20Defensie\\_tcm4-1409300.pdf](https://intranet.mindef.nl/bs/Images/Thema%20Langer%20werken%20bij%20Defensie_tcm4-1409300.pdf)



Een voorbeeld is de conform wetgeving opgelegde verplichting aan de werkgever om medewerkers in fysiek belastende functies vroegtijdig in de loopbaan te begeleiden naar een fysiek minder belastende functie. Ik constateer dat er nog geen specifieke beleidsmaatregelen zijn ontwikkeld die tegemoetkomen aan de wensen van de oudere medewerkers; beleidsmaatregelen die het eenvoudiger maken om langer door te (kunnen) werken. Ondanks verscheidene initiatieven op dit terrein vanaf het niveau van de werkvloer, ontbreekt het nog steeds aan ouderenbeleid. Ook BMB als keuringsinstantie vraagt om ouderenbeleid, omdat zij de 58-jarige medewerker nu langs dezelfde lat moeten leggen als de 18-jarige medewerker. Ik adviseer, in het kader van het beginsel van goed werkgeverschap, om de initiatieven die ik in voorgaande jaren gehoord en aangedragen heb als aanbeveling (zie ook mijn themarapport 'Carrière op de korrel') terug te laten komen in geïmplementeerd beleid of onderdeel uit te laten maken van het nieuwe HR- model.

### Persoonlijk ontwikkelbudget artikel 16bis AMAR

In mijn jaarrapportage over 2019 heb ik dit onderwerp aan de orde gesteld naar aanleiding van personeel dat zich gepasseerd voelt voor deze faciliteit. Artikel 16bis AMAR stelt de militair in de gelegenheid om op basis van een individueel opgebouwd budget een opleiding te volgen. Defensie vergoedt de kosten van deze opleiding tot aan vijf jaar voor het leeftijdsontslag van de militair. Fiscale aspecten met betrekking tot dit artikel werden mij in 2020 onder de aandacht gebracht en ik heb dit voorgelegd aan de HDP. In het Beraad Personeel Defensie (BPD) is over dit onderwerp meermaals gesproken met de directeurs P&O van de defensieonderdelen. De HDP heeft een nota ter zake opgesteld met betrekking tot aanpak opleidingen 16bis AMAR en zo BARD, die zal worden afgestemd met de centrales van overheidspersoneel en vervolgens onder de defensieonderdelen worden verspreid. Ik heb er dan ook alle vertrouwen in dat er vanuit de HDP duidelijkheid komt over de fiscale aspecten van dit onderwerp. Het personeel zal hierover geïnformeerd worden en ik zal met interesse de vervolgstappen blijven volgen.

---

***"Een luisterend oor en een heldere uitleg vergroot het draagvlak van een genomen beslissing."***

---

### Bindingspremies

Het onderwerp bindingspremies komt regelmatig aan de orde. In 2019 maakte ik al melding over hoe defensieonderdelen omgaan met de premie. Elk defensieonderdeel heeft eigen afwegingen gemaakt en zo hoort het ook. Bij het CLSK hoor ik dat besluiten over bindingspremies zelfs naar het squadron niveau zijn gedelegeerd en ook dat zet de commandant beter in zijn kracht. Daar waar CLSK aan individuen een toezegging heeft gedaan voor meerdere jaren, komt CLSK deze ook na. Daar waar afspraken voor een jaar zijn gemaakt, stopt de premie na afloop van dat jaar en zal niet zondermeer weer worden toegekend.

Inmiddels hebben CLSK en CLAS het beschikbare budget voor de bindingspremie afgebouwd. Bij de KMar wordt de vanaf 2019 toegekende bindingspremie aan wachtmeesters per 1 januari 2021 ook beëindigd. Vanuit de HDP is aangegeven dat met de DO'n is afgesproken dat de regeling bindingspremie in het vervolg zal versoberen omdat het beschikbare budget daalt en dat hierover duidelijker zal worden gecommuniceerd. Dit zal tot teleurstellingen leiden onder het personeel waardoor nogmaals duidelijk wordt hoe tijdelijk dit instrument kan zijn in het kader van behoud. Heldere communicatie over prioritering van de doelgroep waardoor alleen het wékelijk schaarse personeel een premie ontvangt en goede afstemming tussen de defensieonderdelen onderling, versterkt het beoogde positieve effect van de bindingspremie. Nogmaals, een luisterend oor en een heldere uitleg vergroot het draagvlak van een genomen beslissing. Het is een illusie dat het mogelijk is om het een ieder naar de zin te maken. Dat is inherent aan het leveren van maatwerk. Ik blijf daarom in mijn gesprekken uitdragen dat het personeel er aan zal moeten wennen dat er onderlinge verschillen blijven bestaan of gaan ontstaan.

### Modernisering Voorzieningenstelsel Buitenland Defensiepersoneel

Al enige tijd hoor ik van defensiepersoneel regelmatig ontevreden geluiden over het Voorzieningenstelsel buitenland defensiepersoneel (VBD). Defensiepersoneel is onder andere ontevreden over de hoogte van de toelage buitenland en de invloed daarop van koerswijzigingen. Verder bestaat ontevredenheid over de reisaanspraken, die als te beperkt worden ervaren door medewerkers die buiten Europa geplaatst zijn, over de ondersteuning van partners en over de door Defensie gehanteerde systematiek met betrekking tot huisvesting. Ik heb in mijn vorige jaarrapportage al kritische kanttekeningen gezet die ik van medewerkers heb gehoord over het huidige VBD. Ik constateer dat de ontevredenheid over het huidige VBD is gehoord en is onderkend door Defensie en het is dan ook de wens van HDP om het VBD te moderniseren. Dit ondersteun ik van harte. Defensie heeft ter modernisering van het VBD een benchmark uitgevoerd waarbij het VBD vergeleken is met verschillende andere voorzieningenstelsels. Dat heeft geleid tot de conclusie dat een aantal elementen uit het VBD geharmoniseerd dient te worden met de Aanvullende CAO Rijk Uitzendingen (ACRU), die van toepassing is op alle Rijksambtenaren die op een buitenlandfunctie werkzaam zijn. De voorgestelde harmonisatie brengt echter aanzienlijke kosten met zich mee. Ik ben benieuwd op welke wijze de modernisering VBD bekostigd zal gaan worden.

### Arbeidsvoorwaarden SOF

In 2019 adviseerde ik voor defensiemedewerkers die actief zijn in het domein Speciale Operaties een aparte regeling te treffen in het kader van arbeidsvoorwaarden. Aanleiding voor dit advies zijn de onderlinge verschillen intern Defensie maar nog meer de verschillen tussen operators van Defensie en collega's van de Nationale Politie die werkzaam zijn bij de Dienst Speciale Interventies. Met een aparte regeling kan dit personeel beter behouden blijven voor Defensie. Ik weet dat Defensie het voornemen heeft dit op te pakken maar dit is nog geen onderwerp in het arbeidsvoorwaardenoverleg.



# Bemiddeling en advies

# 8.

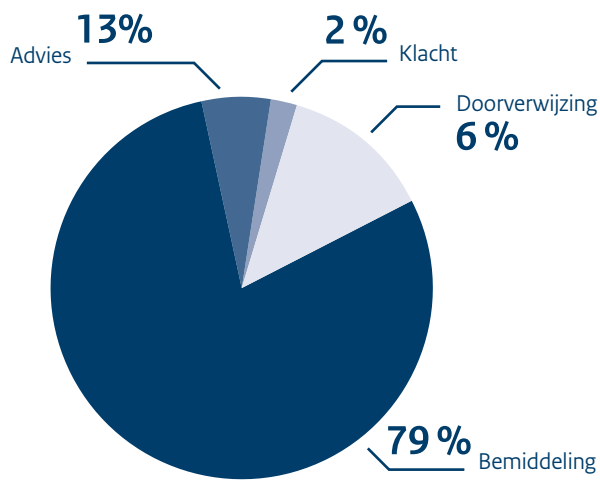


De IGK bemiddelt op verzoek in individuele kwesties die betrekking hebben op Defensie. (Voormalige) defensiewerkers en hun relatie(s) kunnen een beroep doen op de IGK. De meeste verzoeken om bemiddeling gaan over zaken waarbij zij via reguliere wegen zijn vastgelopen. Het doel van de bemiddeling is de kwestie met inspanning van betrokken partijen op te lossen, onder regie van één van de stafofficieren IGK. De daarbij behorende regels zijn vastgelegd in het Protocol Individuele Bemiddeling IGK<sup>13</sup>.

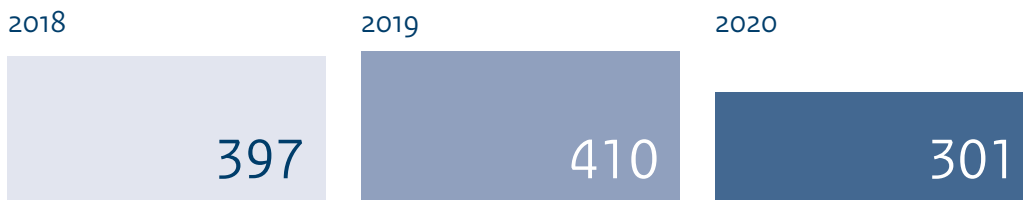
In 2020 hebben 301 personen mij benaderd met een verzoek. Uiteindelijk zijn er 407 verzoeken afgerond, waarvan er 179 in 2019 of eerder zijn ingediend. In 300 verzoeken is er bemiddeld. Bij de overige zaken ondersteunde ik door te adviseren, te verwijzen naar een andere instantie of door een luisterend oor te bieden.

Met succesvol afgeronde bemiddelingen beoog ik dat medewerkers weer tevreden en gemotiveerd hun werk kunnen uitvoeren en dat voorkomt pijnlijke of slepende rechtszaken. Daarmee bouwt de IGK aan vertrouwen in Defensie en haar (ex) medewerkers. Uit de afgelopen jaren blijkt dat het aantal afgeronde verzoeken gemiddeld per jaar 400 bedraagt. Zo waren er 459 verzoeken in 2018 en 412 verzoeken in 2019. 2020 is daarmee voor wat betreft het aantal afgeronde verzoeken een normaal jaar. Wat wel opvallend is, is dat er dit jaar zo'n 100 verzoeken minder zijn ingediend dan voorgaande jaren. De exacte reden is nog niet te bepalen, maar dat COVID-19 en de impact hiervan op de maatschappij en dus ook op de defensiewerker zal mogelijk van invloed zijn geweest. Aan de andere kant had ik meer COVID-19 gerelateerde bemiddelingen verwacht. Ik sluit niet uit dat we verzoeken in deze categorie in 2021 alsnog zullen ontvangen.

