



Ministerie van Defensie



# Jaarverslag 2012

INSPECTEUR-GENERAAL  
DER KRIJGSMACHT



# Jaarverslag 2012



## Colofon

Staf Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht  
Utrechtseweg 225  
1213 TR Hilversum

## Contactpersoon

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

E [igk@mindef.nl](mailto:igk@mindef.nl)

# Inhoud

|                                                |                                                 |           |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>Colofon</b>                                 | <b>2</b>                                        |           |
| <b>Voorwoord</b>                               | <b>9</b>                                        |           |
| <b>1</b>                                       | <b>Organisatie in de steigers</b>               | <b>13</b> |
| 1.1                                            | Inleiding                                       | 13        |
| 1.2                                            | Ontwikkelingen 2012                             | 14        |
| 1.2.1                                          | Reorganisatie Defensie                          | 14        |
| 1.2.2                                          | Commando Zeestrijdkrachten                      | 15        |
| 1.2.3                                          | Commando Landstrijdkrachten                     | 15        |
| 1.2.4                                          | Commando Luchstrijdkrachten                     | 15        |
| 1.2.5                                          | Koninklijke Marechaussee                        | 16        |
| 1.2.6                                          | Bestuursstaf                                    | 16        |
| 1.2.7                                          | Commando DienstenCentra                         | 17        |
| 1.2.8                                          | Defensie Materieel Organisatie                  | 17        |
| 1.2.9                                          | Veteranen                                       | 17        |
| 1.3                                            | Bevindingen                                     | 18        |
| 1.3.1                                          | Reorganisatie: werk in uitvoering               | 18        |
| 1.3.2                                          | Herbelegging van taken en verantwoordelijkheden | 19        |
| 1.3.3                                          | Behoud van kennis en kunde                      | 19        |
| 1.3.4                                          | Opleidingsveld                                  | 20        |
| 1.3.5                                          | Vertrouwen                                      | 21        |
| <b>Interview met een Nieuw-Guinea veteraan</b> | <b>23</b>                                       |           |
| <b>2</b>                                       | <b>Personeel</b>                                | <b>25</b> |
| 2.1                                            | Inleiding                                       | 25        |
| 2.2                                            | Ontwikkelingen 2012                             | 25        |
| 2.3                                            | Bevindingen                                     | 26        |
| 2.3.1                                          | Functietoewijzingsproces & instrumenten         | 26        |
| 2.3.2                                          | Toepassing SBK                                  | 29        |
| 2.3.3                                          | Werklast                                        | 29        |
| 2.3.4                                          | Re-integratie                                   | 30        |
| 2.3.5                                          | Behoud van kennis en ervaring                   | 30        |
| 2.3.6                                          | Loopbaan en beheer                              | 31        |
| 2.3.7                                          | Joint eenheden                                  | 32        |
| 2.3.8                                          | Verklaring van Geen Bezwaar                     | 32        |
| 2.3.9                                          | Personeel in het buitenland en overzee          | 33        |
| 2.3.10                                         | Deeltijd                                        | 34        |
| <b>Interview met een Bosnië-veteraan</b>       | <b>35</b>                                       |           |

|          |                                                                 |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3</b> | <b>Operaties, operationele inzet en bedrijfsvoering</b>         | <b>37</b> |
| 3.1      | Inleiding                                                       | 37        |
| 3.2      | Ontwikkelingen in 2012                                          | 38        |
| 3.2.1    | Missies/uitzendingen                                            | 38        |
| 3.2.1.1  | NAVO en EU operaties in de Hoorn van Afrika en de Golf van Aden | 38        |
| 3.2.1.2  | NAVO en EU operaties in Afghanistan                             | 39        |
| 3.2.2    | Individuele uitzendingen                                        | 40        |
| 3.2.2.1  | VN, EU en coalitie operaties in het Midden-Oosten               | 40        |
| 3.2.2.2  | NAVO en EU operaties in Bosnië-Herzegovina en Kosovo            | 40        |
| 3.2.2.3  | VN en EU operaties in Afrika                                    | 40        |
| 3.2.3    | Operaties in het Caribisch gebied                               | 41        |
| 3.2.4    | Nationale operaties                                             | 41        |
| 3.2.4.1  | Incidentele inzet                                               | 42        |
| 3.2.4.2  | Nationale taken en reguliere inzet                              | 42        |
| 3.2.4.3  | Ondersteuning Politie en openbare veiligheid                    | 43        |
| 3.3      | Bevindingen                                                     | 44        |
| 3.3.1    | Afname ervaringsopbouw en behoud van kennis en ervaring         | 44        |
| 3.3.1.1  | Eenzijdige operationele inzet                                   | 44        |
| 3.3.1.2  | Specialistische kennis                                          | 45        |
| 3.3.2    | Risico's bezuinigingen                                          | 45        |
| 3.3.2.1  | Veiligheid                                                      | 45        |
| 3.3.2.2  | Samenkomst van effecten van bezuinigingsslagen op de werkvloer  | 46        |
| 3.3.2.3  | Beperkt inzicht in bestedingen en budgetuitputting              | 46        |
| 3.3.2.4  | Onbalans tussen taak & middelen voor eenheden 24/7 inzetbaar    | 47        |
|          | <b>Interview met een Afghanistan- en antipiraterij-veteraan</b> | <b>49</b> |
| <b>4</b> | <b>Opleiding en training</b>                                    | <b>51</b> |
| 4.1      | Inleiding                                                       | 51        |
| 4.2      | Ontwikkelingen in 2012                                          | 51        |
| 4.3      | Bevindingen                                                     | 52        |
| 4.3.1    | Algemeen                                                        | 52        |
| 4.3.2    | Veiligheid en Vakmanschap (VeVa)                                | 53        |
| 4.3.3    | Initiële opleidingen                                            | 55        |
| 4.3.4    | Functieopleidingen                                              | 56        |
| 4.3.5    | Loopbaanopleidingen                                             | 59        |
| 4.3.6    | Doorstroom                                                      | 59        |
| 4.3.7    | STOP                                                            | 60        |
| 4.3.8    | Trainen                                                         | 60        |
| 4.3.9    | Resumé                                                          | 61        |
|          | <b>Interview met de partner van een Bosnië-veteraan</b>         | <b>63</b> |
| <b>5</b> | <b>Materieel en infrastructuur</b>                              | <b>65</b> |
| 5.1      | Inleiding                                                       | 65        |
| 5.2      | Ontwikkelingen 2012                                             | 65        |
| 5.3      | Gevolgen van de ontwikkelingen en bevindingen IGK               | 67        |
| 5.3.1    | Voorraden en kwaliteit materieel                                | 67        |
| 5.3.2    | Organisatie materieelvervangingsprojecten                       | 68        |
| 5.3.3    | Sourcing                                                        | 69        |
| 5.3.4    | Invoering SAP                                                   | 69        |
| 5.3.5    | Informatievoorziening                                           | 70        |
| 5.3.6    | Infrastructuur                                                  | 71        |
|          | <b>Interview met een Afghanistan-veteraan</b>                   | <b>73</b> |
| <b>6</b> | <b>Medezeggenschap</b>                                          | <b>75</b> |
| 6.1      | Inleiding                                                       | 75        |
| 6.2      | Ontwikkelingen                                                  | 75        |
| 6.3      | Bevindingen                                                     | 76        |
| 6.4      | Tot slot                                                        | 77        |
|          | <b>Interview met Martine, dochter van een Bosnië-veteraan</b>   | <b>79</b> |

|          |                                                              |            |
|----------|--------------------------------------------------------------|------------|
| <b>7</b> | <b>Individuele bemiddeling</b>                               | <b>81</b>  |
| 7.1      | Inleiding                                                    | 81         |
| 7.2      | Ontwikkelingen en resultaten                                 | 81         |
| 7.3      | Bevindingen                                                  | 82         |
| 7.3.1    | Bemiddeling en de cijfers                                    | 82         |
| 7.3.2    | Functietoewijzing                                            | 83         |
| 7.3.3    | Re-integratie                                                | 83         |
| 7.3.4    | Verklaring geen bezwaar                                      | 83         |
| 7.3.5    | Letselschade                                                 | 83         |
| 7.3.6    | Van werk naar werk                                           | 84         |
| 7.3.7    | Draaginsigne Gewonden                                        | 84         |
| 7.3.8    | Veteranen                                                    | 84         |
|          | <b>Interview met een opruimer van explosieven</b>            | <b>87</b>  |
| <b>8</b> | <b>Veteranen</b>                                             | <b>89</b>  |
| 8.1      | Inleiding                                                    | 89         |
| 8.2      | Ontwikkelingen en gevolgen                                   | 90         |
| 8.3      | Erkenning en waardering                                      | 92         |
|          | <b>Interview met Nicole, dochter van een Bosnië-veteraan</b> | <b>95</b>  |
| <b>9</b> | <b>Themaonderzoek: "P-Instrumenten"</b>                      | <b>97</b>  |
| 9.1      | Inleiding                                                    | 97         |
| 9.2      | P-instrumenten                                               | 98         |
| 9.2.1    | Numerus fixus                                                | 98         |
| 9.2.2    | Knelpuntcategorieën                                          | 98         |
| 9.2.3    | Vacaturebank en sollicitatieproces                           | 99         |
| 9.2.4    | Sociaal Beleidskader                                         | 99         |
| 9.3      | Bevindingen                                                  | 100        |
| 9.3.1    | Directies P&O                                                | 100        |
| 9.3.1.1  | Algemeen                                                     | 100        |
| 9.3.1.2  | Numerus fixus                                                | 100        |
| 9.3.1.3  | Knelpuntcategorieën                                          | 100        |
| 9.3.1.4  | Vacaturebank en sollicitatieproces                           | 101        |
| 9.3.1.5  | Sociaal Beleidskader                                         | 102        |
| 9.3.1.6  | (Sub)conclusie                                               | 102        |
| 9.3.2    | Commandanten en knelpuntcategorieën                          | 102        |
| 9.3.2.1  | Algemeen                                                     | 103        |
| 9.3.2.2  | Numerus fixus                                                | 103        |
| 9.3.2.3  | Knelpuntcategorieën                                          | 103        |
| 9.3.2.4  | Vacaturebank en sollicitatieproces                           | 103        |
| 9.3.2.5  | Sociaal Beleidskader                                         | 104        |
| 9.3.2.6  | (Sub)conclusie                                               | 104        |
| 9.3.3    | Enquête P-instrumenten                                       | 105        |
| 9.3.3.1  | Algemeen                                                     | 105        |
| 9.3.3.2  | Reacties                                                     | 105        |
| 9.3.3.3  | (Sub)conclusie                                               | 106        |
| 9.4      | Conclusies                                                   | 107        |
| 9.4.1    | Algemeen                                                     | 107        |
| 9.4.2    | Numerus fixus                                                | 107        |
| 9.4.3    | Knelpuntcategorieën                                          | 108        |
| 9.4.4    | Vacaturebank en sollicitatieproces                           | 108        |
| 9.4.5    | Sociaal Beleidskader                                         | 108        |
| 9.4.6    | Eindconclusie                                                | 108        |
| 9.5      | Aanbevelingen                                                | 109        |
| 9.6      | Ontwikkelingen en nieuwe initiatieven                        | 109        |
| 9.7      | Afsluiting                                                   | 111        |
|          | <b>Interview met een werkgever van een veteraan</b>          | <b>113</b> |

|            |                                                                                                             |     |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10         | Themaonderzoek: “Binden en boeien van de jonge militair”                                                    | 115 |
| 10.1       | Inleiding                                                                                                   | 115 |
| 10.2       | Onderzoeksopzet                                                                                             | 116 |
| 10.3       | Onderzoek Dienstencentrum Gedragswetenschappen                                                              | 117 |
| 10.4       | Bevindingen Defensie Ontwikkeling en Netwerkdag (DONDerdag)<br>voor <i>young professionals</i> bij Defensie | 117 |
| 10.4.1     | Aansluiten personeelsbeleid bij ambities                                                                    | 117 |
| 10.4.2     | Doorlopende leerlijn                                                                                        | 117 |
| 10.4.3     | Talentmanagement                                                                                            | 118 |
| 10.5       | Bevindingen uit gesprekken met jonge officieren en onderofficieren                                          | 118 |
| 10.5.1     | Eigen loopbaanontwikkeling                                                                                  | 118 |
| 10.5.2     | Doorlopende opleidingslijn                                                                                  | 119 |
| 10.5.3     | Verlies van loyaliteit en vertrouwen                                                                        | 120 |
| 10.5.4     | Een gevarieerd oefen- en trainingsprogramma                                                                 | 120 |
| 10.5.5     | Balans privé en werk                                                                                        | 121 |
| 10.5.6     | De financiële drempel geslecht?                                                                             | 121 |
| 10.6       | Conclusie                                                                                                   | 122 |
| 10.7       | Aanbevelingen                                                                                               | 122 |
| Appendix   | Themaonderzoek ‘Binden en boeien van de jonge militair’                                                     | 123 |
|            | Interview met een “ervaren” veteraan                                                                        | 127 |
| 11         | Voortgang bevindingen eerdere jaarverslagen                                                                 | 129 |
| 11.1       | Doorlooptijd keuringen                                                                                      | 129 |
| 11.2       | IV-ondersteuning buitenland                                                                                 | 130 |
| 11.3       | Buitenlandtoelage                                                                                           | 130 |
| 11.4       | Bruto-netto tool                                                                                            | 130 |
| 11.5       | Procedure aanvraag behoeftestelling verwerven medisch personeel                                             | 131 |
| 11.6       | Digitale aanvraag tot behoefte vervulling                                                                   | 131 |
| 11.7       | Nazorg                                                                                                      | 131 |
| 11.8       | Deeltijdwerk                                                                                                | 132 |
| 11.9       | Dienstencentrum re-integratie                                                                               | 132 |
| 11.10      | Onderbezetting middenkader bij de onderzeedienst                                                            | 133 |
| 11.11      | Nieuwbouw in Stroe                                                                                          | 133 |
| 11.12      | Bereikbaarheid Lgen Bestkazerne                                                                             | 133 |
|            | <b>Bijlagen</b>                                                                                             |     |
| Bijlage 1  | Taken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en de Inspecteur der Veteranen                             | 137 |
| Bijlage 2  | Werkbezoeken in 2012                                                                                        | 141 |
| Bijlage 3a | Overzicht van in 2012 ontvangen verzoeken voor individuele bemiddelingen                                    | 145 |
| Bijlage 3b | Overzicht van in 2012 afgesloten verzoeken voor individuele bemiddelingen                                   | 147 |
| Bijlage 4  | Overzicht van activiteiten ten behoeve van veteranen in 2012                                                | 149 |





foto: Sm Maartje Roos AVDD

# Voorwoord

## IGK Jaarverslag 2012

Op 29 november 2012 heb ik de functie van Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht, tevens Inspecteur der Veteranen, overgenomen van luitenant-generaal A.C. Oostendorp. Dit jaarverslag is dan ook mede gebaseerd op de werkbezoeken die hij tot de overdracht heeft afgelegd en de themaonderzoeken die onder zijn leiding zijn uitgevoerd. In de overgaveperiode hebben we de bevindingen uitgebreid besproken en ik neem al zijn conclusies en adviezen over. Ik hecht er aan ook op deze plaats mijn dank uit te spreken voor de goede en plezierige wijze waarop mijn voorganger mij op deze functie heeft voorbereid.

De verslagperiode staat in het teken van een omvangrijke reorganisatie, waarbij sprake is van grootschalige overtolligheid van personeel. Het defensiepersoneel wordt daarnaast buiten Defensie geconfronteerd met pijnlijke maatregelen die iedere Nederlander treffen. Door de zorgvuldige maar ook langdurige procedures van reorganiseren bij Defensie en het opschorten van het overleg eind 2012 duurt de onzekerheid voor het personeel erg lang. Naast de beleving van de gedwongen afslanking van de defensieorganisatie hebben eind 2012 ook de procesgang en effecten van de Wet Uniformering Loonbegrip (WUL) het vertrouwen van het defensiepersoneel geschaad.

Terwijl aangewezen knelpuntcategorieën maar zeer beperkt gebruik maken van de beschikbare instrumenten voor vrijwillige uitstroom stromen schaars personeel en jong talent meer uit dan wenselijk. Tegelijk schiet de instroom van manschappen die nodig is om te komen tot de gewenste personeelsformatie ernstig tekort, ondanks de economische crisis en werkloosheid. De instroombeperkingen in 2011, een minimale arbeidsmarktcommunicatie in de afgelopen periode en de beeldvorming van een werkgever die overtollig personeel laat afvloeien lijken de belangrijkste oorzaken. Om begrijpelijke redenen vervult ook het eigen personeel in deze fase niet de ambassadeursrol die voor de werving gewenst is.

Naast alle inspanningen voor de reorganisatie leverde de defensieorganisatie in 2012 opnieuw een succesvolle bijdrage aan verschillende crisisbeheersingsoperaties en aan de opbouw van veiligheidsorganisaties. Defensie was actief in Afghanistan, voor de kust van Somalië, in Soedan, Congo, Rwanda, Oeganda, Burundi, Bosnië, Kosovo, het Midden-Oosten en in het Caribisch gebied. Eind 2012 werd een luchtverdedigingseenheid gereed gesteld voor inzet in Turkije. Ook in eigen land vervult Defensie een essentiële rol in de veiligheidsketen. Vanuit de civiele veiligheidspartners is er een toenemende vraag naar bijstand en steunverlening door Defensie. Het gaat daarbij zowel om structurele als om incidentele ondersteuning.

De combinatie van inzet, opwerken en opleiden, maar tegelijk ook reorganiseren, vergt veel van het personeel. Dat geldt met name voor commandanten en staven. Op dat niveau vinden reducties plaats met soms meer dan 30 procent. Oude organisatiedelen lopen leeg omdat het personeel elders bij Defensie baanzekerheid zoekt terwijl de nieuwe organisatie door de geldende procedures en het opschorten van het overleg met de centrales van personeel nog niet gevuld kan worden. Taken worden gedelegeerd naar lagere niveaus, die overigens met dezelfde soort formatiekortingen worden geconfronteerd.

Uit het overzicht van bemiddelingszaken in bijlage 3 blijkt dat het aantal bemiddelingsverzoeken is afgenomen ten opzichte van 2011. In eerste instantie zou je in tijden van onrust een toename verwachten. Ook bij het bedrijfsmaatschappelijk werk was er een vraagafname. Ik wijt dit aan de (onterechte) zorg van een gedeelte van het personeel om “een label te krijgen” en daarmee een risico te lopen bij sollicitaties en in het functietoewijzingsproces. Binnen dit afnemende totaal is overigens het aantal bemiddelingszaken in de categorie “goed werkgeverschap” toegenomen. De grote werkdruk van leidinggevend en hun onvermogen het personeel alle aandacht te geven die het vraagt zal hier debet aan zijn.

Over de huidige toepassing van het functietoewijzingsproces van militairen worden bij mijn werkbezoeken veel opmerkingen gemaakt door het personeel. Dit personeel verkeert ten opzichte van andere werknemers in Nederland in de bijzondere positie dat het gedurende de loopbaan bij Defensie structureel elke drie jaar een nieuwe functie moet zien te vinden. Men geeft aan behoefte te hebben aan een actiever beheer van kennis, ervaring en talent door de organisatie dat verder gaat dan de voortdurende sollicitaties en selectie door een chef op de werkvloer. In de huidige bijzondere situatie van overtolligheid heeft het personeel nog wel begrip voor de afgebakende functieduur en de generieke selectie via sollicitaties. Maar structureel heeft men behoefte aan een meer gedifferentieerde functieduur, loopbaanpaden voor specialisten en een actiever beheer van specialisten en (jong) talent door de P&O-organisatie van de defensieonderdelen. Daarmee kan perspectief worden geboden. Ook kan hierdoor de opleidingsdruk van specialisten verminderen en worden de benodigde kennis en ervaring, die door de toepassing van de numerus fixus onder druk staan, beter geborgd. Het behoud van schaarse specialisten en (jong) talent acht ik van groot belang.