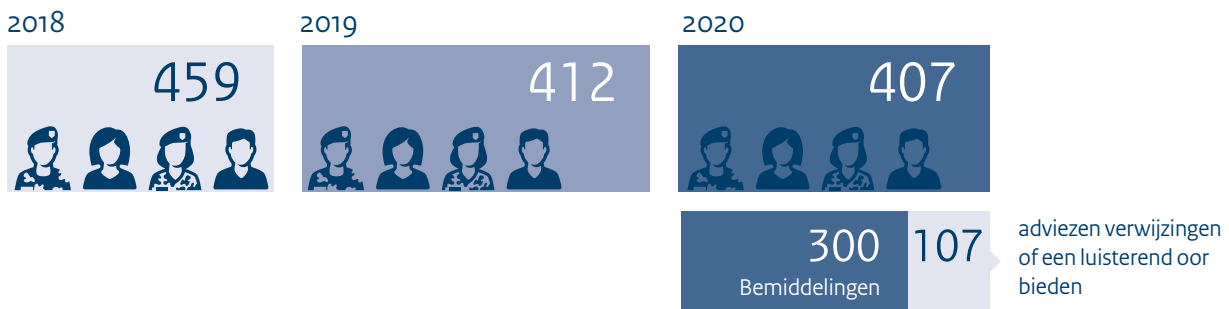
## Verzoeken



## Aantal ingediende verzoeken



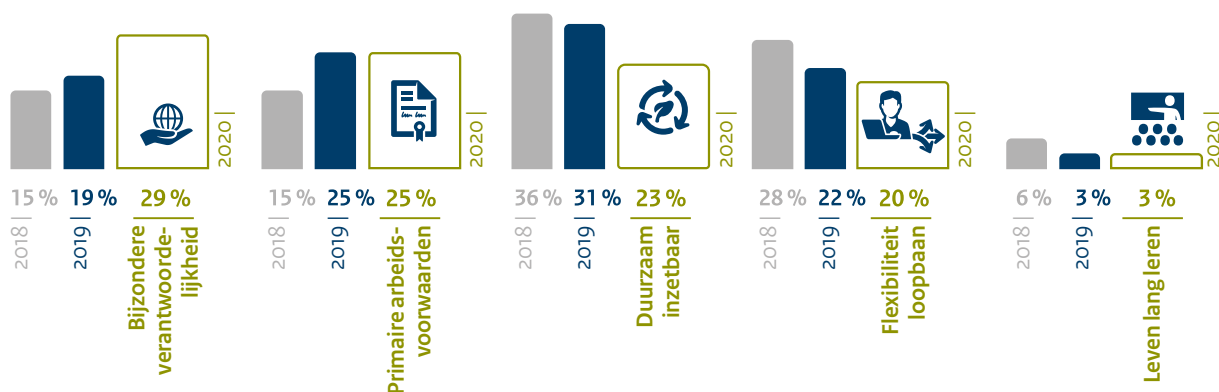
## Aantal afgeronde bemiddelingsverzoeken



13 | [https://intranet.mindef.nl/bs/Images/Protocol%20Bemiddeling%20door%20de%20Inspecteur-Generaal%20der%20Krijgsmacht\\_tcmq-1359314.pdf](https://intranet.mindef.nl/bs/Images/Protocol%20Bemiddeling%20door%20de%20Inspecteur-Generaal%20der%20Krijgsmacht_tcmq-1359314.pdf)



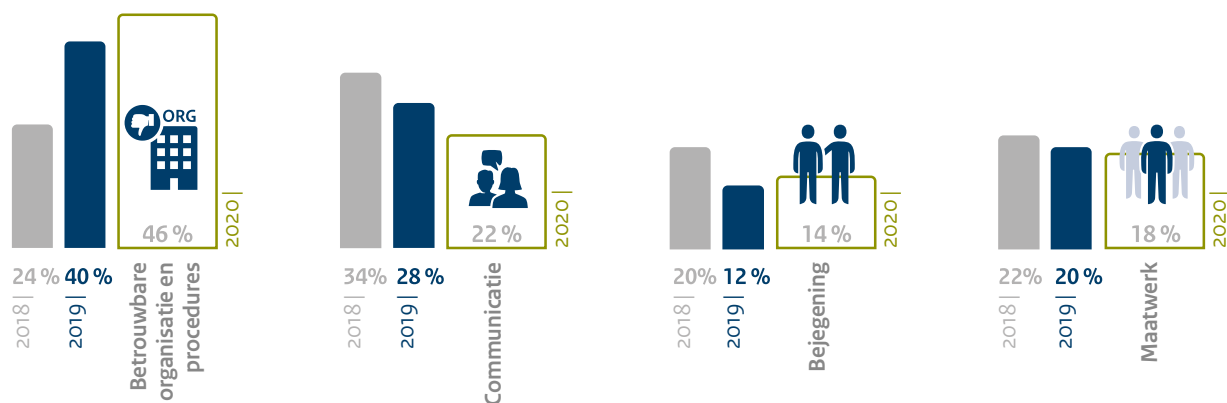
2018 | 2019 | **2020** | Onderwerpen van de verzoeken



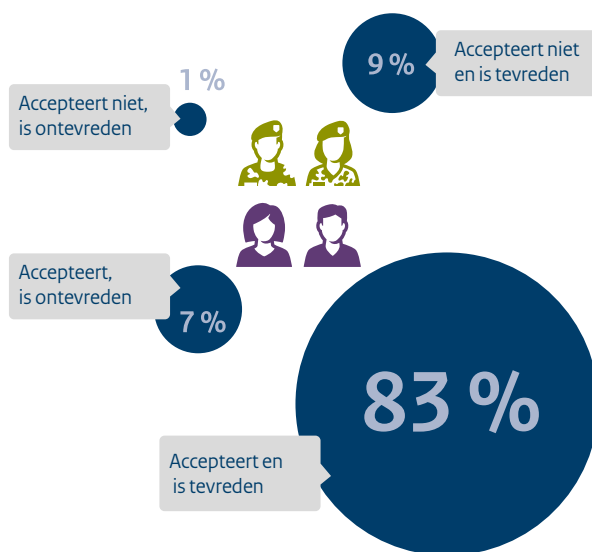
Met 29% is bij de verzoeken het onderwerp ‘bijzondere verantwoordelijkheid’ het meest voorgekomen en ook flink gestegen ten opzichte van vorig jaar. Hieronder versta ik waardering en erkenning. In ruim een kwart van de verzoeken gaat het om decoraties. Veteranen of hun familie vragen, soms tientallen jaren nadat de militair de dienst verlaten heeft, mijn hulp bij het aanvragen van een medaille. Daarnaast vragen veteranen met PTSS-gerelateerde klachten regelmatig om hulp; dikwijls is Defensie dan niet aan zet, maar breng ik de veteraan in contact met de juiste instantie(s). Waardering en erkenning is voor elke medewerker belangrijk maar zeker ook voor veteranen. Wanneer (familie van) veteranen zich tot mij wenden, heeft het in meer dan de helft van de gevallen hiermee te maken. Verzoeken met onderwerp ‘primaire arbeidsvoorwaarden’ zijn heel divers, maar opvallend is wel dat het in de meerderheid van de gevallen gaat om actief dienende defensiemedewerkers die een kwestie hebben die niet binnen de eigen eenheid op te lossen is. Het onderwerp ‘duurzaam inzetbaar’ heeft te maken met de fysieke- en sociale arbeidsomstandigheden. Deels gaat het hier om mogelijk verstoorde verhoudingen op de werkplek, kwesties gerelateerd aan ziekte en dit jaar ook om verzoeken in verband met COVID-19.

De reden dat bemiddelingsverzoeken bij mij worden ingediend hebben voor bijna de helft van de verzoeken te maken met ‘betrouwbare organisatie en procedures’. Medewerkers dienen een verzoek bij mij in omdat ze in twijfel trekken of Defensie, in hun geval, wel handelt volgens interne- en extern regelgeving, wel eerlijk en oprecht is en wel doet wat zij zegt. Verder gaat het er bij ‘betrouwbare organisatie en procedures’ om dat Defensie een goede belangenafweging moet maken en de uitkomst hiervan redelijk moet zijn. Medewerkers vinden in een aantal gevallen dat Defensie onredelijk heeft gehandeld. Een andere reden voor het indienen van een verzoek tot bemiddeling is ‘communicatie’. Hieronder versta ik onder meer ‘goede informatieverstrekking’. Het gaat er in de kern om dat de medewerker geen of onjuiste informatie tot zijn beschikking heeft. Daarnaast is ‘transparantie’ een punt van zorg. Defensie zou in haar handelen open en voorspelbaar moeten zijn, zodat het voor de medewerker duidelijk is waarom zij bepaalde besluiten neemt. In mijn vorige jaarrapportages adviseerde ik leidinggevend en professionals om transparant en voortdurend te communiceren over de door hen genomen besluiten: “Zeg wat je doet, en doe wat je zegt” en ik herhaal dit advies nog maar eens.

2018 | 2019 | **2020** | Meest voorkomende oorzaken voor het vastlopen in de organisatie



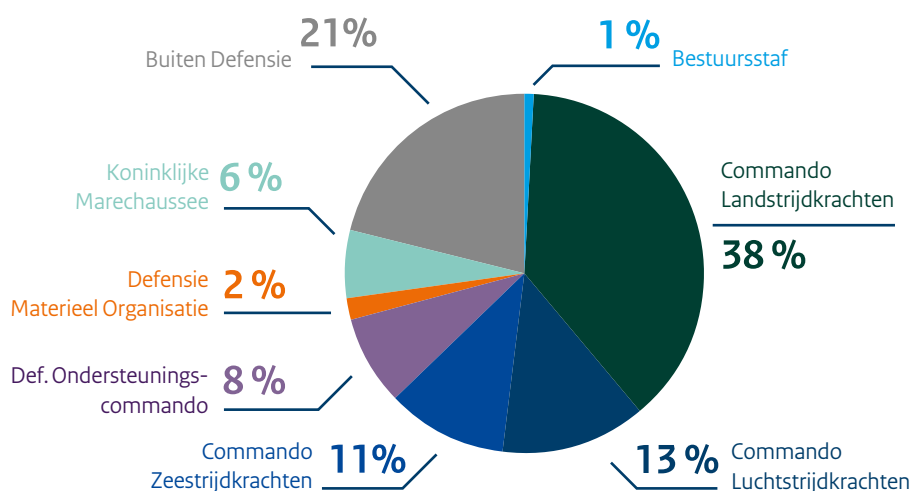
## Tevredenheid van de verzoekers over het proces en de uitkomst



Wederom is in het afgelopen jaar een hoog percentage van de verzoeken naar tevredenheid afgerond. 83% van de verzoekers was tevreden over het proces en de uitkomst. Dit percentage is vergelijkbaar met dat van voorgaande jaren. Zelfs wanneer het uiteindelijke resultaat niet naar wens was, heb ik de medewerkers in het grootste deel van de gevallen naar tevredenheid kunnen helpen.

Goede cijfers waaruit ik concludeer dat de inspanningen van het instituut IGK zeker gewaardeerd worden. Het is niet onlogisch dat de meeste verzoekers van het CLAS zijn; CLAS is immers het grootste defensieonderdeel. Dat 21% van de verzoekers niet bij Defensie werkzaam is, zie ik als een opsteker voor mijn rol als Inspecteur der Veteranen maar ook een bevestiging dat het instituut IGK benaderbaar en bereikbaar is voor oud-militairen.

## Defensieonderdeel van verzoeker



### CLSK

In het afgelopen jaar vonden binnen CLSK de medewerkers ook hun weg richting IGK. Gedurende de eerste golf van COVID-19 bleef het opvallend rustig met betrekking tot nieuwe aanmeldingen. Bij de meldingen vanuit het CLSK is geen duidelijke trend te signaleren. Als uitersten noem ik een receptiebudget tot re-integratie en ontslagsituaties. Daarnaast werd ik bij een aantal functiebeschrijvings- en functiewaarderingsdiscussies betrokken. Aangezien ik hierbij inhoudelijk geen rol speel maar alleen mee kijk of de dialoog wordt gevoerd, werden deze meldingen uiteindelijk afgerond zonder dat het proces daarmee ook ten einde was gekomen. De aanvragers geven wel aan dat ze het als prettig ervaren dat de IGK mee blijft kijken over de schouder. Het feit dat ik betrokken word, heeft vaak wel als katalysator gewerkt om de gesprekken en interactie weer op gang te brengen.