Naast de aandacht voor het actieve personeel bij Defensie is in 2012 ook veel aandacht gegeven aan veteranen. Zo’n 170 evenementen waar de veteraan centraal stond werden door de IGK of een van de stafofficiëren bezocht. De veteranen verdienen ook die aandacht. Zij legden met hun inzet in het verleden de basis voor de huidige professionele krijgsmacht. Daarvoor kregen zij eerder niet altijd de erkenning, waardering en zorg waar ze volgens de huidige maatstaven recht op hebben. Het valt mij bij die ontmoetingen telkens op hoe bevlogen en betrokken deze oud-militairen nog zijn, ook als zij de dienst al lang hebben verlaten of kampen met littekens van hun uitzending. Om de waardering voor deze groep tot uiting te brengen heb ik in dit jaarverslag een aantal interviews met veteranen en personen uit hun omgeving opgenomen.

Gelukkig is voor veteranen de afgelopen jaren ook maatschappelijk het nodige bereikt. De Veteranenwet, die door het parlement werd geïnitieerd en in 2011 unaniem werd aangenomen, is daarvan een belangrijk voorbeeld. Daarmee verband houdend heeft de Minister van Defensie op 30 juni 2012 de veteranenstatus ook toegekend aan alle actief dienende militairen die op uitzending zijn geweest. De algemene maatregel van bestuur die moet volgen op de Veteranenwet is mede door het opschorten van het overleg met de centrales nog in ontwikkeling.

In 2012 is een akkoord bereikt over de regeling van de zogenaamde “ereschuld” aan invalide veteranen. De uitkering eind 2012 vormde voor veel veteranen een belangrijk teken van erkenning. Hun invaliditeit blijft, maar met de uitkering kunnen velen toch een hoofdstuk sluiten. Op het gebied van zorg voor veteranen vormde het eerste lustrum van het Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen (LZV) een belangrijke mijlpaal. De toegankelijkheid en kwaliteit van de zorg, de vrije keuze van de veteraan voor militaire of civiele zorg en de actieve samenwerking van de diverse partijen zijn daarbij belangrijke waarden. Net als bij actief dienende militairen is ook bij veteranen kameradenhulp belangrijk. Ik heb in dat kader veel waardering voor het project van het Veteranenplatform om de nuldelijnsondersteuning te structureren en te borgen. De veteranenverenigingen en ontmoetingscentra vervullen daarin een wezenlijke rol.

Hoewel inmiddels veel is bereikt en het bovenstaande tot tevredenheid stemt, blijft bijzondere aandacht voor de veteranen nodig. De samenstelling van de veteranengemeenschap verandert door het wegvallen van grote groepen oude veteranen van de Tweede Wereldoorlog en Nederlands-Indië. Tegelijk dienen nieuwe generaties veteranen zich aan met hun eigen ervaringen en wensen. Ook de wijze van communiceren verandert, onder andere door de mogelijkheden van sociale media. Van de krijgsmachtdelen wordt een actieve rol gevraagd in de ondersteuning van veteranen. Het organiseren van evenementen waaraan actief dienende en post-actieve veteranen gezamenlijk deelnemen kan het contact met de jonge veteraan na zijn dienstverlaten bevorderen.

Ook op het gebied van samenwerking tussen de relevante organisaties voor veteranen is de afgelopen jaren vooruitgang te zien. Rationeel is dat nodig en verstandig. Tegelijk kenmerkt het veteranenlandschap zich door vele kleinschalige en creatieve initiatieven gekoppeld aan de nodige emoties. Daardoor ontstaan soms spanningen die contraproductief zijn en die tot teleurstelling leiden. Als Inspecteur der Veteranen wil ik mij inzetten om deze initiatieven in goede banen te leiden en gezamenlijke resultaten te bevorderen.

Afsluitend constateer ik dat de dynamiek van 2012 ook in 2013 en de jaren daarna nog veel zal vergen van het defensiepersoneel. De opeenvolgende taakstellingen van de afgelopen jaren hebben forse littekens geslagen in de organisatie, waarbij de wond meestal nog niet geheeld was als het mes er al weer in moest. Het gedwongen afscheid nemen van personeel, dat vaak meerdere uitzendingen achter de rug heeft en dat de samenleving altijd buitengewoon loyaal heeft gediend, doet pijn.

Vooruitkijkend zal ik in 2013 twee specifieke onderzoeken laten uitvoeren. Enerzijds naar de zorgvuldige begeleiding van diegenen die zonder functie raken en die worden begeleid naar ander werk binnen of buiten Defensie. Anderzijds wil ik mij richten op de gevoelde spanning tussen regelgeving in het personele functiegebied en de regelvrijheid van commandanten. Natuurlijk krijgen ook andere aspecten aandacht, zoals het behoud van kennis en ervaring bij de uitwerking van de numerus fixus, de vulling van de organisatie en beheer van talent waar Defensie fors in heeft geïnvesteerd en dat essentieel is voor de taakuitvoering.

Mijn indruk is dat ons personeel pijnlijke besluiten kan begrijpen en accepteren. Duidelijkheid, een luisterend oor, waardering en toepassing van een menselijke maat maken het verschil in de beleving van het personeel. Daar ligt intern Defensie een belangrijke sleutel om het vertrouwen en perspectief bij het personeel te versterken. Daarnaast is een groter draagvlak in de samenleving voor de rol en middelen van de krijgsmacht belangrijk. In essentie gelden dezelfde principes voor de veteranengemeenschap. Ik vind het zeer de moeite waard om mij daar als Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en Inspecteur der Veteranen voor in te zetten.

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

A.G. van Ede  
Luitenant-generaal der Mariniers



foto: Sm Sjoerd Hilckmann AVDD

# 1 Organisatie in de steigers

## 1.1 Inleiding

Defensie heeft in 2012 vooral in het teken gestaan van de grootste reorganisatie sinds jaren. De reductie van 1 miljard euro is vertaald in meer dan 90 reorganisaties, die de basis vormen voor de inrichting van de toekomstige krijgsmacht. Om dit te realiseren moet één op de vijf functies worden geschrapt en wordt een aantal hoogwaardige capaciteiten ingeleverd. Het afstoten van materieel gaat gepaard met de herbelegging of sluiting van verschillende defensielocaties en gedwongen ontslagen op grote schaal zijn voor het eerst onvermijdelijk. Kortom, het is geen gemakkelijke periode waarin Defensie zich bevindt.

Nu de reorganisatieplannen in een afrondende fase zijn gekomen, wordt langzaam duidelijk wie er met ontslag worden bedreigd. Hoewel van concrete overtolligheid veelal nog geen sprake is, voelt een groeiend aantal defensiemedewerkers dat de kans op herplaatsing binnen Defensie afneemt naarmate er meer reorganisatieplannen worden afgerond. Desondanks wordt van het personeel gevraagd 24 uur per dag, 7 dagen per week de belangen van Nederland zowel hier als in den vreemde te behartigen. In die zin gaan de missies en operationele inzet tijdens de ‘verbouwing’ gewoon door. Van een organisatie die dit van haar personeel verlangt mag worden verwacht dat zij medewerkers die Defensie gepland of ongepland moeten verlaten, zo goed mogelijk ondersteunt. Naast deelname aan missies en operationele inzet vraagt het zorgvuldig begeleiden van het personeel ‘van werk naar werk’ de komende tijd de hoogste prioriteit.

## 1.2 Ontwikkelingen 2012

### 1.2.1 Reorganisatie Defensie

Op personeelsgebied is één van de belangrijkste ontwikkelingen tijdens het verslagjaar dat de reductie van personeel meer vorm heeft gekregen. Zo zijn knelpuntcategorieën vastgesteld waarin personeel aanspraak kan maken op de stimuleringsmaatregelen van het SBK als men vrijwillig vertrekt bij Defensie. Tevens is de bemiddelingsorganisatie die personeel naar werk buiten Defensie moet begeleiden, verder uitgebreid. De in de beleidsbrief van april 2011 genoemde reorganisatie van het P&O domein heeft zich vertaald in een reorganisatieplan voor de vorming van de Divisie Personeel & Organisatie Defensie. Dit plan is in het najaar 2012 door de bonden goedgekeurd. Tegelijkertijd met de reorganisatie van de Bestuursstaf hebben de 'generieke functiebeschrijvingen' naar analogie van de rijksbreed gebruikte functiebeschrijvingen hun intrede gedaan.

Binnen de beleidsmatige kaders is begonnen met de afstoting van diverse operationele capaciteiten. De Leopard-tanks, vier mijnenbestrijdingsvaartuigen en het bevoorradingschip Hr. Ms. Zuiderkruis zijn inmiddels buiten dienst gesteld en wachten op een definitieve bestemming. Onderzocht is of het aanhouden van overtollig materieel voor reserveonderdelen doelmatiger is dan verkoop. Besloten is drie van de in totaal zes af te stoten pantserhouthuizers voor dit doeleinde te gebruiken, evenals alle veertig Fenneks en drie van de negentien F-16's<sup>1</sup>. Ook andere operationele capaciteiten konden worden behouden. Zo worden alle vier patrouilleschepen in dienst genomen, blijft het derde DC-10 transporttoestel langer operationeel en worden acht van de zeventien Cougar transporthelikopters langer in dienst gehouden.



Oefening "Rino Dragonder" (foto: Don van Rooij AVDD)

Als gevolg van de Herbelegging Vastgoed Defensie is een start gemaakt met de sluiting van diverse defensie-complexen. Voor enkele locaties geldt dat nog nadere studie wordt verricht naar de gevolgen van eventuele sluiting. Een definitief besluit over deze locaties hangt samen met reorganisaties die nog niet zijn afgerond en overleg met lokale overheden.

<sup>1</sup> Deze F-16's zullen tevens worden ingezet voor opleiding- en trainingsdoeleinden van grondpersoneel, de resterende vijftien F-16's worden afgestoten. Eén F-16 is als gevolg van een ongeval (België) afgeschreven.

### 1.2.2 Commando Zeestrijdkrachten

Bij het Commando Zeestrijdkrachten wordt de reorganisatie centraal aangestuurd en uitgevoerd. De randvoorwaarden voor de reorganisatie komen voort uit de blauwdrukken, de numerus fixus en de Herbelegging Vastgoed Defensie. Op basis daarvan heeft een transitieteam van de marine een beleidsvoornemen met bijhorende deelopdrachten opgesteld. Deze deelopdrachten bevatten de concrete vertaling van de maatregelen en kaders per organisatiedeel. De uitwerking van de deelopdrachten staat onder leiding van vier opdrachtnemers (de toekomstige drie directeuren en de Commandant Zeemacht in het Caribisch gebied). Per deelopdracht richten projecten zich op de herinrichting en vorming van een nieuwe directie. In een aantal gevallen zijn ook deelprojecten ingesteld die direct gekoppeld zijn aan eenheden of maatregelen. Begin december 2012 is het plan met instemming van de medezeggenschapscommissie en de bonden goedgekeurd en heeft het de status Definitief Reorganisatieplan gekregen.

### 1.2.3 Commando Landstrijdkrachten

De gevolgen van de reorganisatie voor het Commando Landstrijdkrachten zijn in kaart gebracht en uitgewerkt in een masterplan genaamd ATLANTA. Dit plan omvat ruim vijftig projecten, verdeeld over zes clusters, die onder leiding staan van de directeuren van de staf van Commandant Landstrijdkrachten, hoofd Bestuursondersteuning en de commandant van het Opleidings- en Trainingscommando. Het betreft niet alleen bezuinigingen maar ook intensiveringen, bijvoorbeeld op het gebied van *cyber*. Deze intensiveringen zijn niet alleen ingegeven door de Beleidsbrief 2011 maar ook door lessons learned van de inzet in Afghanistan. Nagenoeg alle eenheden van de landmacht worden geraakt door de effecten van de Beleidsbrief. Een beperkt aantal projecten is gerealiseerd in 2012, bijvoorbeeld het opheffen van de tankbataljons. Gelet op de complexiteit en de noodzakelijke samenhang was voor veel projecten een studiefase nodig, die overwegend in 2012 is afgerond. Het gros van de projecten wordt gerealiseerd in 2013. Een enkel project loopt door in 2014.

### 1.2.4 Commando Luchtsrijdkrachten

In 2012 zijn voor de twaalf reorganisatietrajecten van het Commando Luchtsrijdkrachten afzonderlijke reorganisatieplannen opgesteld. Tevens is voor de Groep Luchtmacht Reservisten een extra reorganisatieplan tot stand gekomen. Bij alle activiteiten is continu aandacht besteed aan een constructieve samenwerking met en betrokkenheid van de medezeggenschap. Inmiddels heeft dit voor de Staf en de Kapel van het Commando Luchtsrijdkrachten geresulteerd in een Definitief Reorganisatieplan. De overige reorganisatieplannen zijn aangeboden aan de bonden ter behandeling of laatste besluitvorming. Daarnaast zijn diverse voorbereidingen getroffen voor een goed verloop van het personele vullingsproces en voor een beheerste transitie naar de nieuwe organisatie in de tijdspanne tot aan 1 januari 2016.



Deelname aan "Ocean Shield" op Hr.Ms. Rotterdam (foto: Ab Biersteker AVDD)

#### 1.2.5 Koninklijke Marechaussee

Op het moment dat de bezuinigingsmaatregelen voor Defensie bekend werden gesteld, was de Koninklijke Marechaussee bezig met het herijken van haar ontwikkelagenda. Met deze agenda wordt de 'stip op de horizon' opnieuw geplaatst, met een doorkijk naar 1 januari 2016. Dit proces loopt onverminderd door en zal parallel lopen aan (en verweven zijn met) de reorganisaties die voortvloeien uit de taakstellingen van Defensie. Naast de defensiebrede maatregelen, zoals de stafreductie van 30%, heeft Defensie aan de Koninklijke Marechaussee nog een door haarzelf in te vullen financiële bezuiniging opgelegd, omdat de opgelegde taakstelling in het opleidingsveld (reduceren van het aantal arbeidsplaatsen voor opleidingen) bij de Koninklijke Marechaussee slechts voor een deel uitvoerbaar is. De Koninklijke Marechaussee neemt om die reden een aantal extra efficiëncymaatregelen.

#### 1.2.6 Bestuursstaf

Voor de Bestuursstaf heeft de reorganisatie ingrijpende gevolgen voor de omvang en inrichting. De omvang wordt met 30% gereduceerd. Uitvoerende taken worden overgeheveld naar het Commando Diensten Centra en de Defensie Materieel Organisatie. De Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst Defensie, de Militaire Luchtvaartautoriteit, Inspecteur Generaal der Krijgsmacht en het Militair Huis van H.M. de Koningin worden zogenoemde 'bijzondere organisatie-eenheden' en zullen in de toekomst niet langer deel uitmaken van de Bestuursstaf. De auditfunctie van Defensie gaat over naar de Audit Dienst Rijk van het Ministerie van Financiën.

De werkwijze van de Bestuursstaf wordt zo ingericht dat sprake is van één formatie die onder de Plaatsvervangend Secretaris-Generaal wordt geplaatst en vervolgens verdeeld wordt onder de directies. Hierdoor kan de capaciteit van de Bestuursstaf flexibel worden ingezet. Thematisch samenwerken is het uitgangspunt, zodat maximaal gebruik kan worden gemaakt van aanwezige kennis en ervaring. De nieuwe Hoofddirectie Beleid wordt verantwoordelijk voor het maken van geïntegreerd beleid en er komt een centrale toewijzing van middelen door de Commandant der Strijdkrachten. De nieuwe Hoofddirectie Bedrijfsvoering maakt integrale kaders en de Hoofddirectie Financiën en Control ziet er op toe dat alles past binnen de budgettaire kaders. Het Definitief Reorganisatieplan is 5 november 2012 geaccordeerd.



Wisseling top van defensie (foto: Kpl Rob van Eerden AVDD)

#### 1.2.7 Commando DienstenCentra

Bij het Commando DienstenCentra worden bestaande divisies gereorganiseerd en nieuwe opgericht. In totaal kent de reorganisatie bij het Commando DienstenCentra negentien deelprojecten. Uiteindelijk zal dit Defensieonderdeel bestaan uit de divisies: Personeel & Organisatie Defensie, Defensie Gezondheidszorg Organisatie, Vastgoed & Beveiliging en Facilitair & Logistiek. Daarnaast behoren de Nederlandse Defensie Academie en de Ondersteuningsgroep & Kabinet tot dit Commando.

#### 1.2.8 Defensie Materieel Organisatie

Op 1 januari 2012 zijn de onderhoudsbedrijven van de Defensie Materieel Organisatie overgedragen aan de Operationele Commando's en is het IV-bedrijf, IVENT, overgenomen van het Commando DienstenCentra. De beleidstaken van de Defensie Materieel Organisatie worden overgedragen aan de nieuw op te richten Hoofddirectie Beleid van de Bestuursstaf en taken in het kader van het wapensysteemmanagement van kleine systemen worden overgedragen aan de Operationele Commando's. De nieuwe uitvoerende organisatie gaat zich richten op het voorzien in, instandhouden en afstoten van defensiematerieel, het leveren van producten en diensten op het gebied van informatievoorziening (IV), ICT en documentaire informatie en het leveren van producten en diensten (munitie, brand- & bedrijfsstoffen en kleding & uitrusting) voor de materieellogistieke ondersteuning van het primaire proces van Defensie. In 2012 zijn vier reorganisatietrajecten gestart voor de inrichting van de Defensie Materieel Organisatie: het oprichten van het Joint IV Commando, de herinrichting van het dienstencentrum Operaties binnen het JIVC, de reorganisatie naar de directie Materieellogistiek en de herinrichting van de staf.

#### 1.2.9 Veteranen

Op het gebied van veteranen zijn in het verslagjaar significante positieve ontwikkelingen te melden. Zo is de Algemene Maatregel van Bestuur van de Veteranenwet uitgewerkt en het concept hiervan in december 2012 aan de bonden voorgelegd. De Minister van Defensie heeft medio 2012 een akkoord bereikt met de Centrales van Overheidspersoneel over de regeling Ereschuld Veteranen en in 2012 heeft de uitbetaling grotendeels plaatsgevonden. Vooruitlopend op de uitwerking van de Veteranenwet hebben actief dienende militairen die aan een missie hebben deelgenomen per 30 juni 2012 de status van veteraan gekregen.



Reünie Nieuw-Guinea veteranen (foto: Kpl Rob van Eerden AVDD)

## 1.3 Bevindingen

### 1.3.1 Reorganisatie: werk in uitvoering

Nu de inrichting van de Defensieonderdelen steeds vastere vorm aanneemt, krijgt ook het personeel steeds meer zicht op de functies die blijven bestaan. Het reguliere proces van functiewisselingen voor militairen gaat gewoon door. De druk op het vinden van een vervolgfunctie wordt echter groter, zeker onder het personeel dat als knelpuntcategorie is aangemerkt. Opvallend hierbij is dat velen zo snel mogelijk zekerheid zoeken en bereid zijn een minder passende functie te accepteren om niet overtollig te raken. Dit maakt het lastig de bij Defensie beoogde doelstelling van 'de juiste persoon op de juiste plaats' te handhaven.

De verschillende reorganisaties komen in een fase waarin duidelijk wordt hoe de numerus fixus uitwerkt in de verschillende eenheden en wat de gevolgen zijn voor het personeel. Tijdens vele bezoeken bleek dat de overgrote meerderheid van het personeel het functietoewijzingsproces als niet-transparant ervaart en weinig vertrouwen heeft in een eerlijk sollicitatie- en selectieproces. Men gaf aan dat eenduidige criteria voor de selectie bij functietoewijzing ontbreken en behoefte bestaat aan een heldere uitleg over de wijze waarop keuzes bij functietoewijzing worden gemaakt. Aan het eind van het verslagjaar waren de meeste Defensieonderdelen bezig hiervoor nadere richtlijnen uit te werken.

Voor een zorgvuldige en actieve overgang van overtollig personeel naar werk buiten Defensie is dit verslagjaar een (nieuwe) Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie opgezet. Deze eenheid zal in de toekomst een belangrijke schakel worden in het begeleiden van overtollig defensiepersoneel. Wanneer de reorganisatieplannen in 2013 in de uitvoeringsfase terechtkomen wordt een piekbelasting in de vraag naar begeleiding en bemiddeling verwacht. De benodigde kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit van de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie zal een belangrijk aandachtspunt worden naarmate de eindfase van de reorganisatietrajecten in zicht komt en grotere aantallen personeel zich aanmelden voor werk buiten Defensie.

Eén van de gevolgen van de reorganisatie is dat eenheden worden samengevoegd. Dit gebeurt ook krijgsmachtdeelloverschrijdend. Binnen joint eenheden werkt personeel van verschillende krijgsmachtdelen samen; het onderdeel wordt door één krijgsmachtdeel aangestuurd. Personeel van andere krijgsmachtdelen binnen die joint eenheden signaleert steeds vaker dat de binding met het eigen Operationeel Commando afneemt. Als gevolg hiervan vreest men voor een afname van de carrièremogelijkheden in het eigen vakgebied of is men bezorgd dat het moeilijk wordt terug te keren – in een ander vakgebied – binnen het eigen krijgsmachtdeel.



Commando-overdracht Nederlandse Defensie Academie (foto: Sm Gerben van Es AVDD)

Opvallend is dat bij meerdere werkbezoeken teleurstelling is uitgesproken door het personeel over het gebrek aan waardering, zowel binnen als buiten Defensie. Men leidde dat bijvoorbeeld af aan het gemak waarmee – buiten Defensie – over verdere bezuinigingen op dit departement werd gesproken. De personele reducties zullen ook collega's treffen die veelvuldig op missies zijn geweest. Men voelt dat inzet en offers uit het verleden in dat opzicht maar voor korte duur serieus worden genomen en dat de waardering hiervoor door de waan van de dag snel naar de achtergrond wordt verdrongen. In het nieuwe Regeerakkoord is besloten Defensie in het kader van nieuwe bezuinigingen relatief te ontzien. Dit leidde bij vele defensie-medewerkers tot een aarzelend gevoel van opluchting.

### 1.3.2 Herbelegging van taken en verantwoordelijkheden

De reorganisatie wordt door velen gezien als een kille bezuiniging op en reductie van personeel en materieel. Men twijfelt of altijd een goede analyse heeft plaatsgevonden van taken en de daarbij benodigde mensen en middelen. In een fase waarin zoveel tollens los staan heeft men in toenemende mate zorgen of het totale pakket aan taken en verantwoordelijkheden straks op zorgvuldige wijze in de nieuwe defensieorganisatie is geborgd. Bijzondere aandacht vraagt het overdragen van elementaire taken die te maken hebben met de veiligheid van het personeel, zoals bedrijfshulpverlening en elementaire brandbestrijding. Het verder centraliseren van ondersteunende diensten betekent soms dat operationele eenheden wel functies hiervoor overdragen, maar dat niet automatisch alle taken worden overgenomen; deze overblijvende taken moeten worden geïnventariseerd en op een andere manier belegd. De Secretaris-Generaal heeft toegezegd dit te bewaken.

Een andere zorg betreft de toekomstige spreiding van het geneeskundig zorgsysteem en de consequenties daarvan voor het personeel en de bedrijfsvoering. Ook dit onderwerp kwam tijdens het verslagjaar zowel in de gesprekken met commandanten als het personeel veelvuldig ter sprake. Medewerkers maken zich zorgen over de nadelige effecten die de inrichting van het Eerstelijns Gezondheidszorgbedrijf met zich meebrengen, zoals langere reistijden en meer zorg op 'afstand'. Om de problematiek te verzachten zijn al enkele maatregelen genomen zoals het langer open blijven van het gezondheidscentrum in Munster en de introductie van mobiele zorgteams. Net als de verregaande centralisatie op personeelsgebied in de Divisie Personeel & Organisatie Defensie vragen commandanten zich af of de Defensie Gezondheidszorgorganisatie in de toekomst in staat zal zijn hen te 'ontzorgen'. De twijfels of het personeel straks nog wel de zorg en aandacht krijgt die het in hun ogen verdient zullen in de evaluatiefase van beide reorganisaties nadrukkelijk moeten worden meegewogen.

### 1.3.3 Behoud van kennis en kunde

Opvallend was de brede zorg onder het personeel over het dreigende verlies aan kennis en ervaring. Niet alleen vanwege het mogelijk gedwongen vertrek van veelal oudere collega's, maar ook door het verdwijnen van die kennis en ervaring als gevolg van eenzijdige operationele inzet in de afgelopen jaren. Hierdoor zakt kennis en ervaring weg en het vergt veel inspanning om weer op niveau te komen. De beschikbare oefen- en trainingsbudgetten kunnen hier niet altijd in voorzien.

Bij vrijwel elk werkbezoek is de zorg uitgesproken of kennis, kunde en ervaring met deze grote reorganisatie wel voldoende worden behouden, opnieuw kunnen worden opgebouwd en straks op de juiste plek worden ingezet. De zorg bestaat dat met het verdwijnen van (te) veel ervaren personeel de veiligheid op enig moment in het gedrang gaat komen. De effecten van het verlies aan ervaring zullen veelal pas op lange termijn merkbaar worden in de (operationele) taakuitvoering en bij de kennisoverdracht tijdens het werk en in de opleidingen.

Gevreesd wordt dat het behoud van kennis en kunde nog meer in de knel gaat komen door toepassing van de numerus fixus. Het personeelsbestand zal vooral in de lagere rangen worden uitgebreid. Dit heeft ook gevolgen voor de totale ervaringsopbouw binnen Defensie; meer jonger personeel in lagere rangen betekent immers ook minder ervaring. Een ander fenomeen dat invloed heeft op het behoud van kennis en kunde is de aanzet te komen tot meer generieke functiebeschrijvingen. Het personeel vraagt zich af hoe de juiste man of vrouw voor een functie wordt geselecteerd als de vereiste specialistische kennis en ervaring niet duidelijk in de functiebeschrijving naar voren komen. Dit wordt nog bemoeilijkt doordat er om de keuze te kunnen maken, weinig actuele informatie beschikbaar is over het functioneren van het personeel, bijvoorbeeld in de vorm van beoordelingen.



Lange afstandschutter (foto: Sgt Eva Klijn AVDD)

Behalve het tegengaan van verlies aan kennis en kunde doordat het wegvloeit, zijn er ook maatregelen te treffen om meer van de opgebouwde specialistische kennis en kunde te profiteren. Zo geeft specialistisch personeel aan loopbaanpatronen binnen hun specialisme te missen, waardoor de kennis en kunde niet optimaal worden benut. Tevens ontbreekt het veelal aan functionarissen die hier toezicht op houden of insturen. In algemenere zin komt bij vrijwel elk werkbezoek de behoefte ter sprake aan een actiever personeelsbeheer en meer sturing in de uitvoering, zoals wel wordt toegepast bij MD-personeel. Het personeel vraagt om duidelijke loopbaanpatronen en een personeelsbeheer dat hier richting aan geeft.

#### 1.3.4 Opleidingsveld

In het afgelopen jaar zijn verschillende eenheden van Defensie bezocht die te maken hebben met instroom via het traject Loopbaanlint. De randvoorwaarden zijn inmiddels vrijwel ingevuld, maar er worden twijfels geuit over het realiseren van de aanstellingsopdracht vanuit de instroomopleiding Veiligheid en Vakmanschap (VeVa). Om Defensie op orde te krijgen blijft de vulling van de organisatie de komende jaren een belangrijk aandachtspunt. Het is van belang andere vormen van instroom van personeel te continueren, omdat velen zich zorgen maken of het traject Loopbaanlint voldoende instroom van personeel genereert. Naast de zorg om kwantitatief voldoende personeel leeft vooral bij de scholen ook een zorg in kwalitatieve zin. Er worden aanzienlijke verschillen gesignaleerd in opleidingsniveau van de bij Defensie instromende leerlingen uit VeVa; het onderscheid tussen ROCa is zichtbaar. Recent heeft de Hoofddirectie Personeel een evaluatietraject in gang gezet.

Intussen staan de opleidingen als gevolg van de instroom via VeVa en het terugdringen van leerlingarbeidsplaatsen verder onder druk. Onder het motto *'just in time, just enough'* worden opleidingsinstituten binnen Defensie gedwongen hun opleidingen in te korten, te schrappen of over te hevelen naar operationele eenheden. Bij vrijwel alle opleidingsinstanties constateert men dat functies in de nieuwe organisatie vervallen, terwijl nog geen sprake is van het teruglopen van de opleidingsbehoefte. De verwachting is dat de werkdruk van de instructeurs zal stijgen en de opleidingsdoelstelling in het gedrang komt.



*Veiligheid en Vakmanschap (VeVa)-opleiding in Oirschot (foto: Smjr Peter van Bastelaar AVDD)*

### 1.3.5 Vertrouwen

De hele krijgsmacht bevindt zich in een fase van transitie en transformatie. De gedwongen ontslagen die daarbij zullen vallen krijgen straks namen en gezichten. Veel collega's maken zich zorgen. Zorgen over hun eigen toekomst, maar ook over de toekomst van Defensie. De vraag naar zicht op toekomstperspectief en invulling van de rol als aantrekkelijke werkgever is groot. Ondanks de nodige scepsis over de huidige situatie blijkt keer op keer dat de inzet, loyaliteit en betrokkenheid onder het personeel bij de eenheden en organisatieonderdelen die zijn bezocht, buitengewoon zijn. De betrokkenheid en inzet van het personeel zijn belangrijke bouwstenen voor de defensieorganisatie van de toekomst. Tegelijk vormen de zorgen en scepsis een belangrijk aandachtspunt voor het behoud van talent, de ambassadeursrol van het eigen personeel en de wervingskracht om de defensieorganisatie te vullen.



## Interview met een Nieuw-Guinea veteraan

### A.A.J. van den Brand (Fons), 71 jaar

#### Rang en functie:

Dienstplichtig korporaal, commandant mortiergroep,  
B compagnie, 41 Infanteriebataljon Stoottroepen

#### Uitgezonden:

1962 naar Nieuw Guinea.

#### Heden:

Is gepensioneerd, woont in “Bronbeek” en houdt zich bezig met Bourgondisch genieten. Hij wil graag iets kunnen betekenen voor anderen en heeft een hekel aan onwaarheden.



*De saamhorigheid, kameraadschap en het blinde vertrouwen in elkaar en in de gidsen van het Papoea Vrijwilligers Korps zijn me altijd bijgebleven en zijn bepalend geweest in mijn verdere leven. Ook de contacten met de bevolking, het ontdekken van een andere cultuur hebben op mij een onverwoestbare indruk gemaakt. Ik bewonder de inlandse bevolking nog steeds om hun kunst en kracht te overleven en hun vermogen te delen en open te staan voor anderen; het waren puur natuurmensen. Het achterlaten van onze gidsen van het Papoea Vrijwilligers Korps heeft mij pijn gedaan! Als ik nu terug kijk vraag ik me af of we daar wel goed aan hebben gedaan.*

*In Nederland wordt soms geroepen dat de inzet in Nieuw Guinea een vakantie-uitzending was, maar het was beslist geen plezierreisje! Ik ben bijvoorbeeld betrokken geweest bij een van de laatste gevechten om Nederlands Nieuw Guinea. 14 Augustus 1962 heb ik met mijn mortiergroep beschietingen uitgevoerd vanuit de kampong Sisir aan de Argunibaaï, richting een eilandje voor de kust waar een groep Indonesische parachutisten was geland. Deze dag sneuvelen veertien Indonesiërs en valt een dode binnen onze compagnie. Dezelfde dag nog krijgt de luitenant die in Sisir het bevel voert van hogerhand te horen dat in New York een akkoord nabij is en dat geen risico's meer dienen te worden genomen!*

*Tijdens mijn uitzending ben ik vooral bezig geweest met “de groep heel houden”. Dat is me gelukt, en daar ben ik nog steeds trots op. Na mijn thuiskomst ben ik ‘s maandags weer gewoon aan het werk gegaan. Enkele jaren later ben ik getrouwd en heb een gezin gesticht. Met mijn ouders, echtgenote en overige familie heb ik niet over Nieuw Guinea kunnen praten. Niet alleen de mooie herinneringen blijven, ook de herinneringen aan de heftige momenten zijn er altijd. Daar leer je mee te leven. Pas na het overlijden van mijn echtgenote ben ik naar veteranendagen gegaan en heb ik een groep Nieuw Guinea veteranen ontmoet. De bijeenkomsten voor veteranen zijn belangrijk voor mij. Wij kijken elkaar aan en weten wat we bedoelen! Ik ben na het overlijden van mijn echtgenote in Bronbeek gaan wonen; daar voel ik me goed. Ik ben trots een veteraan te zijn.*



foto: Sgt Eva Klijn AVDD

# 2

## Personeel

### 2.1 Inleiding

De meest bepalende factor voor het goed functioneren van de krijgsmacht is het personeel. Tijdens de werkbezoeken die gedurende het afgelopen jaar zijn gebracht aan de defensie-eenheden is dan ook vooral de aandacht uitgegaan naar de mens in de organisatie. In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste ontwikkelingen en bevindingen op personeelsgebied weergegeven zoals deze tijdens de werkbezoeken zijn geconstateerd.

### 2.2 Ontwikkelingen 2012

Het verslagjaar heeft grotendeels in het teken gestaan van het uitwerken van de reorganisatieplannen als gevolg van de bezuinigingen. Aanvankelijk was het de bedoeling dat eind 2012 voor iedereen duidelijk zou zijn wat met hem of haar ging gebeuren. De reorganisaties blijken echter te omvangrijk en ingrijpend te zijn en de trajecten moeten zorgvuldig worden doorlopen. Daarom is het niet gelukt in 2012 volledige duidelijkheid te geven. Een deel van het personeel heeft eind 2012 een brief ontvangen over de status die zij heeft in het reorganisatietraject.

Gedurende 2012 is de numerus fixus per Defensieonderdeel verder gedifferentieerd en zijn in overleg met de centrales van overheidspersoneel knelpuntcategorieën vastgesteld. Personeel dat tot een knelpuntcategorie behoort, weet dat de kans op overtolligheid groter is dan voor degenen die niet tot deze categorie behoren. Het SBK 2012 beoogt de vrijwillige uitstroom van deze knelpuntcategorieën te stimuleren door keuze te bieden uit verschillende financiële voorzieningen gericht op vrijwillig vertrek. Eind 2012 waren 4925 militairen en 6653 burgers aangemerkt als knelpuntcategorie.



*Interventie eenheid Korps Mariniers beoefent binnentreden object (foto: Sm Sjoerd Hilckmann AVDD)*

Om de uitvoering van de begeleiding en externe arbeidsbemiddeling van defensiepersoneel in goede banen te leiden is de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie opgericht. Doel van deze eenheid is voor defensiepersoneel nieuwe en passende arbeid na afloop van de huidige aanstelling bij Defensie te realiseren. De Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie is ontstaan uit het Dienstencentrum Externe Bemiddeling Defensiepersoneel. Op deze eenheid wordt al een beroep gedaan, vooral door personeel met een fase 1 of 2 aanstelling. In augustus 2012 waren ruim 2300 kandidaten in bemiddeling. Aan het eind van het jaar waren dit er 2516. De verwachting is dat het aantal bemiddelingen door de reorganisatie van Defensie zal toenemen. De intentie van de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie is om naast het leggen van contacten met externe partners al vroeg in het proces – binnen Defensie – de begeleiding te starten. Het doel is een zo soepel mogelijke overgang naar werk buiten Defensie mogelijk te maken. Hiertoe zijn afspraken gemaakt met een externe bemiddelingorganisatie, waar Defensie in 2012 een contract mee heeft gesloten. Binnen het contract is de nadruk gelegd op de bemiddeling van 40-plussers en knelpuntcategorieën. Tevens zijn er arrangementen met bedrijven. Wanneer de realisatie van de reorganisatieplannen duidelijkheid brengt voor de individuele medewerker, zullen grote aantallen personeel tegelijkertijd contact zoeken met en een beroep moeten doen op de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie.

## 2.3 Bevindingen

### 2.3.1 Functietoewijzingsproces & instrumenten

Er blijken tussen de Defensieonderdelen verschillen voor te komen in de manier waarop het functietoewijzingsproces is ingericht. Bij het Commando Zeestrijdkrachten start het sollicitatie- of functietoewijzingsproces ‘in beginsel’ met de vacaturebank. Men past echter een zekere mate van sturing (beheer) toe om zeker te stellen dat specialistisch personeel, zoals van de Onderzeedienst, beschikbaar blijft. Jonge onderofficieren en officieren worden actief beheerd en naar geselecteerde functies geleid. Verschillen zijn ook geconstateerd in het hanteren van de verplichte functieduur van drie jaar. Tot voor kort werd hier bij het Commando Landstrijdkrachten strikt aan vastgehouden. Vanaf begin 2013 is het toegestaan na twee jaar te solliciteren op andere functies, zoals dit ook binnen de andere Defensieonderdelen het geval is. Bij het Commando Luchstrijdkrachten wordt gewerkt met een combinatie van centrale sturing en decentrale uitvoering van het functietoewijzingsproces. De Koninklijke Marechaussee heeft van de Secretaris-Generaal

toestemming gekregen de functieduur te verlengen bij die functies, waarbij roulatie van personeel de gewenste continuïteit bij handhaving van de openbare orde ernstig zal verstoren. Dit kan onder meer het geval zijn voor bepaalde functies als hulpofficier van justitie.



Meldkamer van de Koninklijke Marechaussee (foto: Sgt Rinze Klein AVDD)

De sollicitatieprocedure start bij de vacaturebank en de belangstelling die de werknemer kenbaar kan maken voor geambieerde functies. Uit de werkbezoeken in het kader van het themaonderzoek (zie hoofdstuk 9) blijkt dat het gebrek aan transparantie van het proces onrust veroorzaakt. Dit geldt tevens voor de vacaturebank en hoe hiermee wordt omgegaan. Oorspronkelijk bedoeld om de medewerker inzicht te geven in mogelijkheden voor sollicitatie, wordt de vacaturebank nu in combinatie met het sollicitatie- en functie-toewijzingsproces, ingezet als selectiemiddel voor baanbehoud bij Defensie. Het ontbreken van heldere criteria maakt het moeilijk hier objectief en eenduidig mee om te gaan. Dit komt vooral tot uitdrukking bij paarse onderdelen waarin personeel van meerdere krijgsmachtdelen werkzaam zijn. Daar vraagt bijvoorbeeld het ene krijgsmachtdeel van een sollicitant slechts een curriculum vitae en het andere krijgsmachtdeel maakt voor een sollicitatie een uitgebreide pré-selectie. Personeel van de staf van de Koninklijke Marechaussee heeft het gevoel dat je als herplaatser eerder verzekerd bent van een baan, dan als sollicitant voor een functie. Het sollicitatie- en functietoewijzingsproces heeft bij vrijwel alle Defensieonderdelen een significante toename van de werkdruk bij P&O-functionarissen tot gevolg.

Bij het gebruik van de vacaturebank kwam een aantal (technische) onvolkomenheden naar voren. Zo was er een beperking in het aantal vacatures waar belangstelling voor kon worden getoond (dit aantal is in de loop van het jaar verruimd) en kreeg het personeel slecht gemotiveerde afwijzingen van sollicitaties. Daar kwam bij dat de informatie in de personeelsdossiers niet altijd correct is, waardoor personeel op onjuiste gronden werd afgewezen. Veelal werden e-mails met wijzigingen in vacatures automatisch verzonden. Dit leidde tot verwarring en achterdocht bij het personeel over de waarde van de vacaturebank. Momenteel is een verbetering zichtbaar, maar het vertrouwen van het personeel is nog niet volledig hersteld.

Bij sommige eenheden, bijvoorbeeld bij de Haagse Defensie Materieel Organisatie, vroeg het personeel zich af of selectie zal worden gebaseerd op competenties van medewerkers of op rechtspositionele gronden (zoals ontslagbescherming, het principe *last-in-first-out*, enzovoort). Tevens werd het risico benoemd, dat commandanten die een vacature binnen hun eenheid hebben zich slechts richten op het vinden van een

medewerker. Het bredere beeld van de waarde van een medewerker voor Defensie, de koppeling met loopbaanpatronen en afspraken over de ontwikkeling van het personeel worden dan niet meegewogen. Daar komt bij dat een vacaturehoudende commandant zijn eigen criteria kan hanteren; het personeel toonde weinig vertrouwen in deze werkwijze.