### CZSK

Bemiddelingen die vanuit het CZSK bij de IGK spelen, hebben veelal hun oorzaak in gebrek aan communicatie. Communicatie vanuit de lijnmanager naar de werknemer toe met als gevolg een arbeidsconflict, maar ook communicatie vanuit de P&O organisatie (HDP en DPOD) naar de werknemer toe waardoor onbegrip en vermeend onrecht bij de werknemer ontstaat. Ik vind deze ontwikkeling enigszins zorgelijk omdat we als Defensie staan voor transparante en eerlijke communicatie waarbij aandacht is voor het individu. Maatwerk is waar men op alle niveaus naar zoekt, maar waar in deze soms aan voorbij wordt gegaan.



## CLAS

Vanuit het CLAS hebben individuele bemiddelingen betrekking op manschappen en korporaals die opzien tegen de lange weg die zij moeten bewandelen om door te kunnen stromen naar onderofficier of officier. Men ervaart de opleiding als te lang. Er is steeds meer behoefte aan maatwerk en het certificeren van eerder verworven competenties (EVC) bij vervolgopleidingen. In het geval van doorstroom vallen relatief veel kandidaten, waaronder ervaren en 'bewezen' militairen, buiten de boot vanwege een te lage vooropleiding. Het gebruik van capaciteits-testen en verworven competenties zou bevorderd moeten worden. Ik ondersteun deze gedachte. Recent zijn enkele korporaals van het KCT, niet in bezit van alle vereiste diploma's, wél toegelaten tot de onderofficiersopleiding. Met hen is afgesproken dat ze alsnog aan de eisen moeten gaan voldoen om later de effectieve rang van sergeant te verkrijgen. Ik beschouw dit als een positieve vorm van maatwerk die recht kan doen aan de capaciteiten en ambities van voorgedragen personeel. Dit maatwerk ziet men te weinig, met name voor personeel dat eerder al de opleiding leidinggevend korporaal heeft afgerond of onder operationele omstandigheden een leidinggevende functie heeft waargenomen. De doorstroom naar de KMS verloopt hierdoor moeizaam. Personeel dat begin 2020 heeft geopteerd, kan bij gebleken geschiktheid pas in 2021 naar de KMS. Bij het personeel leeft het gevoel dat "spijkerbroeken" sneller naar de KMS kunnen dan ervaren korporaals. Ook vindt het personeel het vreemd dat "bewezen" korporaals, in het bezit van goede beoordelingen en een positief advies van hun

commandant, nog steeds voor de Opleiding adviescommissie moeten verschijnen. Hier zou het advies van de commandant in mijn ogen een grotere invloed mogen hebben. Voor ervaren korporaals, waaronder plaatsvervangend en waarnemend groepscommandanten, is op de KMS onvoldoende maatwerk mogelijk waardoor ze het gehele traject moeten doorlopen. Er bestaat behoefte aan meer maatwerk op basis van EVC zoals: ruimere vrijstellingen in de opleiding en een vroegere doorstroom naar het middenniveau. Inmiddels zijn door het CLAS stappen gezet om aangepaste onderwijsleergangen aan de KMS in te stellen (OL-3 INFUUS, zie ook hoofdstuk 4 Opleiding, trainingen en operaties). Ik beschouw dit als een positieve ontwikkeling.

---

***"Bij het personeel leeft het gevoel dat "spijkerbroeken" sneller naar de KMS kunnen dan ervaren korporaals."***

---

Voorts krijg ik verzoeken waarbij een frequente afwezigheid van de militair voor oefeningen een extra grote belasting is voor de partner indien er kinderen zijn. Met name onderofficieren geven aan dat Defensie meer "daadwerkelijke aandacht" aan het thuisfront zou moeten geven, bijvoorbeeld door steun bij kinderopvang. Behalve uitgezonden en varende militairen zijn



er echter maar weinig collega's die voldoen aan de drempel van dertig aaneengesloten dagen van huis. Zij vinden dat ook een hoge oefenbelasting (meer dan twintig weken per jaar) moet kunnen leiden tot deze vorm van steun. Defensie beperkt de bedoelde ondersteuning tot kinderen die niet ouder zijn dan vier jaar. Het AMAR biedt echter mogelijkheden voor steun gedurende de gehele basisschooltijd. Ik adviseer om nader te bezien welke extra mogelijkheden tot steun bij kinderopvang er zijn en hier bekendheid aan te geven.



34

**Bezie welke extra mogelijkheden er zijn tot steun bij kinderopvang en geef hier bekendheid aan bij de defensiemedewerkers.**

### KMar

Over het algemeen leveren de bemiddelingen bij de KMar een beeld op van begrip voor de beleefde werkelijkheid van beide partijen vanuit hun eigen rol. Er is nauwelijks sprake van onbehoorlijk of niet-integer handelen, bewust verzaken van verantwoordelijkheden of onoverbrugbare polarisatie. De rode draad door de cases is het niet toepassen van professionele communicatie door onder andere gebrek aan (pro-)actieve benadering en het ontbreken van maatwerktoepassing. Een actuele casus betreft een onderofficier die een HBO-opleiding (IV) heeft afgerond, tijdelijk en kennelijk naar tevredenheid bij JIVC ondersteund heeft en zich wil specialiseren in dit vakgebied. JIVC stelt vervolgens een lastig te vullen vacature voor een KMar-functionaris in een officiersrang open. Betrokken militair voldoet aan de criteria uit de vacaturetekst en wordt tevens gepolst voor de functie. De onderofficier solliciteert, maar wordt niet uitgenodigd. Binnen IV-KMar zijn tegengestelde meningen over het toepassen van loopbaansporen en het benutten van talenten door gebruik te maken van eerder verworven competenties (EVC) en diploma's. Ik verwijs hierbij ook naar mijn themarapport "Carrière op de korrel". Het bevoegd gezag worstelt met een gestelde vacaturetekst waarin zij niet vooraf is gekend, met regelgeving in relatie tot het gevolgde sollicitatieproces en met intern draagvlak voor het nemen van ruimte in het loopbaanbeleid.

Een bemiddelingsgesprek waarin beide partijen actief naar elkaar luisterden, bood meer overzicht van de contouren van de casus en op de belangen van de ander. Daaruit vloeiden opties voort, die verder uitgewerkt en besproken worden om tot een oplossing te komen, die zo mogelijk voor beide partijen acceptabel is en niet tot juridische procedures leiden.

Tot slot de terugkeer na buitenlandplaatsing. Het merendeel van de militairen die in het buitenland worden geplaatst ervaart een goede ondersteuning bij de voorbereidingen daarop. Ik vraag echter aandacht voor militairen, die na jarenlange buitenlandplaatsing niet goed voorbereid of ingelicht terugkeren naar Nederland en daar aanlopen tegen hogere huizenprijzen, studiekosten voor kinderen, beperkte werkgelegenheid voor de partner enz. Dit kan leiden tot schrijnende gevallen waardoor het individu gedwongen wordt om een keuze te maken: of direct weer om een buitenlandplaatsing verzoeken of Defensie verlaten. Ook bij terugkeer blijft goede informatievoorziening onontbeerlijk zodat de uitgezonden militair en zijn gezin zich tijdig kunnen voorbereiden.

### Bestuursstaf

De bemiddelingen bij de Bestuursstaf concentreerden zich in het afgelopen jaar rond arbeidsconflicten en daaraan gerelateerd (langdurig) ziekteverzuim.

### DOSCO

Bij de bemiddelingsverzoeken vanuit het DOSCO valt op dat veel mensen vastlopen gedurende het re-integratieproces en bij de behandeling van personele vraagstukken (DC HR). In het re-integratieproces ervaren verschillende medewerkers dat zij tegen hun wil en voor hun gevoel te snel worden bemiddeld naar een baan buiten Defensie. De termijnen van deze externe bemiddeling zijn mogelijk in lijn met de wet- en regelgeving, maar doen niet altijd recht aan de medewerker. Tijdens mijn bemiddelingen doe ik dan ook met regelmaat een beroep op coulance van de re-integratiemedewerker om een medewerker iets meer tijd te geven om de werkzaamheden bij Defensie te kunnen hervatten. Defensie mag in het voordeel van een medewerker handelen en in het kader van goed werkgeverschap kan dit ook zeer gewenst zijn. Enige coulance leidt al snel tot meer begrip en in enkele bemiddelingen van dit jaar ook tot een volledige werkhervatting en re-integratie.

### DMO

Bij een aantal bemiddelingsverzoeken die vanuit de DMO bij de IGGK is neergelegd, speelt een arbeidsconflict een rol. Gevoeld onbegrip bij burgermedewerkers over besluitvorming door een militaire lijnmanager staat meer dan eens centraal. Onduidelijke functietoewijzingen of communicatie hierover is een andere regelmatig voorkomende reden om een verzoek bij de IGGK neer te leggen.

### Veteranen

Dit jaar is wederom de definitie van veteraan onderwerp geweest van een aantal verzoeken, met name over post-actieve militairen die tijdens de Koude Oorlog een taak hebben vervuld in Duitsland of langdurige operationele taken hadden in binnen- en buitenland. De betreffende post-actieve militairen zouden graag de erkenning als veteraan ontvangen. Een ander voorbeeld van verzoeken gerelateerd aan respect en waardering is de aanvraag voor de Herinneringsmedaille Humanitaire Hulp bij Rampen (HHR). In 2012 heeft Defensie besloten niet met terugwerkende kracht HHR-medailles uit te reiken aan militairen die hadden deelgenomen aan humanitaire hulpoperaties bij rampen voor 2012. Tegelijkertijd is afgesproken dat Defensie voorafgaande aan een dergelijke inzet beslist of na terugkeer een herinneringsmedaille zal worden uitgereikt. Desondanks benaderen militairen mij nog steeds met de vraag waarom zij na inzet geen medaille hebben ontvangen en collega's bij inzet bij een andere ramp wel. De criteria waaraan een humanitaire inzet moet voldoen om een herinneringsmedaille toe te kennen en centrale regie over deze besluitvorming lijken nog te ontbreken. Vooral op het gebied van veteranenvraagstukken zie ik een grote bereidheid om mee te denken over passende, en soms afwijkende, oplossingen. Ook de verschillende contactpersonen bij het Dienstencentrum Human Resources, Rechtspositie, Dienstencentrum Re-integratie en de Afdeling Decoraties doen grote moeite om de dienstverlening voor veteranen te verbeteren en goed werkgeverschap te ondersteunen.



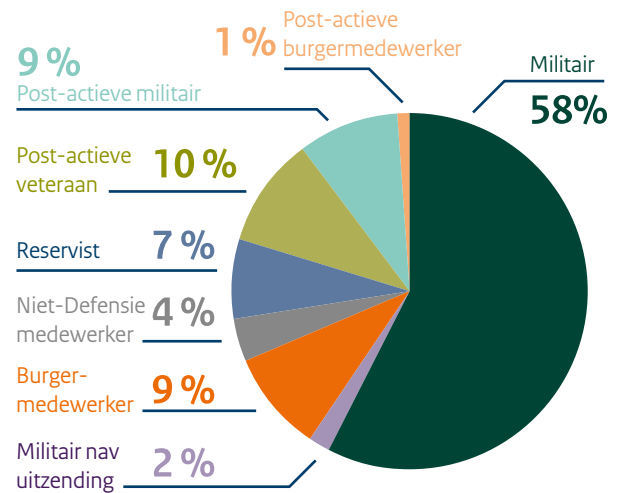
## Reservisten

Onder de reservisten en dan met name bij de GLR heeft de budgetreductie voor reservisteninzet tot onrust gezorgd. Vanuit de GLR heb ik daarover zeven bemiddelingsverzoeken ontvangen vooral naar aanleiding van het plotselinge verlies aan inkomen. In het algemeen ontvang ik regelmatig defensiebrede rechtspositionele bemiddelingsverzoeken van reservisten. Deze zaken variëren van beloning, bevordering tot aan niet mogen solliciteren op de op dat moment door de reservist vervulde functie.