*Technisch medewerker voert controle werkzaamheden uit (foto: Ab Biersteker AVDD)*

Een terugkerend onderwerp van gesprek tijdens werkbezoeken was de (tijdelijke) maatregel 'maximaal drie jaar op functie'. Veel commandanten en medewerkers vinden dat dit het behoud van kennis en ervaring, continuïteit in de bedrijfsvoering en een goede kwalitatieve uitvoering van de taak in de weg staat. Dat wordt versterkt omdat op veel plaatsen de regelingen naar de letter van de wet worden uitgevoerd en een grondige analyse en planning van de ontwikkeling van het eigen, lokale personeelsbestand achterwege blijven. Bij het Defensie Helikopter Commando zag men bijvoorbeeld schaars technisch personeel de organisatie verlaten omdat de regelgeving niet toestond dat (BBT) aanstellingen worden verlengd. Inmiddels zijn maatregelen getroffen om dit te voorkomen. De achterliggende periode heeft duidelijk gemaakt dat op basis van goede argumenten uitzonderingen kunnen worden gemaakt, maar dat is niet altijd voldoende bij commandanten bekend. Bij de Defensieonderdelen wordt de zorg over de beschikbaarheid van technisch personeel breed gedeeld.

Een ander punt van aandacht betreft het generieke karakter van de maatregel 'maximaal drie jaar op functie'. Bepaald is dat deze regel alle categorieën militair personeel betreft en dat heeft verstrekende en negatieve effecten voor de militairen die een aanstelling voor bepaalde tijd hebben (FPS 1 en 2). Vooral het Commando Landstrijdkrachten merkt hier de gevolgen van. Juist op de functies die door deze categorie militairen worden vervuld is het niet ongebruikelijk deze langer te bezetten. Nu worden betrokken militairen gedwongen een andere functie te zoeken, terwijl opvolging niet altijd is gegarandeerd. Afgezien van de problemen die vooral korporaals en soldaten ondervinden met de toegang tot intranet en de vacaturebank, veroorzaakt de procedure voor allen die bij de sollicitaties betrokken zijn een enorme werklust. Op verschillende plekken is al sprake van voortijdig en ongepland verloop; gevolg is meer vacatures in de lagere rangen en een verhoogde druk op het wervings- en opleidingssysteem. Geadviseerd is het nut van de generieke toepassing van de maatregel te evalueren en – uiteraard in overleg met de bonden – te bezien of de maatregel kan worden beperkt tot het personeel met een aanstelling voor onbepaalde tijd (fase 3). Het Commando Landstrijdkrachten onderzoekt momenteel of het functietoewijzingsproces voor de manschappen kan worden aangepast.

Het personeel plaatst vraagtekens bij het toenemende gebruik van generieke functiebeschrijvingen bij de reorganisaties. Men vindt deze zo algemeen gesteld dat bijna altijd sprake is van een nieuwe functie. Gevolg is dat in de nieuwe defensieorganisatie vrijwel iedere werknemer moet solliciteren naar een functie. Hoewel dit aansluit bij het uitgangspunt kwaliteit te selecteren en te behouden voor de organisatie, vreest men echter dat bij gebruik van te generieke functiebeschrijvingen de functie-eisen om de juiste man/vrouw op de juiste functie te krijgen niet voldoende onderscheidend zijn. Navraag bij de Hoofddirectie Personeel leert dat ook in een bestaande functie moet kunnen worden overgegaan naar een meer generieke functiebeschrijving, zonder dat sprake is van een nieuwe functie.

Steeds meer medewerkers houden zich bezig met het vinden van een nieuwe functie in de toekomstige defensieorganisatie. Een groot deel van de tijd en aandacht van het personeel wordt hierdoor opgeslokt. Bijna dagelijks wordt de vacaturebank geraadpleegd. Sollicitanten besteden veel tijd aan het controleren van de gegevens in PeopleSoft of men is bezig met (de voorbereiding op) sollicitatiegesprekken. Daarbij geeft het personeel aan momenteel minder belang te hechten aan het vinden van een leuke uitdagende functie; men wil de komende jaren 'onder de pannen' zijn en het behoud van werk heeft prioriteit. Commandanten en bedrijfsmaatschappelijk werkers van in begin 2012 bezochte eenheden met veel burgerpersoneel hadden de indruk dat een groot deel van dit burgerpersoneel de ernst van de situatie niet inzag. Er was sprake van een ontkenningsfase, gebaseerd op ervaringen met eerdere reorganisaties waarbij uiteindelijk geen ontslagen zijn gevallen. Bij later in het verslagjaar bezochte eenheden bleek de onrust bij dit personeel voor de eigen positie te zijn toegenomen.

### 2.3.2 Toepassing SBK

Het sociaal beleidskader wordt door alle Defensieonderdelen ervaren als een instrument waar nog weinig animo voor is. Daar waar de onduidelijkheid over de numerus fixus en/of knelpuntcategorie het grootst is, is de onrust en onzekerheid ook groter en neemt het personeel een afwachtende houding aan. In het voorjaar van 2012 verliep de deadline voor aanmelding om in aanmerking te komen voor de voorzieningen in het SBK. Als er veel belangstellenden zouden zijn, zou er – vanwege beperkte financiën – een selectie worden gemaakt. Het bleek dat een zeer beperkt aantal zich had aangemeld. Hier speelde echter mee dat de aan het SBK gekoppelde instrumenten in het begin nog niet werkten of pas laat beschikbaar kwamen. Zo was de SBK-rekentool pas eind augustus 2012 inzetbaar. Dat leidde tot veel vragen waar P&O-functionarissen toen niet direct een antwoord op konden geven. Uiteindelijk hebben 125 personen in 2012 gebruik gemaakt van de stimuleringsmogelijkheden. Personeel uit de knelpuntcategorieën kan zich nog steeds aanmelden.



Force protection Korps Mariniers (foto: Sgt1 Dave de Vaal AVDD)

### 2.3.3 Werklast

Het grote aantal reorganisaties en de daaruit voortkomende projecten veroorzaken een verzwaring van de werklast. Bij verschillende bezochte eenheden zijn zorgen geuit over de werklast bij vooral het midden- en hogere kader. Als gevolg van reducties op hogere niveaus verschuiven taken naar de staven van de uitvoerende eenheden. De combinatie van deze extra taken, het reguliere werk dat gewoon doorgaat, een hoge loyaliteit en de enorme administratieve belasting vanwege de personeelsperikelen maken dat bij deze groep de boog tot het uiterste gespannen is.

#### 2.3.4 Re-integratie

Het niet tijdig aanmelden van personeel bij DienstenCentrum Re-integratie leidt tot vertraging in de re-integratie en een mogelijke verlenging van het traject. Tijdens een werkbezoek in 2009 aan het DienstenCentrum Re-integratie werd geconstateerd dat van het personeel dat langer dan zes maanden verzuimt, ruim 40% niet via de verplichte Interne Poortwachertoets werd aangemeld bij het DienstenCentrum Re-integratie. Hiervoor is indertijd door de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht aandacht gevraagd in het Departementaal Beraad en dat leidde tot een - naar nu blijkt - tijdelijke toename van het aantal aanmeldingen bij het DienstenCentrum Re-integratie. In 2012 is echter geconstateerd dat het percentage van personeel dat langer dan zes maanden arbeid verzuimt en niet is aangemeld bij DienstenCentrum Re-integratie wederom op 40% is aangeland. Van de 60% die wel wordt aangemeld valt op dat de dossiers in veel gevallen niet compleet zijn. Personeel van het DienstenCentrum Re-integratie vermoedt dat door het aantreden van nieuwe commandanten, de kennis over het Herzien Re-integratiebeleid Defensiepersoneel binnen de defensie-organisatie terugloopt. Door het verzorgen van voorlichtingen en het bijwonen van sociaal medische teams probeert het dienstencentrum het percentage te verhogen, maar de huidige capaciteit van deze eenheid is niet voldoende om dit structureel op te vangen.

Het DienstenCentrum Re-integratie constateert eveneens een opvallende toename van het aantal re-integranten met psychische problemen. Hierdoor neemt de complexiteit van het werk bij dit dienstencentrum toe. Ook in sociaal medisch teams is geconstateerd dat in verhouding het laatste jaar meer psychische problemen en relatieproblemen onderwerp zijn tijdens het spreekuur van de arts. Bij regionaal gespreide eenheden met veel sociaal medische teams (soms zes of meer) is het lastig trends in ziekteverzuim te ontdekken.

#### 2.3.5 Behoud van kennis en ervaring

Het behoud van kennis, kunde en ervaring staat bij velen als zorgpunt hoog op de agenda. Men vraagt zich af of deze na de reorganisatie nog wel voldoende – en op de juiste plekken – beschikbaar zijn. Ouder personeel met specifieke ervaring zal de organisatie moeten verlaten en dit zal effect hebben op bijvoorbeeld de operationele taakuitvoering en de kennisoverdracht bij opleidingen. Wat dit mogelijk nog versterkt is dat bij eerdere reorganisaties verzuimd is te streven naar een gezonde bestandsopbouw met als gevolg dat bij een aantal eenheden vergrijzing is ontstaan, bijvoorbeeld door het principe *'last in, first out'*; nu wordt getracht dit recht te trekken.

Het fenomeen generieke functiebeschrijvingen roept ook hier vraagtekens op. Men vindt de beschrijvingen te algemeen gesteld om duidelijkheid te geven wie wat moet gaan doen. Het is niet helder hoe de benodigde kwaliteiten voor een functie – de specialistische kennis en ervaring – worden geborgd en welke criteria worden gebruikt bij de selectie om de juiste man/vrouw op een functie te plaatsen. Hierbij wordt er op gewezen dat actuele informatie over het functioneren van personeel bijvoorbeeld in de vorm van beoordelingen, nauwelijks meer voorhanden is en men vraagt zich af 'hoe kan ik me onderscheiden?'. In dit kader wordt vaak het gemis genoemd van een personeelsbeheerder die zicht heeft op de kwaliteiten en wensen van het eigen personeel. Deze functionaris kan sturing geven aan de loopbaanbegeleiding door het behoud en verder uitbouwen van kennis en ervaring.



Spotter voor lange afstandschiutter (foto: Sgt Eva Klijn AVDD)

Regelmatig werden vragen gesteld of alle taken wel goed zullen zijn belegd in de nieuwe organisatie en voldoende kennis en ervaring beschikbaar is. Het personeel vreest voor verlies van kwaliteit in opleidingen en begeleiding. Men beschouwt de reorganisatie als slechts een financiële maatregel om door reductie van functieplaatsen en personeel te bezuinigen. Of een goede analyse heeft plaatsgevonden van taken en middelen wordt betwijfeld. Veel van bovengenoemde punten maken duidelijk dat er nog steeds een grote vraag is om uitleg en communicatie over plannen in het kader van kennisbehoud.

### 2.3.6 Loopbaan en beheer

Defensie heeft vanwege haar bijzondere taakstelling behoefte aan personeel met soms zeer specifieke kennis en ervaring. Het eigen maken van de noodzakelijke kennis en het opbouwen van de benodigde ervaring is een investering waar zowel het betrokken personeel als de organisatie zich voor inzetten. Deze investeringen zo veel mogelijk benutten komt niet alleen tegemoet aan de wens van commandanten, het betekent ook erkenning en waardering voor het betrokken personeel. Daarnaast bevordert het de efficiency en effectiviteit van de organisatie. Er zijn echter niet altijd voldoende mogelijkheden om binnen een specialisme optimaal van de opgebouwde kennis en kunde te profiteren en tevens ontbreekt het veelal aan functionarissen die hier toezicht op houden of in sturen. Hierdoor dreigt een verlies aan kwaliteit, vooral wanneer sprake is van schaarste, en de opbouw van specialistische expertise niet eenvoudig te realiseren is.

In algemenere zin komt bij vrijwel elk werkbezoek de behoefte ter sprake aan een actiever personeelsbeheer en meer sturing in de uitvoering. Er is vraag naar duidelijke loopbaanpatronen en een personeelsbeheer dat hier richting aan geeft. Enerzijds dringt het personeel aan op een gestuurde vulling van de organisatie, als het gaat om schaarse en specialistische kennis en ervaring, maar ook voor jonge collega's in de onderbouw. Anderzijds geeft het militaire personeel aan dat bij de introductie van FPS verwachtingen zijn gewekt over loopbaanbegeleiding en afspraken voor de langere termijn, waarmee de balans tussen de loopbaan- en privéplanning kan worden ondersteund. Deze langere termijn planning, loopbaanbegeleiding en een actiever personeelsbeheer vanuit de organisatie worden gemist. Hierbij zijn verschillen zichtbaar tussen de krijgsmacht delen. Zo komt regelmatig bij joint eenheden naar voren dat collega's van de marine actiever en directiever naar functies worden geleid en lijken zij meer contact te hebben met de loopbaanbegeleider. Men zou dat graag voor al het specialistische en jonge personeel zien.

De wens van burgerpersoneel aan een op hen toegespitst loopbaanbeleid, zoals werd aangegeven tijdens het bezoek aan de Hoofddirectie Financiën & Control en de Defensiestaf, is al geruime tijd bekend. Ook bij het bezoek aan de Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie, Regio Noord, maakte het jongere bewakingspersoneel het gemis aan een voor hen toepasselijk loopbaanbeleid kenbaar. Het oudere beveiligings-

personeel bracht de hoge werkdruk en werkbelasting ter sprake. Zij zouden graag een voor hen geldend ouderenbeleid zien, dat bijvoorbeeld rekening houdt met de fysiek zware belasting die de functie stelt. Overigens vindt – om de inzet van ouder personeel bij nachtdiensten te beperken – uitbreiding van personeel bij Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie plaats. De vraag van medewerkers naar op hen toegespitst beleid is evident aanwezig en druist in tegen de tendens beleid juist meer generiek op te stellen en toe te passen.



Optreden in Somalische wateren (foto: Sgt Eva Klijn AVDD)

### 2.3.7 Joint eenheden

Steeds meer organisatieonderdelen krijgen een joint karakter; een substantieel deel van de eenheid is van een 'ander kleur pak' dan de rest van de populatie en het operationeel commando dat de eenheid aanstuurt. De bundeling van specialistische kennis en kunde komt ten goede aan de efficiëntie en effectiviteit. De afstemming tussen de betrokken krijgsmachtdelen en het betrokken personeel heeft een eigen dynamiek; het varieert van het regelen van praktische zaken tot de acceptatie van cultuurverschillen. Zo kan bijvoorbeeld de toegang tot elkaars opleidingen nog een obstakel zijn. Een voorbeeld daarvan werd geschetst bij het Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando dat valt onder het Commando Landstrijdkrachten en waar landmacht- en luchtmachtpersoneel zijn samengebracht. Hier worden problemen ondervonden bij de scholing van luchtmachtpersoneel, omdat de opleidingen binnen het schiethuis van het Commando Landstrijdkrachten nog niet voor hen zijn opgesteld. Het overleg om deze situatie te verbeteren is opgestart.

Een positief punt dat bij dezelfde eenheid opvallend naar voren kwam is de onderlinge samenwerking. Hoewel soms de verschillen in rechtpositie tussen mensen die hetzelfde werk verrichten tot lichte wrevel leiden, is de samenwerking tussen het personeel van de verschillende krijgsmachtdelen uitgesproken goed.

Het lijnmanagement van het Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando heeft daarin geïnvesteerd en dat heeft zijn vruchten afgeworpen. Men streeft nadrukkelijk naar het combineren van het 'beste van beide werelden'.

Het luchtmachtpersoneel ervaart echter wel dat de band met het eigen Operationele Commando, dat nog steeds beheert technisch voor hen verantwoordelijk is, steeds meer afneemt. Van eenzelfde situatie was sprake bij het Defensie Helikopter Commando waar marinepersoneel is opgenomen onder de vleugels van het Commando Luchtstrijdkrachten. Ook dit personeel maakt zich zorgen wie voor hen bewaakt dat in de toekomst carrièremogelijkheden in hun vakgebied blijven bestaan en dat zij ooit kunnen terugkeren binnen eigen gelederen. Het verdient aanbeveling deze bijzondere groepen van personeel niet uit het oog te verliezen en vanuit het eigen operationeel commando regelmatig aandacht te geven. Vanuit de leiding van het Commando Zeestrijdkrachten en Commando Luchtstrijdkrachten is dit onderkend en wordt hieraan extra aandacht besteed.

Van een mooi voorbeeld daarvan was sprake in het voorjaar van 2012. Tijdens bezoeken aan joint eenheden werd door luchtmachtpersoneel de behoefte uitgesproken meer geïnformeerd te worden over de reorganisatie van het Commando Luchtstrijdkrachten. Deze wens is besproken met de nieuw aangetreden Commandant Luchtstrijdkrachten. Het werd alom gewaardeerd dat hij in zijn 'kennismakingsronde' ook personeel werkzaam in joint eenheden bezocht en hier uitgebreid zijn visie deelde.

### 2.3.8 Verklaring van Geen Bezwaar

Begin 2012 is een opvallend aantal verzoeken om individuele bemiddeling bij mijn staf binnengekomen van personeel waarvan de Verklaring van Geen Bezwaar door de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst niet werd vernieuwd. Bij de vernieuwing van de verklaring wordt voor de afgifte ervan een controle uitgevoerd of personeel in de afgelopen jaren strafrechtelijk is veroordeeld. Vernieuwing vindt niet plaats indien de door de rechter opgelegde straf de in de beleidsregel vastgelegde norm overstijgt. Dat leidt voor hem of haar



Boardingteam, afgezet met helikopter (foto: Sgt Eva Klijn AVDD)

vrijwel altijd tot ontslag. Soms ontstaan hierdoor schrijnende situaties, bijvoorbeeld als personeel tijdelijk verlenging heeft gekregen vanwege een uitzending en na terugkeer plotseling met ontslag wordt geconfronteerd. Ook komt het voor dat voorvallen jaren geleden al tot een onderzoek binnen het eigen onderdeel hebben geleid waarna besloten is niet tot ontslag over te gaan. Door de nieuwe regeling wordt nu – jaren later en buiten de eigen commandant om – alsnog een ontslagprocedure ingezet.

De Minister heeft met de brief van 18 juni 2012 de Tweede Kamer geïnformeerd over de nieuwe aanwijzing van de Secretaris-Generaal, waarin de verantwoordelijkheden en procedures ten aanzien van de Verklaring van Geen Bezwaar helder zijn vastgelegd. In de kamerbrief stelt de Minister dat de mening van de commandant in bepaalde gevallen meeweegt bij het besluit over de toekomst van de defensiemedewerker.

### 2.3.9 Personeel in het buitenland en overzee

Bij de bezoeken aan in het buitenland geleverde eenheden werden in de gesprekken met het personeel vrijwel altijd de buitenlandtoelage en onduidelijkheid over het ‘boodschappenmandje’ gemeld als zorgpunt. Men weet niet welke criteria worden gehanteerd, waardoor men het gevoel heeft dat de normen – ondanks periodieke metingen – geen reële afspiegeling zijn van de situatie ter plaatse. De buitenlandtoelage voor bijvoorbeeld personeel in de Verenigde Staten wordt algemeen te laag gevonden. Ondanks het feit dat na eerdere klachten een onderzoek is gehouden door de Audit Dienst Defensie, waarin geconcludeerd werd dat de buitenlandtoelage volgens een juiste methodiek is berekend, geeft het personeel aan vaak tekort te komen. Men stelt dat onvoldoende rekening wordt gehouden met verschillen in kosten tussen de verschillende Staten in Amerika en het feit dat de kosten van levensonderhoud de laatste jaren sterk zijn gestegen. Als voorbeelden van de hoge kosten worden genoemd de sterke verhoging van brandstofprijzen en kosten van elektriciteit, water, kabel en primaire levensmiddelen zoals brood en groente. Aangegeven wordt dat ondanks het feit dat het enthousiasme voor het werk bij het personeel hoog is, veel medewerkers een plaatsing in het buitenland om financiële redenen afwijzen. De zorg wordt geuit dat de kwaliteit van het werk in de Verenigde Staten onder druk zal komen te staan als niet de juiste mensen op functies in het buitenland solliciteren.