### Rangen en schalen van de verzoekers

Militair		Burger	
Rang	aantal	aantal	schaal
Manschappen	68	3	t/m 3
Onderofficier	128	27	4 t/m 8
Officier	39	12	9 t/m 11
Hoofdofficier	46	5	12 t/m 16
		79	onbekend

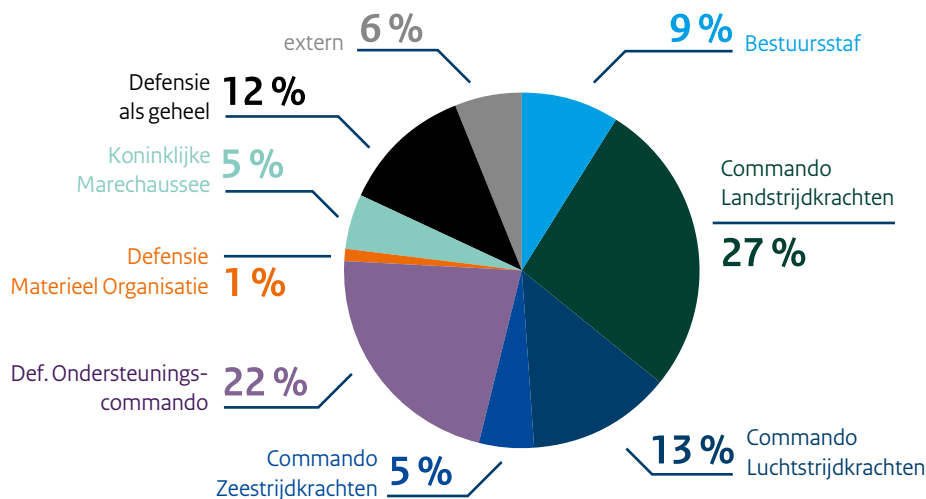
### Achtergrond van de verzoekers



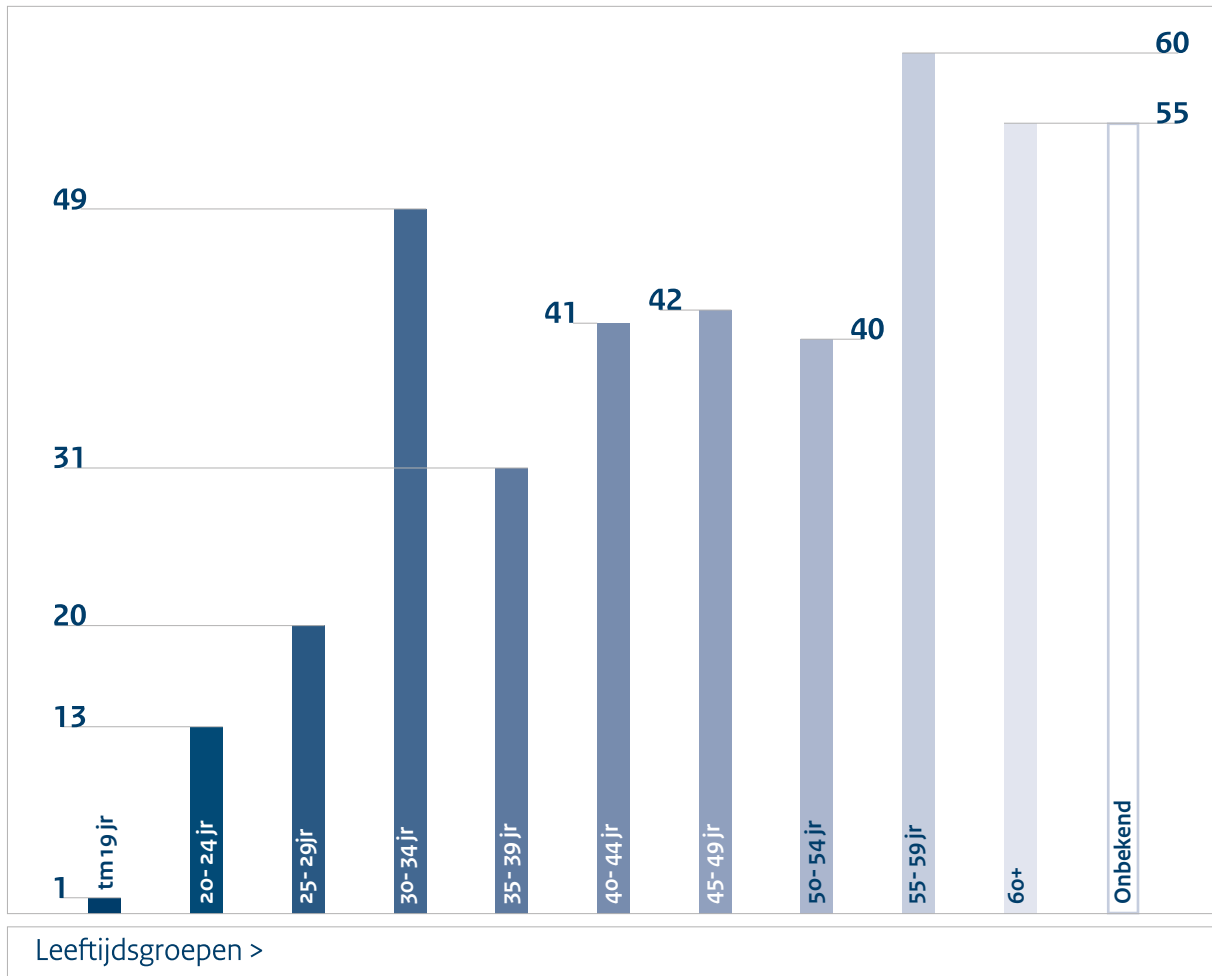
In het afgelopen jaar kwam 69% van de verzoeken vanuit actief dienende militairen en burgermedewerkers. 31% van de verzoeken kwam onder andere van post-actieven, reservisten of partners van al deze categorieën. Dit beeld is vergelijkbaar met voorgaande jaren. Onderofficieren en manschappen dienden de

helft van alle verzoeken om bemiddeling in; zij vormen in absolute aantallen ook het grootste deel van onze organisatie uit. Onbekend betreft de verzoekers die op dit moment geen defensie-medewerkers zijn, zoals nabestaanden van een oud-militair of veteranen.

### Verzoek heeft betrekking op:



## Verzoekers in absolute aantallen



In 27% van de verzoeken had de kwestie betrekking op het CLAS en in 22% van de gevallen was dat DOSCO. Als dienstencentrum spreekt het voor zich dat er kwesties spelen waar medewerkers, ook van buiten dit defensieonderdeel, niet tevreden over zijn en waar ze om mijn bemiddeling verzoeken.

Net als in voorgaande jaren is het merendeel van de verzoeken afkomstig van medewerkers in de leeftijdscategorie 55 jaar en ouder. Het aantal verzoeken van medewerkers in de leeftijd 30-34 jaar wijkt niet af van vorige jaren. Onbekend betreft veelal nabestaanden of relaties van (oud-)defensiemedewerkers.



# Veteranen

# 9.



**Normaal gesproken bezoek en organiseer ik in de rol van Inspecteur der Veteranen ongeveer 120 veteranenactiviteiten zoals veteranendagen, -reünies, herdenkingen en andere bijeenkomsten. Door de uitbraak van COVID-19 is dit sterk teruggebracht naar ongeveer 60 momenten. In de eerste helft van het jaar heb ik samen met mijn staf officieren in de gemeente Hilversum alle 277 veteranen een bezoek gebracht met een kleine attentie om hen verdiende erkenning en waardering te geven. Elders in het land is dit ook opgepakt al dan niet in samenwerking met de gemeente. Het jaarlijkse hoogtepunt, de Nederlandse Veteranendag in Den Haag, kreeg dit jaar een andere invulling. Geen defilé, geen Malieveld, maar wel een indrukwekkende bijeenkomst in de Ridderzaal die rechtstreeks werd uitgezonden op tv.**

### Verbinding generaties

Verschillende veteranenverenigingen hebben een belangrijke rol in het overbrengen van erkenning, waardering van en de zorg voor onze veteranen. Een aantal verenigingen heeft te maken met een teruglopend ledental vanwege oplopende leeftijden. Een voorbeeld daarvan is de Vereniging Oud-Militairen Indië en Nieuw-Guineagangers die gezien het geringe aantal nog levende Indië-veteranen besloten heeft om in 2021 te starten met een afbouw van de organisatie. Om hun rol ook in de toekomst te kunnen blijven vervullen, moeten die verenigingen de jonge veteranen kunnen "vinden, binden en boeien". Dit begint bij de veteranen die nog in werkelijke dienst zijn.

---

**"Om de jongere (actieve) veteranen meer te betrekken bij de Veteranendag zal ik onderzoeken welke verwachtingen zij hebben van de Nederlandse Veteranendag."**

---

In mijn hoedanigheid als vice-voorzitter van het Nationaal Comité Veteranen Dag (NCVD) neem ik deel aan de Werkgroep Toekomst Veteranendag. Ook in deze werkgroep wordt gesproken over het versterken van de verbinding tussen de generaties veteranen. Ik streef er naar om de jongere generatie meer te betrekken bij de Veteranendag. Dit jaar zal ik onderzoeken welke verwachtingen zij hebben van de Nederlandse Veteranendag. In het NCVD zal ik de resultaten van dit onderzoek toelichten.

Een initiatief dat ik in dit verband onder de aandacht wil brengen komt voort uit de Vereniging Draggers Militaire Dapperheids onderscheidingen waar ik beschermheer van ben. Onder het motto "daden laten leven" is een aantal audiovisuele portretten gemaakt van leden die hun ervaringen delen en hun verhaal van de onderscheiding vertellen. Op deze manier wordt een waardevolle bijdrage geleverd aan de beeldvorming van de Krijgsmacht in de samenleving en zo ook tussen de generaties.

### Veteranen Inloophuizen

De inloophuizen, ontmoetingscentra, hobbyclubs en cafés (ongeveer 200) spelen een belangrijke rol voor ontmoetingen tussen veteranen. Door de maatregelen ten aanzien van COVID-19 zijn dit jaar veel Veteranenontmoetingscentra (VOC) korte of langere tijd gesloten geweest en hebben zij veelal een alternatieve bereikbaarheid via telefoon of e-mail geïntensiveerd of via persoonlijk bezoek georganiseerd. De gesloten VOC hebben niet geleid tot een verminderd gebruik van de nuldelijns ondersteuning die veelal gedurende de openingstijden wordt aangeboden. Bemoedigend is het initiatief van de Limburgse gedeputeerde Robert Housmans die per 1 januari 2021 de bestaande Limburgse veteranenverenigingen samen met andere geüniformeerde initiatieven in een koepelorganisatie bij elkaar brengt.

### Meerjarenonderzoek "Onafhankelijkheid, dekolonisatie en oorlog in Indonesië 1945-1950"

In de hoedanigheid van Inspecteur der Veteranen word ik regelmatig aangesproken over dit zogenaamde brede Indië-onderzoek. Ik zie de emoties onder de veteranen en hun thuisfront toenemen. De oorzaak is gerelateerd aan de diverse vormen van publicaties in de media die in het afgelopen jaar naar buiten zijn gekomen voordat onderzoeksresultaten daadwerkelijk besproken zijn in de Maatschappelijke Klankbordgroep waar veteranenorganisaties zijn vertegenwoordigd. In de media wordt daarbij verwezen naar een aantal onderzoekers van de instituten die het onderzoek uitvoeren. Daardoor ontstaat het beeld van een preview van de conclusies van het onderzoek. Het gevoel van onbehagen onder de veteranen wordt versterkt door het uitbrengen van de film "de Oost". De verschenen trailer van deze drama film heeft veel losgemaakt. De grote zorg is dat deze film de basis wordt voor het educatief programma op middelbare scholen en daarmee bestemd is voor de jongere generaties. Op basis van wat tot op heden is vertoond, wordt dit door de betrokken veteranengemeenschap gezien als geschiedvervalsing.





Het is belangrijk dat er aandacht is voor de Indië-veteranen zelf, maar zeker ook voor de nabestaanden van onze Indië-veteranen die, soms zonder voorkennis, geconfronteerd worden met gefragmenteerde publicaties. Ik ben in direct contact met de veteranenorganisaties en diverse betrokken organisaties. Ik zal de ontwikkelingen nauwlettend monitoren en adviseren waar nodig.

### Materiële en immateriële zorg

Afgelopen jaar heeft de Veteranenombudsman (VOM) onderzoek gedaan naar de behandeling van letselschadeclaims van veteranen op basis van de Regeling volledige schadevergoeding (RVS). De VOM concludeert dat deze behandeling complex is, vaak jaren duurt en na behandelingen nog steeds voor veel onrust kan zorgen bij de betrokken veteraan en zijn thuisfront. Deze complexiteit is onder andere een gevolg van het feit dat de schadevergoeding, die maar één keer wordt vastgesteld (restschade), grote gevolgen heeft voor de (financiële) toekomst van de veteraan. Het vaststellen van de medische eindtoestand is hierbij een belangrijk aandachtspunt. Het uitblijven hiervan, als gevolg van lopende behandelingen, second opinion en de inschakeling van externe expertise, vertraagt het vaststellen van de restschade. Zorgvuldigheid is belangrijk maar dit aspect staat op gespannen voet met de doorlooptijd. Alle betrokken spelers (Defensie waaronder HDP, DJZ, JDV, IGK, Landsadvocaat), belangenbehartigers (lid van de Militaire Balie) en Zorgcoördinatie ABP BRD hebben tijdens het

onderzoek duidelijk laten merken dat het belang van de veteraan centraal staat.

In zijn adviezen richt de VOM zich op de volgende onderwerpen: versterking van de rol van de Zorgcoördinator, verdere digitalisering van de medische dossiers waardoor gegevens eenvoudiger uitgewisseld kunnen worden, betere afstemming tussen ABP/SMO/Defensie en het UWV, invoering van een centraal aanspreekpunt bij het UWV en onderzoek naar de mogelijkheid om in de vaststellingsovereenkomst een voorbehoud op te nemen. Dat kan bijvoorbeeld om aanpassingen toe te passen bij wijziging van de (medische) toestand van betrokken veteraan, en dan met name bij een verslechtering. Defensie is nu aan zet om deze adviezen om te zetten in actiepunten waaraan ik graag een bijdrage lever.

Ex-partners van (oud-)militairen met een beroepsziekte zoals PTSS kunnen na een echtscheiding of verbroken informele relatie niet terugvallen op ondersteuning van Defensie die vooral van belang is als er behoefte bestaat aan zorg die voortkomt uit de problematiek van de (oud-)militair als gevolg van dienstongeval, beroepsziekte enz. Een eerste stap voor deze ex-partners is om daarvoor een fonds/bedrag beschikbaar te stellen ter ondersteuning van de eigen bijdrage aan bijvoorbeeld psychologische ondersteuning.

In oktober 2020 hebben het Nederlands Veteraneninstituut en de stichting Maluku4Maluku een verklaring ondertekent waarin



zij de intentie uitspreken dat zij zich zullen inzetten voor militairen en hun relaties uit voormalig Nederlands-Indië die na afloop van de Tweede Wereldoorlog, de Bersiap-periode of vanwege de Indonesische onafhankelijkheid naar Nederland zijn vertrokken. Grof geschat betreft dit 12.000 Ambonezen. In de geest van de wetten met betrekking tot oorlogsgetroffenen en de Veteranenwet zullen partijen zich inspinnen om voor de eerste en tweede generatie een specifiek programma te ontwerpen. Het Nederlands Veteraneninstituut zal daarbij een leidende rol hebben. Ik ben verheugd en enthousiast over deze stap en zal het vervolg monitoren en ondersteunen waar nodig.

---

### **"Vanaf 1 januari 2021 zijn alle aspecten van de uitvoering van het veteranenbeleid samengevoegd in de stichting Nederlands Veteraneninstituut (NLVI)."**

---

Het ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum heeft een onderzoek uitgevoerd onder Dutchbat 3-veteranen en hun thuisfront. Op 14 december 2020 is het onderzoeksrapport overhandigd aan Dutchbat 3 veteranen en de Minister van Defensie. Aan dit onderzoek hebben 430 Dutchbat 3 veteranen en 252 leden van het thuisfront deelgenomen. Het onderzoek laat zien dat, 25 jaar na de missie, de Dutchbat 3 missie nog grote impact heeft op de veteranen en hun thuisfront. Met een grote groep Dutchbat 3 veteranen gaat het goed en 79% van de geënquêteerden waardeert zijn of haar kwaliteit van leven als voldoende. Een op de vier veteranen die aan het onderzoek heeft deelgenomen ervaart echter een hoog aantal posttraumatische stressklachten. Naar aanleiding van het onderzoek heeft de begeleidingscommissie Dutchbat 3 onder leiding van de heer Hans Borstlap een zestal aanbevelingen voor de Minister van Defensie gedaan waarin ook de betrokkenheid van de IGK wordt geadviseerd in relatie tot de uitvoering van het veteranenbeleid.

In 2020 is het onderzoek afgerond dat het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) in opdracht van Defensie uitvoerde naar mogelijke alternatieven voor het PTSS-protocol. De eerder uitgevoerde evaluatie van het PTSS protocol is voorgelegd aan een begeleidingscommissie, die op basis daarvan 14 aanbeve-

lingen heeft geformuleerd. Voor de uitvoering van de aanbevelingen heeft Defensie een Plan van Aanpak opgesteld. Dit is onderwerp van overleg met de Centrales van Overheidspersoneel. Het is goed te constateren dat er uitzicht is op modernisering van het PTSS protocol. Met belangstelling kijk ik uit naar de Herziening Voorzieningen- en Uitkeringsstelsel voor Veteranen (HVUS). HVUS richt zich met een ontwikkelplan op re-integratie en participatie en is ondanks meer zelfsturing door de cliënt niet vrijblijvend.

### **Governance uitvoering veteranenbeleid**

Vanaf 1 januari 2021 zijn alle aspecten van de uitvoering van het veteranenbeleid samengevoegd in de stichting Nederlands Veteraneninstituut (NLVI). Er zijn zorgen bij veteranen die informatie en communicatie missen over hoe het nieuwe NLVI er vanaf 1 januari uit gaat zien, bemenst wordt en hoe de veteraan dan met hulpvragen bij het NLVI terecht kan. De nieuwe directeur NLVI heeft inmiddels toegezegd de communicatie met de veteranen snel op te pakken.

### **Inspectiereis Nederlandse erevelden**

Op zijn uitnodiging heb ik de directeur van de Oorlogsgravenstichting in februari vergezeld op zijn inspectiereis naar de Nederlandse erevelden op Java, Indonesië. Als Inspecteur der Veteranen word ik vaak benaderd door veteranen en/of hun familieleden die hebben gediend in het voormalig Nederlands-Indië. In dat kader is deze reis voor mij goed voor de beeldvorming geweest. Bovendien heb ik gebruik gemaakt van de gelegenheid om postuum het Bronzen Kruis en het Oorlogsherinneringskruis te overhandigen aan de nabestaanden van een veteraan.

### **Nationale veteranenbegraafplaats**

Niet onvermeld mag blijven dat op 26 november 2020 met de opening van de Nationale Veteranenbegraafplaats in Loenen een langgekoesterde wens in vervulling is gegaan. Op deze plek kunnen veteranen – en desgewenst hun partner – worden begraven, bijgezet of hun as kan worden uitgestrooid. Het is een indrukwekkende plek geworden voor nabestaanden en bezoekers en is voorzien van een herdenkings- en educatiecentrum. Als lid van de Raad van Advies zal ik het bestuur met raad en daad bijstaan.





# Reservisten

# 10.



## Algemeen

De inzet van de reservisten binnen de krijgsmacht is ook in 2020 toegenomen. Het CLAS beproeft nieuwe vormen van inzet in het kader van Terrorisme in Nederland (TIN). Het CLSK werkt aan de positionering van de Groep Luchtmacht Reserve als een structureel gegarandeerde flexibele capaciteit. De KMar heeft de inzet van reservisten in het kader van 'adaptief aan de grens' verder verbeterd. Het volledig gelijkwaardig inzetten van reservisten naast beroepscollega's is inmiddels de norm geworden. Het CZSK zet de reservisten vooral in als tijdelijke vulling van vacatures binnen de staande organisatie, dat doorgaans voltijds inzet van de reservist vraagt. De inzet van reservisten binnen DOSCO, DMO en de Bestuursstaf is in 2020 vooral gericht op het gebruik van civiele expertise en doorgaans voor 32 uur per week. Aangezien deze reservisten voor administratieve zaken terugvallen op hun eigen OPCO is een juiste afstemming tussen dit OPCO en DOSCO, DMO en de Bestuursstaf een belangrijke voorwaarde.

## Rechtspositie

Met een toenemende inzet van reservisten wordt hun roep om passende contract- en aanstellingsvormen steeds sterker. Dat geldt ook voor de aanpassing van de arbeidsvoorwaarden, zoals een vergoeding voor gegarandeerde beschikbaarheid. In het nieuwe HR-model wordt gekeken naar nieuwe contract- en aanstellingsvormen voor militairen en burgers. Ik verwacht dat het huidige systeem voor individuele afspraken met reservisten komt te vervallen en wordt ondergebracht in een contractvorm

voor deeltijdmilitairen. Daarnaast herzielt Defensie ook het huidige bezoldigingssysteem voor reservisten. Defensie wil adaptief zijn met een diepe verankering in de maatschappij, een hoge mate van flexibiliteit om daar waar nodig tijdelijk en plaatselijk prioriteiten te kunnen leggen voor inzet.

Alle goede plannen van de afgelopen jaren op het gebied van aanpassen van de reservistencontracten en de daarbij behorende arbeidsvoorwaarden en voorzieningen hebben helaas ook in 2020 nog niet geleid tot veel verandering. Als Defensie een serieuze stap wil maken richting een adaptief ingestelde krijgsmacht waarin voltijds- en deeltijdmilitairen naast en met elkaar werken zal ze passende contractvormen moeten bieden en de rechtspositie van de reservist en beroepsmilitair meer in lijn brengen met elkaar. Dit proces van harmonisering is nog niet voldoende afgerond.