Mijnenjager Hr.Ms. Willemstad (foto: Kpl Rob van Eerden AVDD)

Ook in het Caribisch Gebied ervaren defensiemedewerkers een plaatsing – vaak samen met partner en gezin – gedurende een langere periode als een prettige en interessante periode. Tijdens dit bezoek kwam eveneens de afname van de financiële ruimte voor het personeel ter sprake. Als voorbeeld werd de reductie van de kinderbijslag als gevolg van de wet ‘woonlandbeginsel in de sociale zekerheid’ genoemd. Bij de Compagnie in de West kwam de als onrechtvaardig ervaren inhouding huisvesting en voeding naar voren die personeel, dat in Nederland geen eigen huishouding voert, moet afdragen.

Van een heel andere orde is de zorg om baanbehoud van personeel dat ver buiten Nederland is geplaatst. Het personeel verwacht minder kans te maken een vervolgfunctie te verwerven, omdat het moeilijk is op afstand te solliciteren; eenheden kunnen niet ter kennismaking worden bezocht en sollicitatiegesprekken moeten soms telefonisch plaatsvinden.

#### 2.3.10 Deeltijd

Bij veel werkbezoeken wordt met name door het vrouwelijk personeel naar voren gebracht dat de mogelijkheden in deeltijd te werken afnemen. Commandanten staan onder druk hun organisatie zo volledig mogelijk te vullen en kiezen er dan voor personeel niet in deeltijd te laten werken. Defensie heeft in het verleden in haar personeelsbeleid maatregelen getroffen die ruimte scheppen de diversiteit binnen de organisatie te behouden en te vergroten. Het lijkt of het effect van deze inspanningen onder druk van de reorganisatie verloren gaat. Op dit onderwerp wordt in hoofdstuk 11 dieper ingegaan.



Medewerkster KPU-bedrijf verwerkt ingeleverde kleding (foto: Robert Koelewijn AVDD)

# Interview met een Bosnië-veteraan

## P. Jongman (Peter), 56 jaar

### Rang en functie:

Beroepsmilitair van 1977 tot 1999, tijdens de uitzending  
sergeant-majoor, ICT medewerker

### Uitgezonden:

Bosnië, augustus 1994 - februari 1995

### Heden:

Is horecaondernemer, getrouwd, drie kinderen, houdt van  
duidelijkheid en openheid en heeft een hekel aan te laat komen  
en oneerlijkheid.



Tijdens mijn uitzending was ik belast met ICT-onderhoudswerkzaamheden in Bosnië. Door mijn werkzaamheden kende ik de weg goed in onze regio in Bosnië en begeleidde daardoor af en toe een konvooi. Oktober 1994 ben ik gevraagd een groep buschauffeurs met bussen mee te nemen naar Lukavac. Dit is een rit met hindernissen geworden. We zijn onderweg beschoten. Ik vergeet het geluid van de mortierinslagen en de beelden van granaten die in een groep mensen terecht kwamen nooit meer. Eén van de ergste gebeurtenissen die ik vaak voor me zie is de vrouw die bloedend op de motorkap van mijn auto werd gelegd. Ik voelde me zo machteloos, we konden haar niet meenemen. Ik ben bij terugkeer op de compound goed opgevangen. De laatste vier maanden van mijn missie heb ik als een robot mijn werk gedaan! We hebben voor mijn gevoel te weinig voor de mensen in Bosnië kunnen betekenen. Wel hebben we een tijdje een weeshuis “geadopteerd”, waar we eten brachten. Maar ook dat werd op een gegeven moment verboden, we mochten geen partij kiezen zei men.

Terug in Nederland ben ik eerst met mijn gezin op vakantie gegaan. De dag dat ik weer aan het werk ging kreeg ik bij de poort opeens hevige koorts. Ik ben direct ziek naar huis gestuurd. Na negen maanden van nachtmerries, medicijnen en werken aan “herstel” ben ik weer gaan werken en studeren. In 1998 ben ik luitenant geworden en kort daarna kreeg ik te horen dat ik januari 1999 weer op uitzending moest. Toen ik dat thuis vertelde zei mijn zoon “als je gaat hoef je niet meer thuis te komen”. Ik heb samen met mijn vrouw Marianne besloten met eervol ontslag te gaan en gelukkig heb ik ook direct een baan in de burgermaatschappij gevonden. Ik voelde me goed, dacht ik. Wel heb ik altijd last gehad van herbelevingen, maar door veel te werken en daarnaast altijd maar bezig te zijn met klussen, verbouwen en als trainer van een voetbalteam, zorgde ik dat ik geen tijd had over de gebeurtenissen in Bosnië na te denken. Begin 2004 ben ik door een reorganisatie mijn baan kwijt geraakt. April dat jaar ben ik als horecaondernemer begonnen en heb ik de brasserie “Entree” geopend. Door een opstapeling van allerlei zaken stortte ik in. Ik kreeg paniek- en angstaanvallen. Ik reageer op gegil en heb last van angstaanvallen in de auto. Ik ben dan bang dat ik weer beschoten word. Op dit moment werk ik nog steeds aan mijn herstel. Marianne en de kinderen runnen de brasserie; dat kan ik op dit moment niet.

Toen ik de dienst uitging heb ik alles wat gerelateerd was aan Defensie weggedaan! Nu ben ik blij dat ik goede contacten heb met andere veteranen: veteranen onderling snappen elkaar wel. De buitenkant van het veteraan zijn hoeft voor mij niet, de onderlinge verbondenheid wel! Ik ga al een aantal jaren met de stichting “Veteranen met een hart” mee naar Bosnië. Wij knappen dan een school op. Hierdoor krijg ik het gevoel dat ik alsnog iets voor de Bosnische bevolking kan betekenen. Mijn hartenwens is dat ik dingen weer leuk ga vinden.



foto: Sgt Eva Klijn AVDD

# 3 Operaties, operationele inzet en bedrijfsvoering

## 3.1 Inleiding

Operationele inzet is het belangrijkste product van de Krijgsmacht. De defensieorganisatie is er op voorbereid operationele slagkracht binnen het gehele geweldsspectrum in te zetten, waarbij de politiek vooraf de benodigde kaders vaststelt. In dit hoofdstuk worden eerst de operaties en ontwikkelingen binnen het operationele domein toegelicht en vervolgens worden de bevindingen weergegeven.

De grootschalige reorganisatie van de defensieorganisatie die in 2011 is ingezet, heeft in 2012 bij alle onderdelen van de organisatie een groot beslag gelegd op de beschikbare capaciteiten. Toch was de organisatie niet gesloten tijdens deze verbouwing en leverde Defensie internationaal vele operationele bijdragen. Nationaal waren er de gebruikelijke dagelijkse of incidentele inzet en de steunverlening in het kader van de derde hoofdtaak van Defensie, de ondersteuning van civiele autoriteiten.

## 3.2 Ontwikkelingen in 2012

### 3.2.1 Missies en uitzendingen



Lancering 'Scan Eagle' vanaf Hr.Ms. Rotterdam (foto: Sgt Eva Klijn AVDD)

#### 3.2.1.1 NAVO en EU operaties in de Hoorn van Afrika en de Golf van Aden

Defensie heeft voor de kust van Somalië verschillende middelen ingezet voor de antipiraterijmissies van de NAVO en de Europese Unie. Door te patrouilleren vergroten de marineschepen de veiligheid langs de scheepvaartroutes bij Somalië en ontmoedigen en verstoren zij piraterij op zee. Het kabinet besloot begin juni 2011 de deelname met anderhalf jaar te verlengen. Tot december 2012 leverde de Koninklijke Marine drie schepen en een onderzeeboot voor de EU-operatie ATALANTA en de NAVO-operatie OCEAN SHIELD. Deze inzet werd ondersteund door mariniersdetachementen, mariniers *Special Forces* en boordhelikopters met crew van de luchtmacht. Gedurende 2012 leverde Nederland tevens de commandant van de *Standing NATO Maritime Group 1* en een deel van de internationale staf van dit NAVO-vlootverband. Tijdens de inzet in operatie OCEAN SHIELD voerde deze Nederlandse commandant het bevel over alle schepen in deze operatie. Tijdens OCEAN SHIELD werd voor het eerst een onbemand verkenningsvliegtuig van het type *Scan Eagle* ingezet van het *Joint Intelligence Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance Command* voor het verzamelen van inlichtingen vanaf het amfibisch transportschip Hr.Ms. Rotterdam.

Om zeer kwetsbare en grote Nederlandse zeetransporten te beschermen tegen Somalische piraten, zijn ook dit jaar *Vessel Protection Detachments* ingezet op de gevaarlijkste delen van de routes. Daarnaast beschermden *Autonomous Vessel Protection Detachments* van eind januari tot eind oktober 2012 de voedseltransporten van het *World Food Program*.



Beveiliging tegen piraten aan boord van koopvaardijship  
(foto: Smjr Peter van Bastelaar AVDD)

### 3.2.1.2 NAVO en EU operaties in Afghanistan

De NAVO en EU werken nauw samen om de civiele Afghaanse politie te versterken. Nederland levert voor de geïntegreerde politietrainingsmissie zowel een bijdrage op beleidsniveau als *'boots on the ground'*. De Europese politiemissie (EUPOL) richt zich op het midden- en hoger kader en de NAVO-trainingsmissie (NTM-A) op het uitvoerende niveau. De opleiding die de Nederlanders geven is intensief, verdiept zich ook op kennis en vaardigheden gericht op goed bestuur en mensenrechten, en is duurzaam door terugkomdagen en monitoring.

De Afghaanse civiele politie in het noorden van Afghanistan wordt vanaf de zomer van 2011 door Nederland getraind. De missie duurt tot 2014 en richt zich erop de verantwoordelijkheid voor de veiligheid in Kunduz geleidelijk over te dragen aan de Afghaanse overheid. Het is de bedoeling de justitiële keten, waarvan de politie deel uitmaakt, te verbeteren. Het uitgezonden defensiepersoneel is in de provincie Kunduz en deels in de hoofdstad Kabul en in Mazar-e-Sharif gestationeerd. Het gaat om opleiders, trainers (civiel en militair) en justitiële experts. Duitse eenheden in het gebied zorgen voor hun bescherming. De medische, logistieke en stafondersteuning is in handen van Nederlandse militairen. Ook binnen de stafstructuren van ISAF werken militairen op diverse NAVO hoofdkwartieren. Zij zijn ondermeer nodig voor de Nederlandse informatiepositie en om de invloed in internationale besluitvormingsprocessen te vergroten. Op Kandahar Airfield in het zuiden van Afghanistan en op Camp Mirage in de Verenigde Arabische Emiraten maken ook nog enkele Nederlandse militairen deel uit van de logistieke ondersteuning.

Op de trainingscentra van de NTM-A en het Duitse *German Police Project Team* vindt de initiële opleiding plaats voor het uitvoerend niveau van de Afghaanse politie. Voor deze basistraining worden instructeurs van de Koninklijke Marechaussee ingezet. De praktijktraining wordt verzorgd door multidisciplinaire teams, de zogenoemde *Police Operational Mentor and Liaison Teams*. De kern van deze teams bestaat uit een combinatie van marechaussees en militairen van andere krijgsmachtdelen.



Gezamenlijke patrouille in Khanabad, Afghanistan (foto: Sgt Eva Klijn AVDD)

De Geïntegreerde Politietrainingsmissie wordt vanuit Mazar-e-Sharif ondersteund door de *Air Task Force* (ATF) met vier Nederlandse F-16's en 120 militairen en een Contingentscommando. Vanaf deze locatie sporen de toestellen geïmproviseerde explosieven op met behulp van het RecceLite-fotoverkenningssysteem en beschermen zij Afghaanse en internationale eenheden in acute noodsituaties. Het twintigste Nederlandse luchtmacht detachement heeft er in 2012 het 20.000ste vlieg uur geklokt sinds de Nederlandse ATF in 2002 haar operaties startte in Afghanistan.

In december 2012 is een luchtverdedigingseenheid gereed gesteld voor ontplooiing naar Turkije.

### 3.2.2 Individuele uitzendingen

#### 3.2.2.1 VN, EU en coalitie operaties in het Midden-Oosten

Nederlandse waarnemers maken al decennia lang deel uit van de *United Nations Truce Supervision Organization* en dragen zo bij aan het handhaven van de afgesproken bestandslijnen tussen Libanon, Syrië en Israël.

Nederland levert daarnaast ook individuele militairen voor het ondersteunen van de *European Union Border Assistance Mission* (EU BAM), de *United States Security Coordinator* (USSC) en de *Combined Maritime Forces* (CMF). EU BAM is een missie van de Europese Unie voor bijstandsverlening bij grensbeheer aan de grensovergang bij Rafah in de Gazastrook. USSC is een programma in Ramallah op de Westelijke Jordaanoever en richt zich op het verbeteren van het leiderschap van de veiligheidsdiensten van de Palestijnse Autoriteit. CMF tenslotte is een samenwerkingsverband van marines uit 25 verschillende landen dat opereert vanuit Bahrein in de wateren rond het Arabisch schiereiland. CMF heeft als missie het bestrijden van gewelddadig extremisme en terrorisme, het tegengaan van piraterij, smokkel en mensenhandel en het samen met lokale en andere partners verbeteren van de maritieme veiligheid en stabiliteit in de regio.

#### 3.2.2.2 NAVO en EU operaties in Bosnië-Herzegovina en Kosovo

De grootschalige Nederlandse inzet in Bosnië liep af in november 2011. Voor de *European Union Force* missie zijn nog enkele militairen in het land gestationeerd. Zij maken deel uit van de *Capacity Building and Training Division*, een staf die internationale mobiele trainingsteams coördineert en voorbereidt op de training van het Bosnische leger. Binnen deze trainingen verzorgt Nederland een module 'communicatie- en informatie-systemen' volgens het train-de-trainer principe, waarbij opgeleide Bosnische militairen het geleerde doorgeven aan hun eigen collega's.

*Kosovo Force* (KFOR) van de NAVO draagt bij aan het creëren van een veilige leefomgeving in Kosovo. De Nederlandse bijdrage is beperkt tot vier personen voor het KFOR hoofdkwartier. Kosovo - EULEX is een missie van de Europese Unie gericht op het ondersteunen van het bestuurlijk apparaat, politie, justitie en douane. Hiervoor heeft Nederland ongeveer 20 militairen in Kosovo, overwegend van de Koninklijke Marechaussee.

#### 3.2.2.3 VN en EU operaties in Afrika

De internationale gemeenschap zet zich in om de Zuid-Soedanese overheid te helpen bij het bevorderen van stabiliteit en ontwikkeling. De Veiligheidsraad richtte daarom de *United Nations Mission in the Republic of South Sudan* (UNMISS) op. Het accent van deze missie ligt op staatsopbouw, mensenrechten, bescherming van de burgerbevolking, economische ontwikkeling en versterking van de veiligheidssector. De Nederlandse bijdrage aan UNMISS bestaat uit maximaal 30 personen en geldt voor een periode van twee jaar. De Nederlandse militairen werken aan de opbouw van het politieapparaat, zijn liaison voor het contact met het Zuid-Soedanese leger of werken op het hoofdkwartier van UNMISS in Juba, de hoofdstad van Zuid-Soedan.

*Africa Contingency Operations Training and Assistance* is een door de Verenigde Staten geleid programma ter versterking van de capaciteit van Afrikaanse partnerlanden om VN/AU-gemandateerde vredesmissies in Afrika uit te voeren. Sinds 2008 steunt Nederland het programma financieel en sinds 2011 ook militair. In 2012 hebben militairen één training in Rwanda, één in Uganda en zes in Burundi verzorgd.

Het *Counter Piracy Programme* van het *United Nations Office on Drugs and Crime* richt zich in de regio Oost-Afrika op het versterken van de capaciteiten in de landen die de Djibouti *Code of Conduct* hebben ondertekend op het gebied van strafvervolging en berechting van verdachten van piraterij. De werkzaamheden van de Nederlandse *Police Advisor* richten zich op het versterken van het politieapparaat in de betreffende landen. De Nederlandse bijdrage aan UNODC is per 30 mei 2012 beëindigd.

De *European Union Security* missie in de Democratische Republiek Congo is een kleinschalige *Security Sector Reform* missie, die adviseert en assisteert bij de hervorming van de veiligheidssector. Nederland ondersteunt de ontwikkeling en professionalisering van het geïntegreerde Congolese leger. Tegen de achtergrond van



Inzet Koninklijke Marechaussee in Soedan (foto: Richard Frigge)

schaarse defensiecapaciteit, beperkt missierendement en veranderende beleidsprioriteiten is de militaire bijdrage per 1 februari 2012 beëindigd.

In 2012 heeft in verband met visumproblematiek slechts één Nederlandse militair deelgenomen aan de *United Nations African Union Mission*. De Nederlandse bijdrage loopt sinds augustus 2007. Tegen de achtergrond van schaarse defensiecapaciteit, beperkt missierendement en veranderende beleidsprioriteiten is de militaire bijdrage per 1 juli 2012 beëindigd.

### 3.2.3 Operaties in het Caribisch gebied

De Commandant der Zeemacht in het Caribisch gebied is belast met de externe verdediging van de Nederlandse Antillen en Aruba, de inzet van eenheden voor militaire bijstand, de ondersteuning van de Kustwacht van de Nederlandse Antillen en Aruba en handhaving van de internationale rechtsorde. Vanuit deze rol voert Commandant der Zeemacht in het Caribisch gebied het commando over Task Group 4.4. binnen de *Joint Interagency Task Force South*.

Ter ondersteuning van Commandant der Zeemacht in het Caribisch gebied worden schepen van de marine en helikopters van de luchtmacht in het gebied ingezet.

### 3.2.4 Nationale operaties

Het belang van de derde hoofdtaak van Defensie – de ondersteuning van civiele autoriteiten – is de laatste jaren toegenomen. In deze paragraaf wordt een aantal voorbeelden geschetst. Bij een incident of ramp moeten civiele en militaire autoriteiten elkaar blindelings kunnen vinden en weten wat ze aan elkaar hebben. Dit vereist duidelijke afspraken vooraf over beschikbare capaciteiten, een goede afstemming van de te hanteren procedures, gezamenlijke draaiboeken en oefeningen. Het gaat daarbij niet alleen om de vangnetfunctie van Defensie in geval van dreigende tekorten aan civiele capaciteiten, maar ook om haar structurele rol als veiligheidspartner, bijvoorbeeld door inzet van specifieke defensiemiddelen. Er is vanuit de civiele veiligheidspartners een toenemende vraag naar bijstand en steunverlening door Defensie. Defensie vervult daardoor een steeds actievere rol op het gebied van civiel militaire samenwerking. Dit heeft geresulteerd in verschillende samenwerkingsverbanden met veiligheidsregio's, gemeenten, Politie, Brandweer, Justitie, GHOR en FIOD.



F-16 bij nationale inzet (foto: Sm Arnoud Schoor AVDD)

#### 3.2.4.1 Incidentele inzet

Defensie ondersteunde in januari 2012 bij de hoogwaterproblemen in de provincie Groningen. Landmachtmilitairen assisteerden ondermeer de politie bij het evacueren van 800 mensen in de buurt van een dreigende dijkdoorbraak langs het Eemskanaal. Reservisten van de landmacht verstevigden de lekkende dijk met zandzakken en de luchtmacht zette een F-16-jachtvliegtuig in, dat de dijk met speciale fotoapparatuur inspecteerde.

#### 3.2.4.2 Nationale taken en reguliere inzet

Het overgrote deel van de reguliere inzet van het personeel van de Koninklijke Marechaussee vindt plaats op nationaal grondgebied. Naast de deelname aan vredesmissies en het uitvoeren van de politietaak voor Defensie, wordt het marechausseepersoneel dagelijks ingezet om haar brede civiele takenpakket te verrichten. Hieronder vallen bijvoorbeeld de beveiliging van de burgerluchtvaart en de politietaak op burgerluchtvaarterreinen, het mobiel grenstoezicht, objectbeveiliging, rechetaken, de beveiliging van waardetransporten van de Nederlandse Bank, ceremoniële diensten en persoonsbeveiliging voor het Koninklijk Huis, buitenlandse staatshoofden en politici en tevens assistentieverlening, bijstand en samenwerking met de regionale politie.



Marine ruimt explosieven op zee (foto: Sgt Jotce Rutjes AVDD)

De Explosieven Opruimingsdienst Defensie komt jaarlijks ongeveer 2000 keer in actie voor het identificeren en ruimen van explosief materiaal. Daarnaast worden op zee regelmatig explosieven afkomstig uit de Tweede Wereldoorlog onschadelijk gemaakt door mijnenjagers van de Koninklijke Marine. Deze mijnenbestrijdingsvaartuigen worden daarnaast ook ingezet voor algemene kustwachttaken zoals visserijcontroles, grensbewaking en milieutoezicht.



E-one blusvoertuig op vliegbasis Gilze-Rijen (foto: Fons Strijbosch AVDD)

Wekelijks worden reddingshelikopters van de luchtmacht ingezet om patiënten van de Waddeneilanden over te brengen naar een ziekenhuis op het vaste land. De reddingshelikopters worden tevens regelmatig gebruikt om personeel van de civiele scheepvaart en visserij in geval van medische noodzaak te evacueren naar het vasteland. Op termijn zullen de nieuwe NH-90 helikopters deze taken overnemen.

Om te kunnen assisteren bij natuurbranden wordt helikoptercapaciteit beschikbaar gehouden. Indien nodig kan de luchtmacht echter ook steunen met de inzet van de zogenoemde E-One blus-voertuigen. Zo heeft een blusvoertuig van Vliegbasis Gilze-Rijen geassisteerd bij de bestrijding van een brand in het nabijgelegen Molenschot.

### 3.2.4.3 Ondersteuning Politie en openbare veiligheid

Voor de ondersteuning van zoekacties en het monitoren van mensenmassa's wordt steeds vaker een beroep gedaan op specifieke capaciteiten van Defensie zoals de Defensie Duikgroep, Searchteams van de genie en het onbemande verkenningsvliegtuig *Raven*.

Naast de verschillende militaire taken zoals mijnenbestrijding en onderhoudswerkzaamheden onder marineschepen bestaat een belangrijk deel van het takenpakket van de Defensie Duikgroep uit het ondersteunen van de civiele autoriteiten. De eenheid levert gegarandeerde duikcapaciteit voor kustwacht en veiligheidsregio's en twee parate havenbeschermings-teams. Tevens levert deze eenheid tegenwoordig vrijwel permanent bijstand aan het Korps Landelijke Politiediensten. Op verzoek van Politie en het Openbaar Ministerie zoekt men regelmatig met speciale sonarapparatuur naar vermiste personen of slachtoffers onder ijs en naar wapens die bij een misdaad zijn gebruikt. Zo is bijvoorbeeld de lanceerbuis teruggevonden die is gebruikt bij de aanslag op het Amsterdamse gerechtsgebouw.



Marineduikers bieden met sonar beeld onder water (foto: Sm Sjoerd Hilckmann AVDD)

Op verzoek van Politie en FIOD worden steeds vaker zogeheten *Advanced Search Teams* ingezet voor het doorzoeken van woningen, bedrijfspanden en terreinen. Met behulp van speciale camera's en radarapparatuur zoeken zij naar verborgen bergplaatsen voor drugs, geld, documenten en wapens. Op deze manier werd samen met de FIOD en Douane bij het doorzoeken van woningen en garageboxen in Venlo bijna 1 miljoen euro aan contant geld gevonden en in beslag genomen.

De Raven wordt regelmatig ingezet voor het monitoren van mensenmassa's. Zo werden onbemande vliegtuigjes op verzoek van de politie in Groningen ingezet bij het grootste hardloopevenement van Noord-Nederland. Door de toeloop van meer dan 20.000 deelnemers en 100.000 bezoekers waren er risico's op het gebied van bereikbaarheid en verdrukking. De toestellen maakten luchtopnamen die de Groningse politie rechtstreeks in de commandopost kon bekijken. De Politie kon zich daardoor een goed totaalbeeld vormen van de mensenmassa.



Onbemand verkenningsvliegtuig 'Raven' (foto: Sgt Ruud Mol AVDD)

De Koninklijke Marechaussee beschikt over een bijstandsorganisatie die op dit moment wordt omgevormd tot vier pelotons voor Mobiele Eenheid en Bijstandseenheid taken. Bij inzet van de Bijstandseenheid kan ook in een hoger geweldsspectrum worden opgetreden. Deze eenheden worden op verzoek ingezet ter ondersteuning van de politie. Een peloton Mobiele Eenheid van de Koninklijke Marechaussee ondersteunde bijvoorbeeld de politie op 16 februari bij de voetbalwedstrijd Ajax - Manchester United in de Amsterdam Arena. De 50 militairen hielpen de openbare orde te bewaren. Voor de wedstrijd begon, voerden de marechaussees in de stad diverse charges uit. Ook maakten ze een gebied vrij van samenscholende supporters van Manchester United.

### 3.3 Bevindingen

In 2012 zijn naast de bezoeken aan eenheden ook werkbezoeken gebracht aan het uitgezonden personeel in Afghanistan en aan twee grote joint en *combined* oefeningen te weten oefening "Cold Response" en "Peregrine Sword".

#### 3.3.1 Afnames ervaringsopbouw en behoud van kennis en ervaring

##### 3.3.1.1 Eenzijdige operationele inzet

Bij vrijwel elk werkbezoek komt de zorg over het opbouwen en behouden van kennis, kunde en ervaring ter sprake. Gevreesd wordt dat ouder personeel met specifieke ervaring de organisatie moet verlaten en dat dit zal doorwerken in de operationele taakuitvoering. Tevens is de eenzijdige inzet in de afgelopen jaren een trend waardoor kennis en ervaring met het optreden hoog in het geweldsspectrum in grotere verbanden verdwijnt. Het adagium voor het gereedstellen van eenheden is echter steeds geweest dat als je hoog in het geweldsspectrum kunt optreden, je dan ook snel gereed kunt zijn voor inzet bij missies lager in het geweldsspectrum. De inzet in Uruzgan heeft bewezen dat deze opleidingssystematiek werkt.

De F-16 vliegers op de vliegbasis Leeuwarden gaven aan dat de eenzijdige inzet tijdens operationele inzet boven Afghanistan, maar zeker boven Libië, heeft geleid tot een verlies aan motivatie en bij een enkeling tot de beslissing de organisatie te verlaten. Een tweede gevolg van eenzijdige inzet is dat de brede kennis en ervaring wegzakt en pas na veel extra inspanning weer op peil kan worden gebracht. Ook bij de Nederlands-Belgische Operationele School werd gewezen op de afnemende ervaringsopbouw van het personeel bij varende (operationele) eenheden door de eenzijdige inzet voor antipiraterij missies met veelal enkelvoudige eenheden. Inmiddels is aan het Commando Zeestrijdkrachten en Commando Luchstrijdkrachten extra budget toegewezen om de benodigde ervaring weer op peil te brengen.

Bij de infanteriebataljons van het Commando Landstrijdkrachten is vooral de kennis en ervaringsopbouw van de jonge generatie kaderleden met het optreden in grote militaire verbanden binnen landoperaties beperkt gebleven. Dit betreft niet alleen operationeel optreden maar ook ervaring met het organiseren van grote oefeningen en de uitvoering van grootschalige tactische verplaatsingen. Debet hieraan was voornamelijk de focus op *Counter Insurgency* operaties bij het gereedstellen van eenheden. Daarnaast was als gevolg van bezuinigingen in 2010 en 2011 minder ruimte voor uitdagende oefeningen. De mogelijkheden voor trainingsprogramma's zijn in 2012 toegenomen, oefeningen zijn uitdagender geworden en er was weer ruimte om het optreden in een symmetrisch grootschalig conflict te beoefenen. Overigens wijst het personeel er regelmatig op dat kennisproductie en borging meer aandacht moet krijgen. Kennis is nog steeds vooral belegd bij individuele personen en minder institutioneel geborgd.

#### 3.3.1.2 Specialistische kennis

In sommige vakgebieden is het aantal vacatures hoog. Voorbeelden hiervan zijn het technisch personeel bij het Commando Luchtmacht en het Commando Zeestrijdkrachten. Op de Koninklijke Militaire School Luchtmacht wijst men specifiek op het brandweerpersoneel. Een van de oorzaken voor het ontstaan van vacatures is dat het betreffende personeel geen toekomst ziet bij Defensie. Als speciaal gekwalificeerd personeel Defensie verlaat, is dit niet alleen een verlies van medewerkers waarin veel is geïnvesteerd, maar ook bestaat de zorg dat de veiligheid hierdoor op enig moment in het gedrang gaat komen. Kostbare kennis en ervaring gaan verloren.



Brandweer beoefent blussen in kleine ruimten (foto: Sm Gerben van Es AVDD)

### 3.3.2 Risico's bezuinigingen

#### 3.3.2.1 Veiligheid

Het personeel maakt zich zorgen over het verlies van kwaliteit als gevolg van onder andere de numerus fixus. Kwaliteitsverlies kan volgens het personeel ten koste gaan van veiligheid en commandanten geven aan dat niet duidelijk is waar de grenzen liggen of wanneer een kritische grens wordt bereikt.

De Militaire Luchtvaart Autoriteit stelt eisen vast ten behoeve van de vliegveiligheid en luchtwaardigheid. De Defensie Materieel Organisatie is verantwoordelijk voor het doorvoeren van praktische aanpassingen en modificaties. Personeel van het ressort luchtvaartsystemen van de Defensie Materieel Organisatie maakt zich zorgen of na de formatiereductie van hun eenheid de veiligheid nog kan worden gegarandeerd; op dit moment is dat nog wel het geval. Ook ten aanzien van de zeewaardigheid geeft men aan dat de veiligheid onder druk komt te staan door de reorganisatieplannen. Vervolgonderzoek heeft geleid tot uit te werken



Medewerker controleert optisch richtmiddel (foto: Ab Biersteker AVDD)

aanpassingen voor de belegging van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de nieuwe organisaties van het Commando Zeestrijdkrachten en de Defensie Materieel Organisatie om de zeewaardigheid te waarborgen.

### 3.3.2.2 Samenkomst van effecten van bezuinigingslagen op de werkvloer

De defensieorganisatie zit midden in een enorme metamorfose. In 2013 wordt de organisatie grotendeels opnieuw ingericht. Nieuwe eenheden worden opgericht, oude eenheden krijgen een andere vorm of verdwijnen. Het is een ingrijpende operatie en de herziening hoe en bij wie taken belegd worden is navenant. Nog niet alle werkzaamheden en verplichtingen zijn helder ondergebracht.

Op verschillende defensielocaties vraagt men zich bijvoorbeeld af wie in de toekomst de zorgtaken op zich neemt van bedrijfshulpverlening, EHBO en de initiële brandbestrijding. Deze taken waren voorheen vaak bij de beveiligingseenheden van de Operationele Commando's belegd. Inmiddels zijn de eenheden overgeheveld naar de Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie. De zorgtaken zijn echter niet overgenomen, omdat deze organisatie uitsluitend op kerntaken is ingericht. Om te voorkomen dat taken tussen wal en schip vallen heeft de Defensietop aangegeven de resttaken te gaan inventariseren en te beleggen.

Het grote aantal reorganisaties en de daaruit voortkomende projecten veroorzaken een verzwaring van de werklust. Regelmatig komt naar voren dat de werklust vooral bij het midden- en hoger kader groot is. Dit wordt ondermeer toegeschreven aan de reducties op hogere niveaus waardoor taken op een lager stafniveau, bij de uitvoerende eenheden, worden gelegd. Intussen gaat het reguliere werk gewoon door. Uit loyaliteit blijft dit personeel zich volledig inzetten, maar het is goed te realiseren dat daar grenzen aan zitten.

### 3.3.2.3 Beperkt inzicht in bestedingen en budgetuitputting

Met de inkrimping van die delen van onze organisatie die belast zijn met de controle op de besteding van de financiën is het noodzakelijk procedures te vereenvoudigen. Een van de maatregelen die hier uit voortkomt is, dat na goedkeuring van de begroting van een behoeftestelling tot aan 30.000 euro, geen voorafgaand toezicht meer nodig is bij de verwerving ervan. In het verleden lag de grens bij 1250 euro. Commandanten zijn zelfstandig – zonder tijdrovende procedures en inmenging van hogere niveaus – in staat te beslissen over de besteding van geld tot aan het genoemde bedrag. Andere kant van de medaille is dat in de praktijk binnen eenheden nieuwe controlesystemen worden ingericht, omdat commandanten onverwacht kunnen worden geconfronteerd met uitgaven die door ondercommandanten worden gedaan. Het inzicht in het uitgavenpatroon en in de uitputting van het toegewezen budget verdwijnt. Deze zorg werd regelmatig tijdens de werkbezoeken naar voren gebracht.

Volgens de Hoofddirecteur Financiën en Control voert de controller voorafgaand toezicht uit op de begroting en doelmatigheid van de bestedingsprogramma's. Daarna wordt het voorafgaand toezicht op de voorgenomen verwerving van (individuele) behoeftestellingen onder de 30.000 euro niet meer uitgevoerd. Het is daarbij de bedoeling meer aan de voorkant van het proces te komen, meer planmatig te werken. Dan is een eenduidig systeem voor het bijhouden van kleine uitgaven niet nodig en draagt ook niet bij aan vermindering van de werklast.

#### 3.3.2.4 Onbalans tussen taak & middelen voor eenheden 24/7 inzetbaar

In de dagelijkse praktijk blijkt dat bij eenheden die 24/7 operationeel zijn problemen ontstaan als gevolg van een onbalans tussen de taakstelling en de beschikbare middelen.

Zo bleek bij het Koninklijk Tehuis Oud-militairen en Museum Bronbeek dat de reguliere procesgang en de product-dienst-catalogus van het Facilitair Bedrijf Defensie niet is afgestemd op een tehuisfunctie van vierentwintig uur per dag of museumfunctie met dagelijks bezoekers. In een tehuis moet adequaat kunnen worden ingespeeld op behoeften die acuut ontstaan. Wanneer schade ontstaat dan moet deze uit veiligheidsoverwegingen vaak direct gerepareerd kunnen worden. Commandant Facilitair Bedrijf Defensie zal in de evaluatie van zijn eenheid bezien of een gespecificeerde lokale dienstverleningsovereenkomst hieraan tegemoet kan komen.



Opening van een expositie op Bronbeek (foto: Rob Gieling AVDD)

Een terugkerend onderwerp van gesprek bij de Koninklijke Marechaussee is de tijdelijke maatregel 'maximaal drie jaar op functie'. District Schiphol van de Koninklijke Marechaussee is een district waar het gros van het personeel 24/7 in ploegendiensten werkzaam is. Door de grote doorstroom van veel jonge mensen op Schiphol is sprake van een afname aan kwaliteit, kennis en continuïteit. Dit zou kunnen worden opgevangen door oudere, ervaren collega's op Schiphol – ter begeleiding – langer te behouden. Bij deze eenheid bestaat het gevoel dat verlies van kennis en ervaring een goede kwalitatieve uitvoering van de taak in de weg staat.

Ook de Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie is een organisatie met een 24/7 taak, die qua formatie is ingericht volgens een vaste normering. Deze formatie verhoudt zich slecht met het hanteren van vullingslijnen of het stopzetten van inhuur. Door het wegvallen van inhuurbudgetten en het niet kunnen/mogen vullen van vacatures zijn structureel tekorten onder het personeel ontstaan, waardoor de balans tussen benodigde en beschikbare capaciteit ernstig was verstoord. In reactie hierop heeft Commandant Commando Diensten Centra aanpassingen doorgevoerd in het beleidsvoornemen 'Stroomlijnen DBBO'. De belangrijkste aanpassing is dat de opdracht niet langer uitgaat van een bezuiniging met 209 functies, maar van een uitbreiding met elf functies. Hiermee kan de Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie tevens invulling geven aan de noodzaak voor levensfasebewust personeelbeleid (55+). De extra gecreëerde functies bieden de mogelijkheid medewerkers die vanwege hun hoge leeftijd geen nachtdiensten meer hoeven uit te voeren, te laten werken in 16/7 roosters.



# Interview met een Afghanistan- en antipiraterij-veteraan

P.M. Rosheuvel (Philip),  
29 jaar

## Rang en functie:

Korporaal der Mariniers, plaatsvervangend groepscommandant beveiligingspeloton te Doorn.

## Uitgezonden:

2006 Afghanistan, 2009 Afghanistan, 2011 antipiraterijmissie in de wateren rondom Somalië.

## Heden:

Woont samen, houdt van survival, boksen, lezen en schaken.

Hij heeft moeite met mensen die niet buiten bepaalde structuren kunnen denken.

*Ik was net klaar met mijn opleiding toen ik voor de eerste keer op missie mocht. Ik was er klaar voor; ik was goed getraind en had een goed opwerktraject doorlopen. Voor mijn gevoel kon ik eindelijk in de praktijk uitvoeren wat ik had geleerd. Het is een rustig verlopen missie geweest.*

*Mijn tweede missie was anders. Door de veelvuldige acties en manier van werken heb ik gedurende deze missie voor mijn gevoel echt een bijdrage kunnen leveren aan de veiligheid in de regio. Mijn laatste uitzending was de antipiraterijmissie "Ocean Shield" voor de kust van Somalië. Gedurende deze missie hebben we meerdere malen verdachte piraten opgepakt en vervolgens kunnen overdragen aan een land waar de verdachten terecht konden worden.*

*Tijdens de eerste twee missies heb ik het wachten op de compound, het niet buiten de poort mogen, als vervelend ervaren. Ik ben het liefst op pad om het werk te doen waarvoor ik in het gebied ben. Het is altijd een bijzonder moment als je met je eigen groep een opdracht succesvol hebt uitgevoerd. Ik hou van de diversiteit aan taken die ik heb en de combinatie van trainen, ontwikkelen en uitvoeren van de werkzaamheden. Je bent nooit uitgeleerd. Ik vind het fascinerend hoe 'skills & drills' gecombineerd met je persoonlijkheid, omgevingsfactoren, stress, etc. tot het bundelen en analyseren van informatie en het nemen van een beslissing leidt. "Op het juiste moment moet je de juiste beslissing nemen!" Voor mijn gevoel is door de zichtbaarheid en nadelige economische effecten van piraterij de waardering van de Nederlandse samenleving voor de piraterijbestrijding hoger dan voor de uitzendingen naar Afghanistan. Dat vind ik jammer.*

*Bij terugkomst is het thuis altijd even wennen. Ik heb dan gewoon nog even wat tijd voor mezelf of met mijn vriendin nodig. Eerst even tot jezelf komen, even niets en wennen aan de "kleine" regeltjes en alle dingen die moeten. Ook terug op het werk in Nederland moet je even wennen aan alle regels. Als je net terug van missie bent ervaar je bepaalde dingen als niet relevant. Waarom zou je je druk maken over nietige zaken? Ik heb veel geleerd tijdens de uitzendingen over verantwoordelijkheid en leidinggeven. Daarom is iedere uitzending voor mij weer interessant. Door de missies ben ik me gaan realiseren dat we het in Nederland erg goed hebben.*

*Een oom van mij is veteraan. Hij is als marinier uitgezonden geweest naar Nederlands Indië. Hij heeft in het verleden nooit iets aan de familie verteld over wat hij in die periode heeft meegemaakt. Maar nadat ik zelf op uitzending was geweest en hem sprak, voelde ik direct een soort verbondenheid. Tot verbazing van de aanwezige familie heeft hij mij zijn verhaal verteld. Dat was indrukwekkend. Zelf voel ik me nog geen veteraan. Ik ben nog jong, actief dienend en hoop over enige tijd voor de vierde keer op missie te gaan. Mijn vriendin staat achter me als ik weer op missie ga.*



foto: Rob Gieling AVDD

# 4 Opleiding en training

## 4.1 Inleiding

De krijgsmacht heeft verschillende nationale en internationale taken. Om deze te kunnen uitvoeren en operationeel inzetbaar te blijven moet continu sprake zijn van goed opgeleid en getraind personeel. Ook wanneer de organisatie de komende jaren kleiner wordt, blijft doorlopend behoefte aan nieuw op te leiden personeel. Defensie is immers een doorstroomorganisatie met circa 4000 nieuwe medewerkers per jaar. De instroom bij Defensie bestaat voor een belangrijk deel uit jonge mensen die via de Veiligheid en Vakmanschap (VeVa)-opleidingen binnenkomen en daarnaast uit instroom direct vanuit de arbeidsmarkt. Na enkele jaren stroomt het grootste deel van dit personeel door naar andere functies. Het veelal unieke optreden en technisch hoogwaardige materieel van de krijgsmacht maakt opleiden en trainen tot een fundamentele aangelegenheid. Het is noodzakelijk om de vereiste hoge kwaliteit zonder grote risico's te kunnen blijven leveren.