## Financieel

De groeiende inzet van reservisten kon in de afgelopen jaren goed binnen de begroting worden gefinancierd door de Defensieonderdelen. In de loop van 2020 is daar bij CZSK en CLSK een kentering in gekomen en is de rem op de inzet van reservisten gezet. Met name bij de Groep Luchtmacht Reserve heeft dat tot ophef geleid. De activiteiten van een deel van de reservisten werden op relatief korte termijn stilgezet. De gevolgen van het abrupt verminderen en soms zelfs beëindigen van inzet waren voor het individu soms zeer ingrijpend. Een deel van de betrokken reservisten was in de loop van de tijd





ALPHA SECURITY





financieel sterk afhankelijk geworden van de inzet bij de GLR. Er was sprake van full time reservisten die in de structurele vacatures van de organisatie waren gezogen. De remmende maatregelen en de onzekerheid over beschikbare uren voor inzet heeft bij de rest van de reservisten niet bijgedragen aan het vertrouwen in Defensie als werkgever.



35

**Bied reservisten meer zekerheid en duidelijkheid op het gebied van aanstelling en contract, zoals door tijdige informatie over de aanpassing ervan.**

### Werving & selectie

De wens om reservisten sneller te keuren en aan te stellen en de toenemende omvang van het reservistenbestand zorgen voor een veel grotere structurele druk op de keurings- en opleidingscapaciteit. Ook dit jaar is de beperkte capaciteit voor reservisten, net als voorgaande jaren, een probleem geweest. Er is wederom een stuk meer aan kandidaten dat lang moet wachten op keuring, aanstelling en opleiding. Voorts ervaren reservisten dat ze een lage prioriteit krijgen bij de toekenning van opleidingsplaatsen. Tot slot annuleert Defensie opleidingen regelmatig op het laatste moment terwijl reservisten al afspraken met hun civiele werkgever hebben gemaakt over tijd die niet meer te wijzigen zijn.



36

**Ik adviseer zorg te dragen voor een goede afstemming tussen vraag en aanbod van keuring, selectie en opleiding van aspirant reservisten.**

Tijdens mijn gesprekken met reservisten geven zij regelmatig aan een vaste aanstelling bij Defensie te ambiëren maar dat de weg daar naar toe vaak lang en vol hindernissen is. Zo komt de reservist pas voor een beroepsfunctie in aanmerking nadat re-integranten, herintreders, beroepsmilitairen en burgermedewerkers van Defensie niet beschikbaar zijn of tijdens de selectie zijn afgevallen. Dit geldt zelfs voor reservisten die volledig zijn opgeleid en gekwalificeerd voor de werkzaamheden en veelal de beoogde functieplaats vervullen. Hun beste optie is om Defensie als reservist te verlaten en zich als nieuwe instromer aan te melden. Dat is echter een onzeker traject door het ontbreken van enige garantie.



37

**Neem reservisten eerder op in de selectie voor de overgang naar een beroepsfunctie.**

### COVID-19

De pandemie heeft ook de inzet van de reservistenpopulatie getroffen. Er zijn veel geplande activiteiten niet doorgedaan en binnen de afspraken, die er voor de reservisten gelden, is er gezocht naar compensatie van de weggevallen inzet door middel van vergoedingen. Verder is er op het gebied van digitale trainingen en opleidingen heel duidelijk succes geboekt, maar gezamenlijke oefeningen en de uitvoering van ceremonieel zijn maandenlang gemist. De reservisteninzet is overigens gewoon doorgedaan als dat nodig was en soms zelfs specifiek tot stand gekomen: reservisten zijn nadrukkelijk ingezet tijdens COVID-19. Het gemixte beeld van voelbare beperkingen en het wegvallen van gezamenlijke activiteiten is voor een klein deel gecomp-

seerd door de inzet in de crisisorganisatie, waarbij reservisten voor Defensie als een katalysator hebben gefunctioneerd in de samenwerking met civiele instanties.

### Externe contacten

Net als in voorgaande jaren heb ik een aantal bedrijven en civiele organisaties bezocht waar reservisten werkzaam zijn. Ik constateer dat op het gebied van samenwerking met civiele bedrijven Defensie in 2020 voortgang heeft geboekt. Met diverse instanties en bedrijven heeft Defensie afspraken gemaakt over samenwerking, uitwisseling van personeel, inzet in het geval van crisis en gedeeld werkgeverschap. Deze vergaande samenwerking is niet alleen voor de reservisten belangrijk maar is ook voor de uitstraling en bekendheid van Defensie in de maatschappij cruciaal. De COVID-19 periode heeft dit aangetoond toen reservisten hebben bijgedragen om een brug te slaan naar de civiele samenleving door Defensie te versterken met kennis en mogelijkheden om haar taak effectiever uit te voeren. Ik pleit derhalve ook voor een snellere en betere voortzetting van deze samenwerking want ondanks de behaalde resultaten is de algemene beleving bij de externe partners dat ontwikkelingen traag gaan en dat snel opschalen voor de defensieorganisatie nog steeds een probleem is.

### Middelen

Ook in 2020 is de gedateerdheid van de middelen, zoals voertuigen verbindingmiddelen, wapensystemen en persoonlijke uitrusting, waarmee de reservisten hun werk moeten doen aan de orde geweest. In de afgelopen jaren is dit licht verbeterd maar de reservisten merken dat zij vrijwel altijd als laatste aan de beurt zijn als het gaat om de vervanging van middelen.

### Administratieve ondersteuning

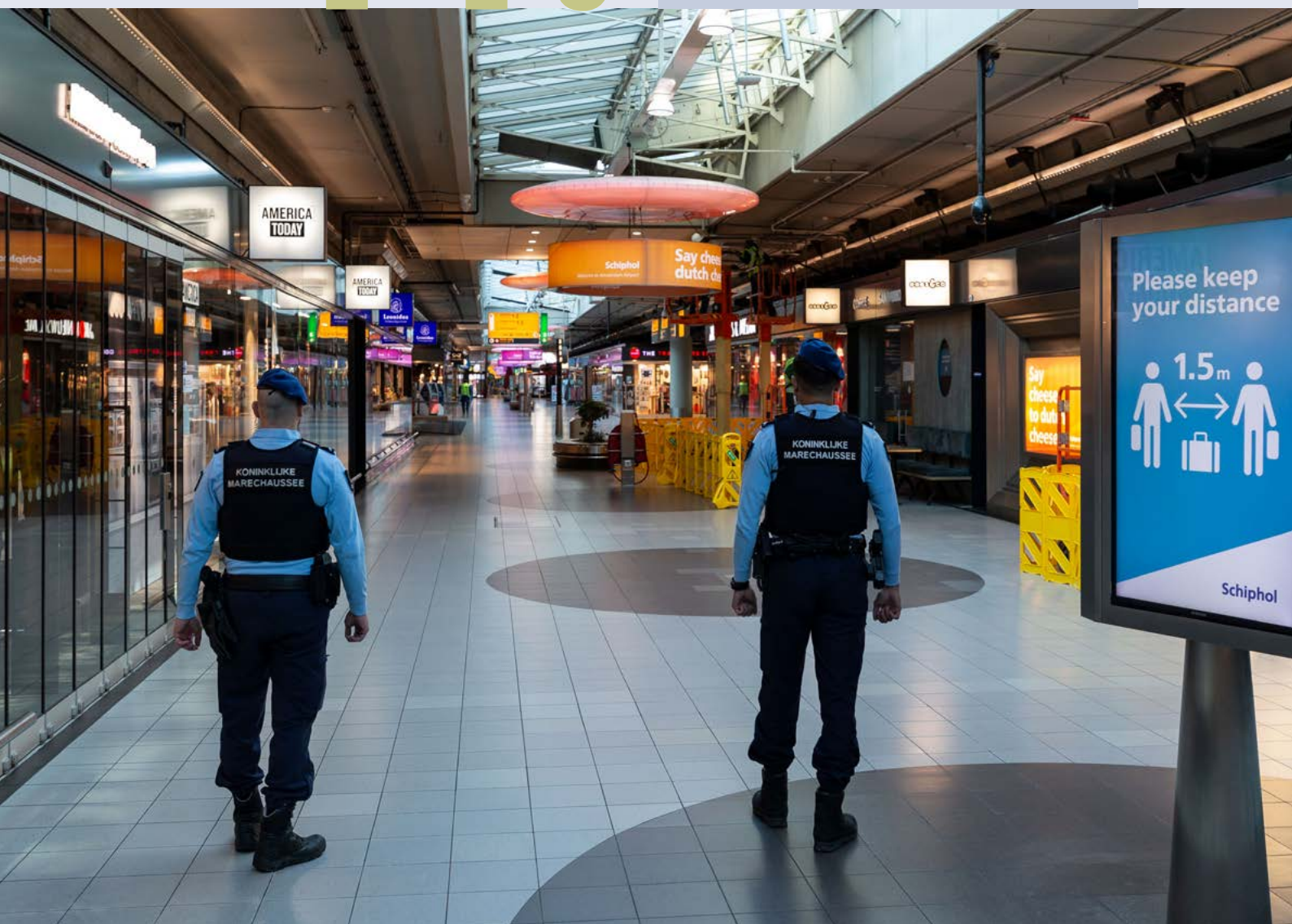
Ondanks de introductie van digitale P&O systemen verwerken reservisten en hun commandanten nog veel administratieve handelingen handmatig. Dat staat in schril contrast met de beroepscollega's die deze handelingen inmiddels volledig digitaal kunnen verwerken. Als voorbeeld noem ik de opleidingsregistratie in een decentraal systeem in eigen beheer en het volledig handmatig registreren, tekenen en centraal in Utrecht verwerken van de opkomstlijsten van reservisten (zie ook hoofdstuk 3).

### Prioriteiten

Het onderwerp Reservisten bij Defensie kent veel ontwikkelingen waardoor het integraal overzicht zoek dreigt te raken. Met goede bedoelingen is een groot aantal verbetermaatregelen geïdentificeerd om de inzet van reservisten steeds meer te integreren in de reguliere bedrijfsvoering als flexibele schil. Ik heb de bewindslieden geadviseerd om prioriteiten te stellen zodat er meer focus komt om zichtbare resultaten te bereiken. De rechtspositie van de reservist neemt daarin een centrale rol. Gebaseerd op mijn werkbezoeken en gesprekken met overlegorganen van reservisten adviseer ik om voor de korte termijn de prioriteit te leggen bij 1. Passende contract- en aanstellingsvormen voor reservisten, 2. Duidelijke afspraken over de toegang tot voorzieningen bij Defensie zoals gezondheidszorg, vergoedingen, etc., 3. Een betere toegang tot Opleidingen & Trainingen, 4. Verbetering van het materiaal en persoonlijke uitrusting en 5. Verbetering van de administratieve ondersteuning.

# Aanbevelingen

# 11.





1

In relatie tot de vulling moet in mijn ogen de focus nog meer gericht zijn op behoud van personeel. Behoud van goed opgeleide, ervaren, gemotiveerde en betrokken medewerkers is immers vele malen efficiënter dan de werving van nieuw, nog op te leiden personeel.



2

Leg tijdelijke, stimuleringsmaatregelen zoals voor horizontale instroom goed uit aan het zittende personeel en geef hen aan wat hiervan het belang is voor hen en de organisatie.



3

Rek in overleg met de betrokken militairen de maximale looptijd in rang op voor manschappen en korporaals.