## 4.2 Ontwikkelingen in 2012

Een deel van 2012 stond in het teken van het schrijven van de reorganisatieplannen voor het 'opleidings- en trainingsveld'. Centraal stond hierbij het reduceren van de organisatie binnen de beschikbaar gestelde numerus fixus onder gelijktijdige realisatie van de opgedragen financiële kaders en personele reducties.

Hierbij wordt de opleidingscapaciteit in overeenstemming gebracht met de toekomstige behoefte van de organisatie, in lijn met de vigerende opleidings- en trainingsnormen en gebaseerd op een substantiële instroom via het opleidingstraject VeVa. Dit traject voor de instroom is geborgd in de staande organisatie.

Als gevolg van de numerus fixus wordt het aantal functies in de rang van adjudant en sergeant-majoor binnen de opleidingen sterk gereduceerd en vervangen door jonger kader. De reductie van het aantal functies leidt er ook toe dat diverse specialismen belegd gaan worden in één functionaris. Daarnaast worden delen van de opleiding overgeheveld naar operationele eenheden. Hiermee wordt beoogd een deel van de 'Niet Beschikbaarheid Op Functie' terug te dringen.

Om een deel van de opleidingsbehoefte te kunnen reduceren is het streven de gemiddelde functieduur van het militaire defensiepersoneel te verlengen van drie naar vier jaar. Als er minder functiewisselingen zijn, hoeft ook minder vaak personeel voor functies te worden opgeleid en dit rechtvaardigt een verkleining van de opleidingscapaciteit. Deze maatregel, waaraan in de praktijk grote behoefte bestaat, is nog niet ingevoerd.

## 4.3 Bevindingen

### 4.3.1 Algemeen

De opleidingen binnen Defensie staan onder druk om te worden ingekort; delen van de opleidingen worden geschrapt of overgeheveld naar de operationele eenheden. Bij bijna alle eenheden zijn hierover tijdens de werkbezoeken opmerkingen gemaakt. Regelmatig is ter discussie gesteld of alle taken goed belegd worden in de nieuwe organisatie en voldoende kennis en ervaring beschikbaar blijft. Men vreest voor verlies van kwaliteit in opleidingen en begeleiding, vooral op het gebied van de vorming. Er verdwijnt veel kennis en ervaring door het terugbrengen van de hogere onderofficiersfuncties waarmee de capaciteit voor zowel kennisoverdracht als begeleiding van jonge en minder ervaren instructeurs afneemt. Uiteindelijk is de vraag wat efficiënter is, het steeds opnieuw opleiden van onervaren mensen of het – bij gebleken geschiktheid – langer gebruiken van de opgebouwde kennis.

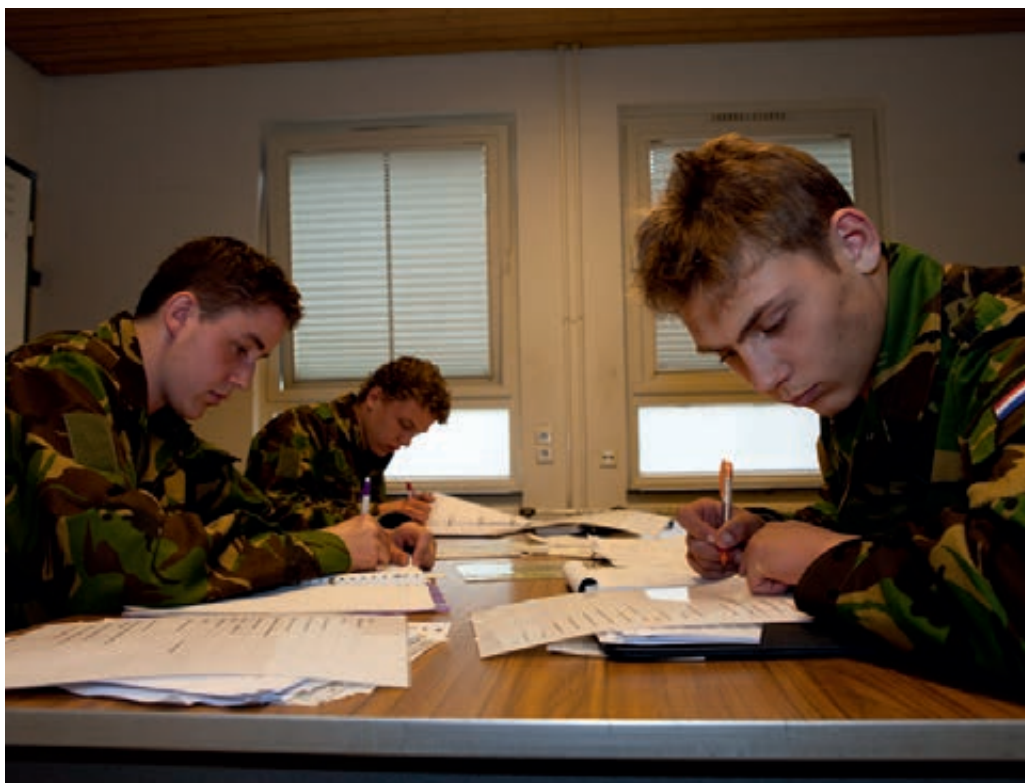


Training 2<sup>e</sup> Mariniersbataljon (foto: Sm Gerben van Es AVDD)

#### 4.3.2 Veiligheid en Vakmanschap (VeVa)

De MBO-opleiding VeVa laat leerlingen kennismaken met de marine, landmacht en luchtmacht en bereidt hen voor op de eerste functie bij Defensie. De opleiding wordt gegeven op basis van de Wet Educatie Beroepsonderwijs (WEB) niveau 2 en 3. In 2009 is een pilotgroep als eerste VeVa-leerlingen met de opleiding begonnen. In 2011 stroomden hiervan de eerste WEB-niveau 2 leerlingen in bij de krijgsmacht; het jaar erna de eerste WEB-niveau 3 leerlingen. In het verslagjaar zijn diverse eenheden bezocht die te maken hebben met deze instroom vanuit VeVa. De toekomstige opleidingscapaciteit binnen Defensie is gebaseerd op 75% instroom via VeVa en 25% alternatieve instroom.

Het valt op dat nieuwe kritische geluiden ontstaan over deze instroomopleiding, met name gerelateerd aan de aanstellingsrealisatie. In het verleden werden vaak signalen gegeven over het onvoldoende invullen van de randvoorwaarden. Dat is niet meer het geval. Er zijn verbeteringen doorgevoerd en ook in het Peoplesoft personeelssysteem is de betrouwbaarheid van de VeVa-gegevens verhoogd. Nu worden vaker twijfels geuit over de haalbaarheid van de aanstellingsopdracht, omdat een groot deel van de leerlingen in de laatste fase van de opleiding kiest voor een civiele werkgever of voor een ander krijgsmachtdeel dan waarvoor men initieel had gekozen. Dit wordt onder andere gesignaleerd door personeel bij de schoolbataljons van het Commando Landstrijdkrachten. Bij de Nederlands-Belgische Operationele School van het Commando Zeestrijdkrachten constateert men eveneens dat de instroom nog achter blijft bij de vraag, maar wel verbeterd.



VeVa-leerlingen tijdens theorieles (foto: Smjr Peter van Bastelaar AVDD)

Hoewel de instroom in de VeVa-opleidingen op de ROCa de afgelopen jaren overwegend goed is verlopen, blijken de schaarse categorieën (techniek, zorg) moeilijk te vullen. De instroom bij Defensie na afronding van de ROC VeVa-opleiding is nog niet conform verwachting; er vallen nog teveel leerlingen uit, vooral bij de militaire aanstellingskeuring. Verbeteringen op dit dossier zijn in gang gezet; een verplicht Sport Medisch Advies voor aanvang van de opleiding is ingevoerd en aangepast aan de wensen van Defensie. Ook de gehele keten van keuren en selecteren is onder de loep genomen en verbetermaatregelen moeten worden doorgevoerd. De verwachting is dat de uitval daardoor zal afnemen. Door de lange doorlooptijd van de opleiding worden de resultaten echter pas na enkele jaren goed zichtbaar.

Bij de hersteleenheden bestaan zorgen over het rendement uit de opleiding VeVa voor de categorie (eerste monteur) bedrijfsautotechniek (E)BAT. Twijfels zijn geuit, zowel over de kwantiteit als de kwaliteit. Men ziet dat veel stagebegeleiding (gebaseerd op vastgestelde normeringen) nodig is voor een relatief kleine groep. Zo werd bij 43 Herstelcompagnie slechts 8% van het personeel aangesteld waarvoor een stage is verzorgd. De voor het kader (voertuigtechniek) benodigde (E)BAT opleiding maakt geen deel uit van VeVa. Hierdoor vindt vulling van deze kaderfuncties niet plaats via VeVa maar is Defensie voorsnog aangewezen op instroom van rekruten of op interne doorstroom. Het Defensie Coördinatie Centrum dat een rol vervult tussen de ROCa en de Operationele Commando's, signaleert een neergaande trend in het percentage aangestelde leerlingen binnen de categorie autotechniek. De inschatting is dat ook de onrust bij Defensie een belangrijke factor is bij de achterblijvende instroom.

Bij de bezochte eenheden constateert men grote verschillen in opleidings-niveau tussen de ROCa die de opleiding VeVa voor Defensie verzorgen. Het verschil in kwaliteit van de (afgeleverde) leerlingen lijkt te maken te hebben met ervaring. De eerste groep ROCa die in 2009 met de pilot is gestart leverde aanvankelijk betere leerlingen af dan de later aangehaakte ROCa. Inmiddels beginnen deze verschillen af te nemen en wordt de output constanter. In opdracht van de Hoofddirecteur Personeel zal de komende periode de aandacht van het Defensie Coördinatie Centrum vooral gericht zijn op het verhogen van de (leerling) kwaliteit. De eerste VeVa-monitor, 'Ervaringen en vertrekredenen 2011/2012', is een eerste aanzet daartoe.



VeVa-opleiding (foto: Sgt Rinze Klein AVDD)

Ook positieve signalen zijn te melden. Zo blijkt dat leerlingen die via VeVa bij Defensie zijn aangesteld conditioneel beter presteren tijdens de trainingen dan rekruten die geen voorbereidend traject hebben doorlopen. De commandant van het Opleidingscentrum Initiële Opleidingen van het Commando Landstrijdkrachten haalt de betere afstemming in de lespakketten tussen Defensie en de ROCa aan. Tevens constateert hij doorlopende leerlijnen waarbij instructeurs bij een groep blijven vanaf het ROC tot plaatsing bij de eenheid.

Het opnieuw inrichten van het opleidingsveld waarbij delen van de opleiding bij ROCa, bij opleidingseenheden van Defensie en bij operationele eenheden wordt belegd vraagt een duidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Die duidelijkheid is er nog niet overal. Het is bijvoorbeeld nog niet duidelijk welke rol de operationele eenheid als leerbedrijf gaat vervullen, wanneer de Beroeps Praktijkvorming pelotons vanuit de VeVa bij de schoolbataljons worden ingebed.

### 4.3.3 Initiële opleidingen

Het kader van het Opleidingscentrum Initiële Opleidingen van het Commando Landstrijdkrachten maakt zich zorgen over de begeleiding van de instructeurs en de vorming van de leerlingen. Door de numerus fixus neemt het aantal senior instructeurs af. Als voorbeeld is gegeven dat binnen de schooleenheden van dit Commando per peloton het aantal ervaren instructeurs significant wordt teruggebracht. Het aantal leerlingen per groep zal groter worden, waardoor niet alleen de begeleiding van de collega instructeurs onder druk komt te staan, maar ook een uitholling wordt voorzien van het vormingsaspect bij de leerlingen. De kaderleden vrezen een wijziging van aanpak van begeleiding en vorming naar een leraarschap, met als gevolg verlies aan kwaliteit van de opleiding en daarmee ook van het opgeleide personeel.



Matroos in initiële opleiding (foto: Sm Sjoerd Hilckmann AVDD)

De kwaliteit van de opleidingen staat ook op logistiek gebied onder druk. Men ziet dat bij reorganisaties de logistiek steeds verder wordt uitgedund en geeft aan dat de grens waarbij opleidingen nog voldoende zijn te ondersteunen mogelijk al is overschreden. Als voorbeelden zijn genoemd dat het logistiek personeel inmiddels dubbel-functies vervult en dat door de beperkte inzetbaarheid van de wielvoertuigen (gebrek aan reservedelen en beperkte monteur-capaciteit) regelmatig uitrustingsstukken moeten worden geleend bij andere eenheden om de opleidingen nog uit te kunnen voeren.

Binnen de schooleenheden en de staf van het Opleidingscentrum Initiële Opleidingen van het Commando Landstrijdkrachten leefde grote zorg over het verdwij-

nen van het remedial peloton<sup>2</sup> bij de school na de reorganisatie. De huidige opvang en begeleiding van de uitgevallen leerling bevordert het contact met de leerling, is gericht op behoud van vaardigheden en biedt zicht op het herstelproces. Dit stimuleert een snellere en betere herinstroom na herstel. Na de reorganisatie worden de initiële opleidingen van soldaten, korporaals en onderofficieren van het Commando Landstrijdkrachten organisatorisch ondergebracht bij de straks centraal in Nederland gelegen Koninklijke Militaire School. De scholen blijven gevestigd op de huidige locaties. Alle remedial leerlingen worden dan centraal beheerd op de Koninklijke Militaire School. De vrees was dat de leerling uitsluitend in het medisch traject wordt begeleid, maar dat geen capaciteit beschikbaar was voor behoud en eventuele uitbreiding van vaardigheden. Hierdoor zouden het contact met de leerling minimaal worden, vaardigheden verwateren en het verloop toenemen. Inmiddels is duidelijk dat op de Koninklijke Militaire School een op de leerling afgestemd plan voor herstel zal worden gemaakt en een revalidatieprogramma zal worden aangeboden. Ook krijgt de leerling daar lessen van de instructeurs van het remedial peloton.

Binnen het opleidingproces bestaat onvrede en onbegrip over differentiatie in toekenning van oefentoeelage. Het instructiekader dat de Algemene Militaire Opleiding binnen het Commando Landstrijdkrachten verzorgt voor de categorie rekruten, maakt aanspraak op deze toelage. Instructeurs van de VeVa-opleiding krijgen de toelage niet, omdat de VeVa-leerling geen militair is. Voor deze instructeurs wordt de oplossing

<sup>2</sup> Eenheid die leerlingen – die tijdens hun functieopleiding een blessure oplopen – niet alleen begeleidt in hun medisch herstel (remedial), maar ook een lesprogramma aanbiedt.

gevonden door het verschuiven van werktijden en het verroosteren van uren. Bij de leiding van het peloton is deze werkwijze echter veelal niet mogelijk waardoor het niet altijd lukt binnen de kaders van de Arbeidstijdenwet te blijven.



*Baretuitreiking bij de Koninklijke Marechaussee na afronding initiele opleiding (foto: Gerrit van der Streek AVDD)*

#### 4.3.4 Functieopleidingen

Commandanten van operationele eenheden merken op dat het aanvangsniveau van startende groeps- en pelotonscommandanten terugloopt als gevolg van het verschuiven van delen van de opleidingsinhoud van opleidingscentra naar de operationele eenheid. Leidinggevers geven aan dat deze opleidingslast bij hen wordt neergelegd terwijl zij niet altijd over de middelen beschikken om hier inhoud aan te geven. Daarnaast komt het voor dat leerwerkplekken slechts beperkt beschikbaar zijn. Op de mijnenbestrijdingsvaartuigen zijn zes reguliere arbeidsplaatsen aangemerkt als leerwerkplek voor matrozen in opleiding met een takenboek. Meer opleidingsplaatsen bovenop de bemanningslijst is vanwege de beddenscapaciteit aan boord van een mijnenjager niet mogelijk. Aan boord betekent dit bovendien een taakverzwaring voor met name de korporaals die de 'leerwerkplek'-leerling moeten begeleiden.

Wanneer personeel langdurige en veelal specialistische opleidingen moet volgen vanaf een reguliere functie betekent dit dat (sleutel)functionarissen lange tijd niet voor de eenheid beschikbaar zijn. Dit werkt vooral door bij kleine bemanningen, zoals naar voren werd gebracht bij de Mijndienst van het Commando Zeestrijdkrachten. Kleine eenheden missen dan in hun opwerk- en bestendigingsperiode functionarissen die een essentiële rol vervullen.

De verschuiving van delen van opleidingen naar operationele eenheden leidt ertoe dat het individueel opgeleid personeel bij plaatsing op functie al werkend nog verder moet leren. De eenheid kan hierdoor niet direct alle taken uitoefenen. Daar komt bij dat het personeel merkt dat het moeilijk is cursusplaatsen te bemachtigen bij functieopleidingen voor diegenen die al bij een operationele eenheid geplaatst zijn. Als voorbeeld noemt personeel van de 43 Gemechaniseerde Brigade de verschillende CV-go opleidingen, waarbij de pantserinfanteriebataljons van de brigade steun moeten verlenen, maar men ervaart bij de toewijzing van cursusplaatsen achteraan in de rij te staan.



F-16 voor vertrek oefenvlucht (foto: Sgt Eva Klijn AVDD)

Regelmatig wordt het signaal afgegeven dat de taakverzwaring van het kader leidt tot een toename van risico's zoals schade aan complexe systemen en veilig varen. Een ander effect van het beperken van de opleidingstijd komt naar voren bij de commandant van het Materieel Evaluatie Orgaan, de eenheid die binnen het Commando Landstrijdkrachten is belast met de kwaliteitsbewaking van het materieellogistieke proces bij alle eenheden. Hij merkt op dat het niveau van het gebruikersonderhoud binnen het Commando Landstrijdkrachten laag is. Als mogelijke oorzaak wijst hij op de beperkte opleiding van de gebruikers. De directe steun van technisch personeel bij de eenheden is echter als gevolg van centralisatie afgenomen en ook de opleidingstijd van kaderleden is – onder druk van voorgaande reorganisaties – regelmatig bekort. Hierdoor is de begeleidende capaciteit bij de operationele eenheden beperkt en daardoor nauwelijks in staat het onderhoudsniveau op peil te brengen of te houden. Commandanten onderhoudspeloton signaleren dat het onderhoudspersoneel op het tweede echelon (de onderhoud-, diagnose- en bergingsgroepen) onvoldoende opleidingsplaatsen krijgt toegewezen. Daarmee gaat de kennis op dit niveau hard achteruit en kan het eerste echelon niet goed worden begeleid.

Bij het Defensie Helikopter Commando is het tekort aan reservedelen onderwerp van gesprek. Hier blijkt dat dit vooral consequenties heeft binnen de opleidingen. Het gebrek aan beschikbare vliegers leidt tot grote vertragingen in de vliegeropleidingen en onvoldoende mogelijkheden zijn beschikbaar om de getraindheid van de bemanningen op niveau te krijgen of te houden. Zo zijn – in overleg met hen – twaalf jonge vliegers tussen de twee tot drie jaar op niet-vliegende functies geplaatst.