4

Blijf de defensiemedewerkers informeren over de stand van zaken van de invoering van het nieuwe HR-model en bezoldigingssysteem en wat beide stelsels voor de medewerkers kunnen betekenen.



5

Leg mandaten en bevoegdheden met betrekking tot functietoewijzing helder en eenduidig vast in het nieuwe HR-model.



6

Bied in het nieuwe HR-model meer mogelijkheden aan voor loopbaanafspraken op de middellange termijn.

7

Bespreek met de medewerker de regionale loopbaanmogelijkheden en ga flexibel om met de plaatsing van militairen tussen de drie en vijf jaren.



8

Bezie in overleg met de vakcentrales de mogelijkheid om het URD-traject bij organisatie uitbreidingen te verkorten.



9

Bied de medewerker meer ruimte voor het volgen van een loopbaan in een eigen specialisme.



10

Om ervaren en gemotiveerde militairen aan de organisatie te kunnen blijven binden adviseer ik samen met de vakcentrales de selectievolgorde voor burgerfuncties te herzien en de militair gelijk te stellen met de burger met een vast contract.



11

Houd, ondanks het grote aantal vacatures, vast aan een maximale termijn voor functiewaarneming van 12 maanden en ken daarna de functie aan de waarnemer toe, inbegrepen de daaraan verbonden rang of schaal, waarbij de stem van de direct leidinggevende zwaarder meeweegt dan nu het geval is.



12

Communiceer naast algemene publicaties, nog meer dan, nu ook in de lijn. Geef leidinggevendens tijdig de juiste informatie zodat zij hun medewerkers kunnen informeren in de taal die op de werkvloer wordt begrepen.







13

Betrek in alle gevallen de eindgebruikers intensief bij het gehele traject van verwerving van de voor hen essentiële nieuwe middelen en communiceer duidelijk over genomen besluiten.



14

Bezie bij de evaluatie van het VAM-proces of alle in dit proces opgenomen controlemomenten noodzakelijk zijn en of dit proces binnen de wettelijke vereisten efficiënter, gebruiksvriendelijker en vooral dichter bij de werkvloer kan worden ingericht.



15

Neem het streven naar vereenvoudiging van processen als vast onderdeel op in de bedrijfsvoering, stel de resultaten hiervan breed bekend en implementeer deze eenvoudige processen zo snel mogelijk. Ga daarbij weer uit van de oorspronkelijke bedoeling van de processen en vertrouw erop dat de specialist zijn werk doet.



16

Neem in behoeftestellingen ook de opleidingsbehoeften op om zodoende de opleidingsinstellingen te kunnen voorzien van eigen materieel.



17

Onderzoek met welke manieren of middelen de doelgroep onder het personeel beter en sneller kan worden bereikt dan nu het geval is met de gangbare communicatiekanalen.



18

Onderzoek hoe relevante sportartikelen zoals schoenen kunnen worden opgenomen in de standaard verstrekking van persoonlijke uitrusting en door het KPU kunnen worden gefaciliteerd.



19

Onderzoek de mogelijkheden voor een werkgeversregeling voor de verstrekking van mobiele devices die voldoet aan fiscale vrijstellingscriteria.



20

Ik adviseer om te onderzoeken of gewerkt kan worden met een systeem van schillen waarbij het beveiligingsniveau van buiten naar binnen wordt verhoogd (Jericho principe).



21

Geef meer uitleg en transparantie bij de infra-processen zodat een realistischer beeld van de mogelijkheden en verwachtingen ontstaat.



22

Kom in samenwerking met de Bestuursstaf tot een redelijk niveau van voorzieningen voor KMar-medewerkers.



23

Maak het vak van instructeur aantrekkelijk en zorg ervoor dat de startende instructeur de juiste kwalificaties bezit voorafgaande aan zijn functievervulling.



24

Breid de schaal en reikwijdte van operatie INFUUS verder uit, zodat meer kandidaten gebruik kunnen maken van het veelgevraagde maatwerk. In geval van kandidaten met een lage civiele vooropleiding kan actiever gebruik worden gemaakt van capaciteitstesten.



25

Voer een evaluatie uit van het toenemend gebruik van afstandsonderwijs in relatie tot de training van *skills* en *drills*.



26

Bezie de kwalificaties voor instructeurs nader om zodoende een betere balans te bewaren met het dagelijkse werk als instructeur.



27

Onderzoek de mogelijkheden om reservisten in te kunnen roosteren voor nationale operaties.



28

Maak capaciteit vrij voor beheer en onderhoud van voertuigen die PzBtl 414 tijdens haar eFP missie inzet.



29

Selecteer tijdig kandidaten voor een functie bij PzBtl 414 en geef ruimte voor de nodige voorbereiding op deze functies.

### Adviezen 2020 | Veiligheid



30

Draag zorg voor een goede balans tussen de grote instroom van nieuw personeel, het kennisniveau en de mate van toezicht op de door hen te verrichten werkzaamheden. Wees bewust van de risico's die kunnen ontstaan en stel het waarborgen van de veiligheid altijd voorop. *"Mission first, safety always"*.



31

Laat richtlijnen opstellen en duidelijkheid hoe defensiemedewerkers met de verschillen dienen om te gaan tussen de Nederlandse en buitenlandse veiligheidsregelgeving ten aanzien van onderhoud.



32

Maak de frictie tussen civiele regelgeving en de bedrijfsvoering bij Defensie bespreekbaar in het Secretaris-Generaal Overleg.



33

Motiveer besluiten over onder andere financiën en correctieve maatregelen goed en deel ervaringen op dit gebied met andere leidinggevendenden waarbij anonimiteit van de individuen gewaarborgd moet blijven.

### Adviezen 2020 | Bemiddeling en advies



34

Bezie welke extra mogelijkheden er zijn tot steun bij kinderopvang en geef hier bekendheid aan bij de defensiemedewerkers.

### Adviezen 2020 | Reservisten



35

Bied reservisten meer zekerheid en duidelijkheid op het gebied van aanstelling en contract, zoals door tijdige informatie over de aanpassing ervan.



36

Ik adviseer zorg te dragen voor een goede afstemming tussen vraag en aanbod van keuring, selectie en opleiding van aspirant reservisten.



37

Neem reservisten eerder op in de selectie voor de overgang naar een beroepsfunctie.

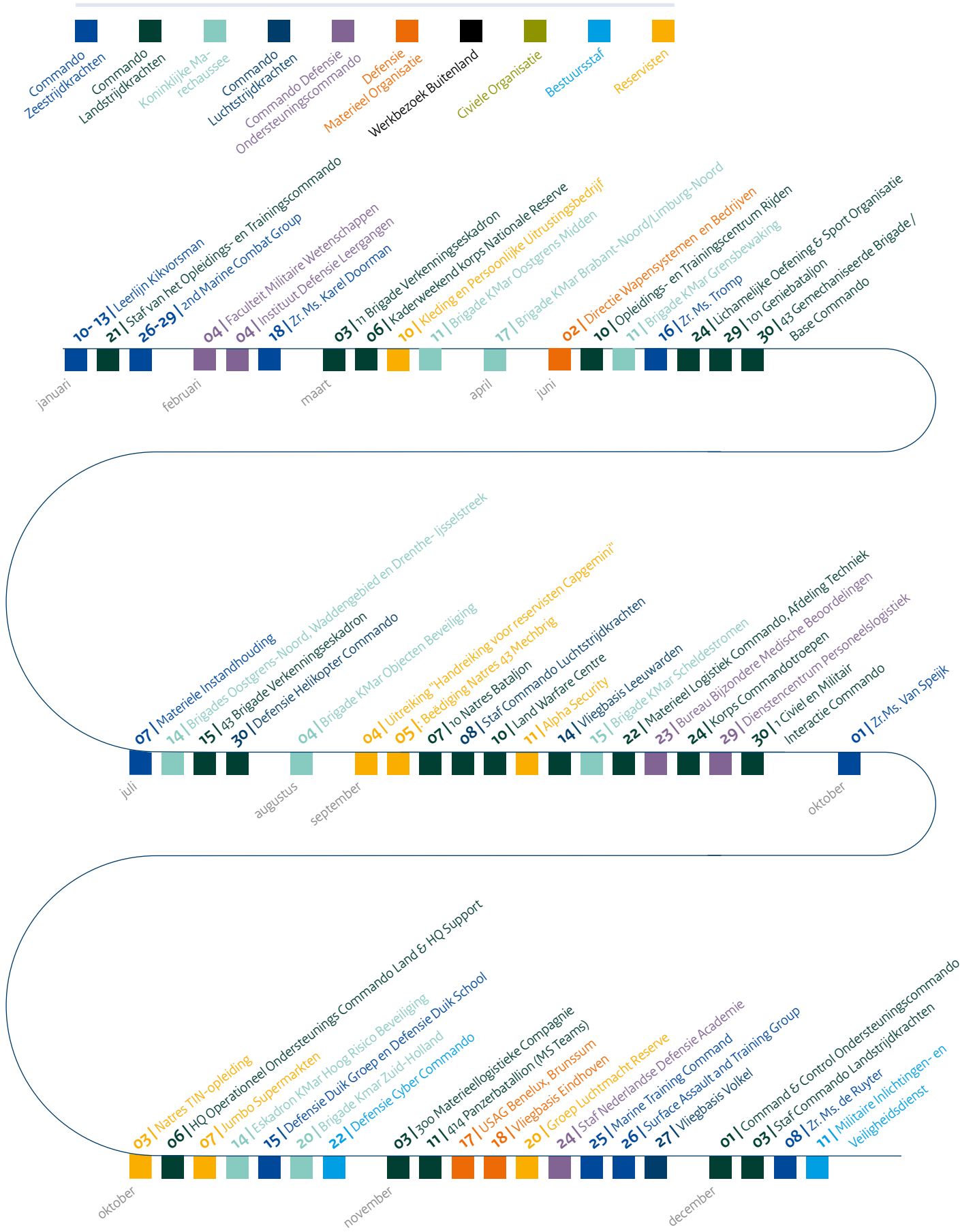
# Bijlagen 12.





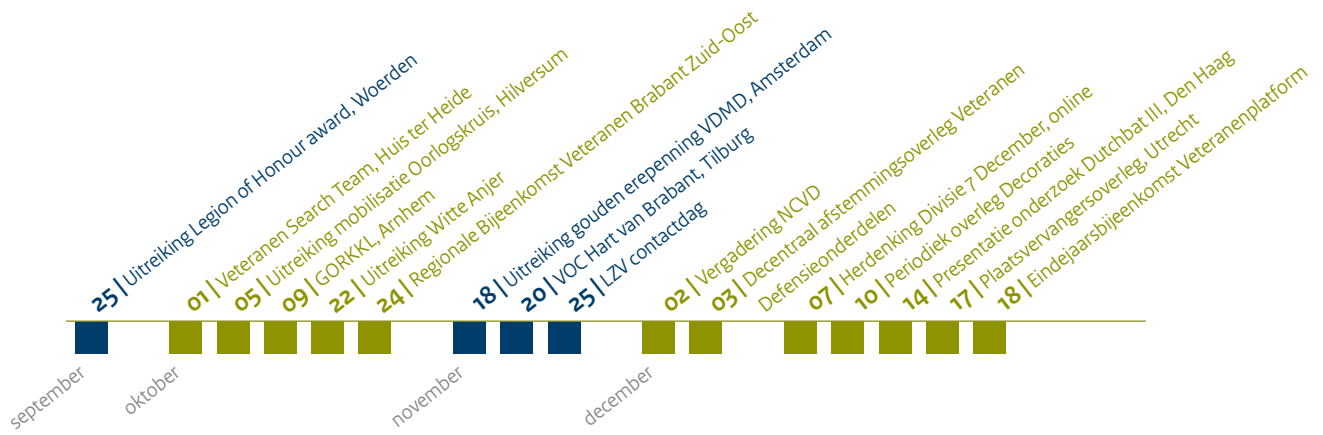
# Bijlage A | Overzicht werkbezoeken (57)

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.





## Vervolg Bijlage B | Overzicht veteranenactiviteiten

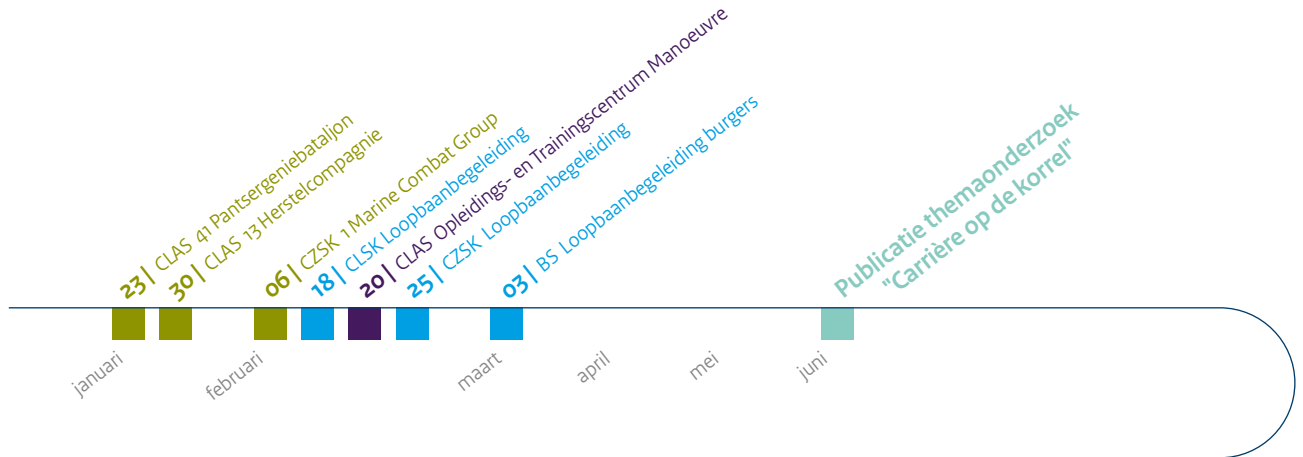


Fotografie: Fred Warmer.



## Bijlage C | Overzicht werkbezoeken themaonderzoek (7)

- "Operationele Staf"
- "Loopbaanbegeleiding"
- "Operationeel uitvoerend"



## Bijlage D | Afkortingenlijst

<b>ABP</b> .....	<b>Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds</b>	<b>GLR</b> .....	<b>Groep Luchtmacht Reserve</b>	<b>NS</b> .....	Nederlandse Spoorwegen
<b>ACRU</b> .....	Aanvullende CAO Rijk Uitzendingen	<b>HANA</b> .....	<b>High Performance Analytic Appliance</b>	<b>OL-3 INFUUS...</b>	<b>Operatielijn 3 Infuus</b>
<b>ALIS</b> .....	Autonomous Logistic Information System	<b>HBO</b> .....	Hoger Beroepsonderwijs	<b>OMIS</b> .....	Operationeel Management Informatie Systeem
<b>AMAR</b> .....	Algemeen Militair Ambtenarenreglement	<b>HDBV</b> .....	Hoofddirectie Bedrijfsvoering	<b>OPCO</b> .....	Operationeel Commando
<b>APPK</b> .....	Afdeling Personele Plannen en Ketenbeheer	<b>HDP</b> .....	Hoofddirectie Personeel	<b>OVV</b> .....	Onderzoeksraad voor Veiligheid
<b>ARBO</b> .....	Arbeidsomstandigheden	<b>HR</b> .....	Human Resource	<b>PGU</b> .....	<b>Persoonsgebonden Uitrusting</b>
<b>ATB</b> .....	Aanvraag tot behoeftevervulling	<b>HRM</b> .....	Human Resource Management	<b>P&amp;O</b> .....	Personeel en Organisatie
<b>BARD</b> .....	<b>Burgerlijk ambtenaren-reglement defensie</b>	<b>HRR</b> .....	Humanitaire Hulp bij Rampe	<b>PTSS</b> .....	Posttraumatische Stresstoornis
<b>BMB</b> .....	Bijzondere Medische Beoordelingen	<b>HVUS</b> .....	Herziening voorzieningen- en uitkeringsstelsel	<b>PzBtl 414...</b>	Panzerbataillon 414
<b>BNMO</b> .....	Bond van Nederlandse Militaire Oorlogs- en Dienstslachtoffers	<b>ICOAF</b> .....	<b>International Conference of Ombud Institutions Armed Forces</b>	<b>RIVM</b> .....	<b>Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu</b>
<b>BPD</b> .....	Beraad Personeel Defensie	<b>IGK</b> .....	Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht	<b>RO&amp;IT</b> .....	Regieoverleg Opleiden & Individueel Trainen
<b>BRD</b> .....	Bijzondere Regelingen Defensie	<b>IMG</b> .....	Inspectie Militaire Gezondheidszorg	<b>RVB</b> .....	Rijksvastgoedbedrijf
<b>BS</b> .....	Bestuursstaf	<b>ISS</b> .....	Individueel Soldaat Systeem	<b>RVS</b> .....	Regeling Volledige Schadevergoeding
<b>CAO</b> .....	<b>Collectieve Arbeidsovereenkomst</b>	<b>IV/ICT</b> .....	Informatievoorziening/ Informatie- en Communicatie Technologie	<b>SAP</b> .....	<b>Systemen, Applicaties en Producten</b>
<b>CDS</b> .....	Commandant der Strijdkrachten	<b>IVD</b> .....	Inspectie Veiligheid Defensie	<b>SGDIO</b> .....	Stuurgroep Doorontwikkeling Individuele Opleidingstrajecten
<b>CLAS</b> .....	Commando Landstrijdkrachten	<b>JDV</b> .....	<b>Juridische Dienst Verlening</b>	<b>SGDOOIT.</b>	Stuurgroep Duurzaam Ontwikkelen, Opleiden en individueel Trainen
<b>CLSK</b> .....	Commando Luchstrijdkrachten	<b>JISTARC</b> .....	Joint Intelligence, Surveillance, Target Acquisition & Reconnaissance Commando	<b>SMO</b> .....	Sociaal Medisch Overleg
<b>C2OstCo</b> ...	Command & Control OndersteuningsCommando	<b>JIVC</b> .....	Joint Informatievoorziening Commando	<b>SNO</b> .....	Senior National Officer
<b>COVID-19.</b>	Coronavirus disease 2019	<b>KCGvL</b> .....	<b>Keuzeconcept Gevechtslaarzen</b>	<b>SNR</b> .....	Senior National Representative
<b>CV90</b> .....	Commandovoertuig 90	<b>KCT</b> .....	Korps Commandotroepen	<b>SOF</b> .....	Special Operations Forces
<b>CZSK</b> .....	Commando Zeestrijdkrachten	<b>KiB</b> .....	Kwaliteit in Beeld	<b>SOP &amp; MD.</b>	Sectie Ondersteunend Personeel & Management Development
<b>DAOG</b> .....	<b>Directie Aansturen Operationele Gereedheid</b>	<b>KMar</b> .....	Koninklijke Marechaussee	<b>STRONG...</b>	Soldier Transformation On Going
<b>DBBO</b> .....	Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie	<b>KMS</b> .....	Koninklijke Militaire School	<b>TIN</b> .....	<b>Terrorisme In Nederland</b>
<b>DCC</b> .....	Defensie Cyber Commando	<b>KPU</b> .....	Kleding- en Persoonsgebonden Uitrusting	<b>TTW</b> .....	Tijdelijk tewerkstellen
<b>DC HR</b> .....	Dienstencentrum Human Resources	<b>KSA</b> .....	Kleinschalige aanpassingen vastgoed	<b>UMCG</b> .....	<b>Universiteit Medisch Centrum Groningen</b>
<b>DC PL</b> .....	Dienstencentrum Personeel Logistiek	<b>KTOMM</b> .....	Koninklijk Tehuis voor Oud-Militairen en Museum Bronbeek	<b>URD</b> .....	Uitvoering Reorganisaties Defensie
<b>DHC</b> .....	Defensie Helikopter Commando	<b>LO&amp;S</b> .....	<b>LO&amp;Sportorganisatie</b>	<b>UWV</b> .....	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
<b>DMI</b> .....	Directie Materiële Instandhouding	<b>LVNL</b> .....	Luchtverkeersleiding Nederland	<b>VAM</b> .....	<b>Vraag- en Aanbodmanagement</b>
<b>DMO</b> .....	Defensie Materieel Organisatie	<b>LZV</b> .....	Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen	<b>VBD</b> .....	Voorzieningsstelsel Buitenland Defensiepersoneel
<b>DPO</b> .....	Defensie Projecten Overzicht	<b>MC</b> .....	<b>Medezeggenschapscommissie</b>	<b>VDMD</b> .....	Vereniging Draggers Militaire Dapperheidsonderscheiding
<b>DPOD</b> .....	Divisie Personeel en Organisatie Defensie	<b>zMCG</b> .....	2nd Marine Combat Group	<b>Vfonds</b> .....	Nationaal fonds voor Vrede, Vrijheid en Veteranenzorg
<b>DO</b> .....	Defensieonderdeel	<b>MULAN</b> .....	Mijn Uniforme Logische Aansluiting op het Net	<b>VGU</b> .....	Verbetering Gevechtsuitrusting
<b>DOKS</b> .....	Defensie Operationeel Kleding Systeem	<b>NBOF</b> .....	<b>Niet Beschikbaar Op Functie</b>	<b>VOC</b> .....	Veteranenontmoetingscentrum
<b>DOSCO</b> .....	Defensie Ondersteunings-commando	<b>NCVD</b> .....	Nationaal Comité Veteranendag	<b>VOKS</b> .....	Vereniging Oud Korea-strijders
<b>DV</b> .....	Directie Veiligheid	<b>NIMH</b> .....	Nederlands Instituut voor Militaire Historie	<b>VOM</b> .....	Veteranenombudsman
<b>DVM</b> .....	Defensie Vastgoed Management	<b>NIOD</b> .....	Nederlands Instituut voor Oorlogs-, Holocaust- en Genocidestudies	<b>VOSS</b> .....	Verbeterd Operationeel Soldaat Systeem
<b>eFP</b> .....	<b>enhanced Forward Presence</b>	<b>NLVI</b> .....	stichting Nederlands Veteraneninstituut	<b>VS</b> .....	Verenigde Staten van Amerika
<b>EVC</b> .....	Erkenning eerder Verworven Competenties			<b>VT</b> .....	Voorafgaand Toezicht
<b>FLO</b> .....	<b>Functioneel Leeftijdsonslag</b>			<b>VWHO</b> .....	<b>Voorzieningen Vredes- en Humanitaire Operaties</b>



Colofon:

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht  
Landgoed De Zwaluwenberg  
Utrechtseweg 225 Hilversum

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

Vormgeving: MediaCentrum Defensie | Cross Media  
Druk: Koninklijke van der Most