Daarnaast bestaat de indruk dat toegang tot opleidingen belemmerd wordt door krijgsmachtdeel specifieke regelingen. Voorbeelden hiervan zijn opgebracht door personeel van de Joint CIS Groep van de Defensie Materieel Organisatie en door het Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando van het Commando Landstrijdkrachten, waar landmacht- en luchtmachtpersoneel zijn samengebracht. Hier worden problemen ondervonden bij de scholing van luchtmachtpersoneel omdat de opleidingen binnen het schiethuis van het Commando Landstrijdkrachten nog niet voor hen zijn opengesteld. Schietinstructeurs van de Koninklijke Luchtmacht mogen daardoor geen lesgeven aan cursisten van de Koninklijke Landmacht, omdat zij niet volgens het schiethuis van het Commando Landstrijdkrachten zijn opgeleid.

Bij het Opleidings- & Trainings Centrum Manoeuvre van het Commando Landstrijdkrachten is een zorg naar voren gebracht over de vermindering van het aantal instructeurs bij de opleidingseenheden. Aangegeven is dat deze reductie mede is gebaseerd op de aanname dat de gemiddelde functieduur van het militaire personeel zal worden verlengd. Doordat momenteel nog wordt vastgehouden aan een maximale plaatsings-termijn van drie jaar is echter vooralsnog geen sprake van het teruglopen van deze opleidingsbehoefte,

terwijl de reductie al wel taakstellend is verwerkt in de nieuwe opleidingsorganisatie. Inmiddels heeft men de vrijheid gekregen na twee jaar te opteren voor een functie elders. Zorg is dat de werkdruk verder stijgt, de opleidingsopdracht in de knel komt en de wachttijden voor opleidingsplaatsen oplopen.

Herhaalde malen wordt aandacht gevraagd voor het beter laten renderen van opleidingen. Lange wachttijden voor opleidingen, langdurige en kostbare opleidingen in combinatie met beperkte functieduur en slechts één functie vervullen binnen een vakgebied zijn de gesignaleerde knelpunten. Wachttijden van meer dan een jaar voor een opleidingsplaats (voor helikoptervliegers zelfs drie jaar) zijn geen uitzondering. Afgeleid effect hiervan is dat personeel kort na het uiteindelijk volgen van de opleiding weer wordt overgeplaatst en het rendement van de opleidingsinspanning marginaal is. Diverse categorieën monteurs, waaronder die voor onderhoud aan en herstel van EOY-materieel, volgen lange en/of dure opleidingen. Commandanten van dit personeel vragen maatwerk om deze monteurs uit rendementsoverwegingen langer op functie te kunnen behouden. Ook de opleidingen op inlichtingengebied zijn schaars en kostbaar. Toch merken leidinggevenden van het Defensie Inlichtingen en Veiligheid Instituut op dat 60% van de cursisten eenmalig een functie binnen het inlichtingengebied krijgt en zij vinden dit weinig efficiënt. De opbouw van de benodigde kennis, ervaring en expertise binnen het vakgebied staat hierdoor onder druk. Personeel en commandanten geven aan behoefte te hebben aan duidelijkheid over de loopbaanmogelijkheden binnen dit functiegebied en aan meer sturing.

Regelmatig is opgebracht dat bij materieelprojecten onderwijsleermiddelen niet worden opgenomen. Bij het Opleidings- en Trainingscentrum Logistiek van het Commando Landstrijdkrachten werd opgemerkt dat bij de invoer van de BOXER niet gegarandeerd is dat ook de geavanceerde onderwijsleermiddelen worden aangeschaft. Defensiematerieel heeft vaak onderdelen en systemen die civiel niet bestaan. Dan zijn specifieke onderwijsleermiddelen nodig om de kennis en vaardigheden aan te leren om het materieel in stand te kunnen blijven houden. In eerdere reorganisaties hebben geavanceerde onderwijsleermiddelen reducties van personeel en opleidingstijd mogelijk gemaakt en zonder deze middelen ontbreekt het aan voldoende tijd en capaciteit. Zo leidt de keuze geen onderwijsleermiddelen mee te nemen in het CV-90 project in de praktijk bij de invoer en het gebruik van het systeem tot veel problemen en gebruikersfouten. Het personeel van het Schietinstructie Controle & Coördinatieteam constateert bijvoorbeeld dat het ontbreken van exercitiemunitie de oorzaak is van onvoldoende geoefendheid op systeemprocedures bij de schutters en daardoor van onnodige gebruikersfouten op de schietbaan. De behoeftestelling voor aanschaf van exercitiemunitie 35 millimeter is inmiddels door de Defensie Materieel Organisatie in uitvoering genomen.



*Jungletraining mariniers in Frans Guyana (foto: Sgt Henry Westendorp AVDD)*

#### 4.3.5 Loopbaanopleidingen

Bij opleidingen die verplicht zijn voor de loopbaan worden eveneens wachttijden gesignaleerd. Dit geldt ondermeer voor de eerste loopbaanopleiding die alle kaderleden van het Commando Landstrijdkrachten in beginsel moeten volgen voor zij op een hoger rangsniveau gaan functioneren. Jonge officieren wachten soms jaren op de toewijzing van een opleidingsplaats. Inmiddels komen ongeveer 600 kandidaten in aanmerking voor deze loopbaanopleiding, terwijl de capaciteit slechts 100 cursisten per jaar is. Personeel vreest dat zij op achterstand staan doordat zij niet in de gelegenheid worden gesteld de opleiding te volgen en zich kennis eigen te maken die van belang is voor het vervullen van functies op een hoger niveau.

Lijncommandanten en teamleiders van de Koninklijke Marechaussee geven aan een behoefte te onderkennen aan training en opleiding voor nieuwe leidinggevendenden op het gebied van personeelszaken, zoals kennis over rechtspositie, personeelszorg, Wet Poortwachter en Peoplesoft. Burgermedewerkers van de Koninklijke Marechaussee op leidinggevende posities spreken de wens uit opleidingen te mogen volgen op het gebied van leidinggeven.



Ere-escorte van de Koninklijke Marechaussee (foto: Bart Nijs)

#### 4.3.6 Doorstroom

Bij diverse eenheden van het Commando Landstrijdkrachten signaleert dat men een stagnatie in de doorstroom naar de Koninklijke Militaire School. Hierdoor ziet men bij de hersteleenheden dat jonge monteurs, met veel opleidingen en schaarse kennis van onder andere de CV-90, op zoek gaan naar civiele banen. Staf Commando Landstrijdkrachten geeft aan dat de stagnatie deels veroorzaakt wordt door een overschot aan personeel binnen bepaalde wapens- en dienstvakken en deels door de keuze een groter deel van het onderofficiersbestand dan voorheen te vullen vanuit VeVa. Ook binnen het Commando Zeestrijdkrachten ervaren matrozen een beperkte ruimte in het beschikbare aantal opleidingsplaatsen van de Voortgezette Vakopleiding. Daarbij hebben zij het gevoel dat voorrang wordt gegeven aan horizontale



CV-90 (foto: Sm Gerben van Es AVDD)

instromers (MBO-4/HAVO opgeleid) ten koste van matrozen die al in dienst zijn en voldoen aan de ingangseisen voor de Voortgezette Vakopleiding. De matrozen begrijpen dat er momenteel weinig bevorderingsruimte is, maar willen dat daar duidelijk en tijdig over wordt gecommuniceerd.

#### 4.3.7 STOP

Meerdere personeelsleden merken op dat zij opleidingen zijn misgelopen omdat zij door oefeningen of varen of door beperkte toegang tot het defensienetwerk niet tijdig konden reageren op een verzoek om reactie of informatie uit het opleidingsprogramma STOP. Daarbij kan het mislopen van één module uit het opleidingstraject leiden tot het niet kunnen volgen van volgende modules. Inmiddels bestaat de mogelijkheid voor defensiepersoneel een telestick aan te vragen waarmee elke computer met internetaansluiting toegang biedt tot het defensienetwerk, inclusief selfservice. Commandanten ervaren het als een verbetering als hen de mogelijkheid wordt geboden prioriteiten aan kandidaten te kunnen koppelen. Hierdoor hebben zij invloed op wie – bij schaarste – de opleiding krijgt toegewezen.

#### 4.3.8 Trainen

De eenzijdige operationele inzet in en boven Afghanistan, boven Libië en voor de kust van Somalië, draagt bij aan het wegzakken van specifieke kennis en ervaring, die pas na veel training weer op peil kan worden gebracht. Het personeel van de afdelingen Opleiding & Training en Doctrine van het Commando Landstrijdkrachten constateert dat vooral jonge officieren een beperkte kennis hebben van het operationeel optreden in grotere verbanden. Het ontbreekt hen vooral aan inzicht in tijd/ruimtefactoren. Naast de eenzijdige inzet wordt ook de invoer van nieuw materieel en de beschikbaarheid van reservedelen aangedragen als oorzaak. Zo heeft door de invoering van het nieuwe infanteriegevechtsvoertuig CV-90 de focus de afgelopen jaren bij het groeps- en pelotonsniveau gelegen, gericht op de omgang en het optreden met het nieuwe voertuig. De beperkte inzetbaarheid en beschikbaarheid van de CV-90 heeft dit mogelijk nog verder versterkt. Ook bij het Defensie Helicopter Commando, de vliegbasis Leeuwarden en de Nederlands-Belgische Operationele School is opgemerkt dat door eenzijdige operaties tijdens de uitzendingen, bemanningen hertraind moeten worden om in het volledige spectrum van de operationele taak te kunnen worden ingezet. Deze trainingen lopen fors achter.

Beschikbaarheid van materieel is essentieel om voldoende te kunnen trainen. Halverwege 2012 was de verwachting dat begin 2013 het aantal reservedelen weer op peil zou zijn. Inmiddels is deze verwachting

bijgesteld naar realisatie in de tweede helft van 2013. Dan is door de reorganisatie het aantal monteurs echter teruggebracht. Het onderhoudspersoneel uit twijfels over de haalbaarheid van het voldoende inzetbaar houden van de CV-90, en daarmee aan het behalen van de operationele gereedheidstatus van 44 Pantser-infanteriebatallion in de eerste helft van 2013. Hun twijfel wordt versterkt doordat men constateert dat ervaren personeel de organisatie verlaat en de opleidingen voor nieuw personeel langdurig en zeer specialistisch zijn.



*Uitgifte CV-90 (foto: Sgt Joyce Rutjes AVDD)*

Om de levensduur tot tenminste 2025 te verlengen is een aantal aanpassingen aan de Walrusklasse onderzeeboten nodig op het gebied van veiligheid en instandhouding. Dit wordt momenteel gerealiseerd met het InstandhoudingsProject Walrusklasse. Het personeel brengt naar voren dat hierbij geen rekening is gehouden met een aangepaste onderzeeboottrainer. Inmiddels is hiervoor een behoeftestelling aangeboden aan de Commandant der Strijdkrachten.

#### 4.3.9 Resumé

De bevindingen geven een beeld waarin de 'Niet Beschikbaarheid Op Functie' deels wordt gereduceerd door een deel van de inhoud van de opleidingen over te dragen aan de operationele eenheden. De opleidingsorganisatie wordt kleiner waarbij de ruimte voor ervaren kaderleden door de numerus fixus onder druk staat. Een deel van de reductie is gebaseerd op verwachte instroomaantallen vanuit de opleiding VeVa. Hoewel deze opleiding nog vol in ontwikkeling is en de instroom lijkt toe te nemen wordt de ruimte om alternatieve instroom te accommoderen in de nieuwe organisatie al afgebouwd.

Behoud van kennis en ervaring staat onder druk. Ervaring maakt ruimte voor jongere kaderleden. Eenzijdig optreden van de laatste jaren vraagt om hernieuwde opbouw van kennis en ervaring in het brede spectrum van taken. De door de reorganisatie ingegeven tijdelijke beperking van verlengen op functie maakt dat de gemiddelde ervaring afneemt en legt een grotere druk op de opleidingsorganisatie. Met specifieke loopbaanpaden en inzicht in loopbaanmogelijkheden kan invulling worden gegeven aan behoud van kennis, ervaring en expertise binnen de vakgebieden.

Voortdurend monitoren van de instroom, zowel kwantitatief als kwalitatief en borgen van een goede evaluatie van de nieuwe opleidingsorganisatie zijn vereist.



# Interview met de partner van een Bosnië-veteraan

M. Noot (Marianne),  
55 jaar

## Functie/opleiding:

Holistisch natuurgeneeskundige en therapeut

## Partner is uitgezonden:

Bosnië, augustus 1994 - februari 1995

Marianne is echtgenote van Peter Jongman (zie blz. 35)

## Heden:

Is horecaondernemer tegen wil en dank, getrouwd, drie kinderen, doet vrijwilligerswerk, houdt van goede gesprekken en heeft een hekel aan leugens.



Peter is altijd iemand met veel plichtsbesef geweest, hij nam weinig tijd voor zichzelf, was spontaan, had humor, maar kon ook wel bot zijn. Toen Peter daadwerkelijk werd uitgezonden waren de kinderen erg jong. Nicole, onze jongste dochter, was nog maar twee jaar oud. Zelf kon ik de thuissituatie zonder Peter goed aan. Ik vond het vooral voor de kinderen heel erg dat zij zolang hun vader moesten missen en schreef Peter dan ook elke dag een brief, zodat hij op de hoogte bleef van wat er thuis allemaal speelde. Ik ben een voorvechtster geworden van meer contact voor partner en kinderen met de uitgezonden militair en heb daarmee de landelijke pers gehaald. Al in de eerste maanden van de uitzending kreeg onze oudste dochter problemen met slapen. Ik heb direct aan de bel getrokken. De dag van het incident heeft Peter mij zelf gebeld. Hij reageerde nuchter en zei "het is gebeurd en verder gaat het goed met mij, ik heb het overleefd". Peter was met kerst 1994 thuis, maar eigenlijk was hij er niet.

Direct na terugkeer van zijn missie zijn we met z'n allen op vakantie gegaan, dat waren fijne weken. De dag dat Peter weer aan het werk zou gaan is hij ziek geworden. In die tijd hebben we geen verband gelegd tussen zijn ziek zijn en de ervaringen in het missiegebied. Nadat Peter in 1998 te horen kreeg dat hij weer was aangewezen voor een uitzending, heeft hij een baan buiten Defensie gezocht. Peter werkte veel en was daarnaast altijd bezig; was het niet met voetbal dan was hij wel aan het klussen. Zondags lag hij vaak met migraine op de bank. Wat je ook deed of voorstelde, hij was niet vooruit te branden, hij was energiek en futloos. Peter was bozig, was gespannen en hij sliep slecht. We leefden eigenlijk steeds meer langs elkaar heen en vooral de kinderen hebben veel van hem gemist. Met z'n vieren zorgden we ervoor zoveel mogelijk de woedeaanvallen van Peter te voorkomen. Hij kon om niets boos worden. De kinderen kregen steeds meer problemen met slapen, boosheid en waren steeds meer "aanwezig". Vier jaar na Peter zijn terugkomst heb ik hulp gezocht voor mijn gezin. In die tijd wilde Peter nog helemaal niets weten van "zijn problemen". Hij duwde het weg, er was toch niets aan de hand. Pas veel later zocht Peter hulp. In 2008 kregen we de diagnose PTSS.

Voor Peter is de uitreiking van de Draaginsigne Gewonden een erkenning geweest voor alles wat hij doormaakt. Doordat Peter andere veteranen ontmoet heeft, kon hij een start maken met een nieuw sociaal leven. Ook de reizen naar Bosnië, samen of Peter alleen, hebben Peter en mij goed gedaan. Na de missie heb ik een andere man teruggekregen. Peter was depressief, niet meer spontaan, labiel en had een "kort lontje". Op dit moment gaat het niet zo goed met Peter. Het klinkt misschien raar, maar als gezin gaat het wel goed! We zijn er voor elkaar, de liefde is er, samen komen we er.



# 5 Materieel en infrastructuur

## 5.1 Inleiding

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

## 5.2 Ontwikkelingen 2012

Door de voorgenomen herinrichtingen binnen Defensie wordt de structuur van de Defensie Materieel Organisatie in taakstelling en capaciteit herzien. Deze herziening heeft effect op de omvang en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de huidige Defensie Materieel Organisatie structuur. Met ingang van 2012 hebben de systeembedrijven een andere positie gekregen binnen de defensieorganisatie; het Marinebedrijf is ingebed bij het Commando Zeestrijdkrachten, het Commando Luchtstrijdkrachten heeft het Logistiek Centrum Woensdrecht onder de vleugels gekregen en het Defensie Bedrijf Grondgebonden Systemen is toegevoegd aan het Commando Landstrijdkrachten. De Defensie Materieel Organisatie is gestart met een interne reorganisatie.

Een aantal eenheden binnen de Defensie Materieel Organisatie, zoals het Kleding en Persoonsgebonden Uitrustingsbedrijf, zijn in 2012 conform de nieuwe structuren met minder mensen en anders gaan werken. Het doel van anders werken is te komen tot aantoonbare toegevoegde waarde voor de klanten. Zo gaat men zich meer richten op de hoofdzaken, is het streven niet altijd gericht op perfectie en absolute volledigheid en wordt gestreefd naar compacter formuleren en vergaderen. Ook wordt door de Defensie Materieel Organisatie gezocht naar een effectieve en efficiënte werkwijze door meer samen te werken met binnen- en buitenlandse ketenpartners.

De ketenbedrijven van de Defensie Materieel Organisatie zijn in 2012 onderworpen aan een sourcingstoets. Gekeken is welke activiteiten Defensie niet beslist zelf hoeft uit te voeren, maar uitbesteed kunnen worden aan de markt. Aan de andere kant is sourcen ook het aanbieden van specialistische diensten, kennis en capaciteiten aan anderen (binnen en beperkt buiten de overheid) om zo het rendement te verhogen. Uitgangspunt is dat sourcing Defensie slagvaardiger, flexibeler en goedkoper maakt.



*Marinier en zijn uitrusting tijdens bergtraining in Schotland  
(foto: Sm Gerben van Es AVDD)*

Met het oog op de bezuinigingen wordt gezocht naar (inter)nationale samenwerking op het gebied van materieel. Er zijn bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden aangegaan door Nederland en Duitsland op munitiegebied. Munitie en wapensystemen worden door het Defensie Munitie Bedrijf en zijn Duitse counterpart de *Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung* gezamenlijk ingekocht, getest en opgeslagen. Daarnaast wordt door Defensie en BAE Systems, de producent van het infanteriegevechtsvoertuig, de CV-90, nauwer samengewerkt bij het onderhoud van de CV-90 door onder andere het uitwisselen van informatie.



*Compagnie in de West (foto: Peter Bijpost AVDD)*

Dit verbetert het kennisniveau van alle betrokkenen en men kan afzonderlijk beter actie ondernemen bij onderhoudskwesties. De beschikbaarheid van reserveonderdelen moet hier eveneens door verbeteren. De Koninklijke Marine heeft een verregaande samenwerking met de Belgische Zeemacht op het gebied van onderhoud van de Nederlandse mijnenbestrijdingsvaartuigen. Het overhevelen van de instandhouding van deze vaartuigen van Nederland naar België heeft grote gevolgen voor de huidige bedrijfsvoering en het zittende personeel. Met de overheveling zullen ook de materieellogistieke processen voor de Nederlandse mijnenbestrijdingsvaartuigen op termijn worden ondersteund door het Belgische systeem ILIAS. Voor de M-fregatten geldt het omgekeerde; dit scheepstype zal zowel voor de Nederlandse als de Belgische eenheden overgaan op SAP.

In het kader van de bezuinigingen was het noodzakelijk keuzes te maken; de genomen maatregelen hebben gevolgen voor de materieellogistieke keten binnen Defensie. Hierbij valt te denken aan het sluiten van locaties en het samenvoegen of opheffen van eenheden. In 2012 is de nadere uitwerking van het vastgoedplan bekend gesteld. Zo is het voornemen bekend gesteld dat de Van Braam Houckgeestkazerne te Doorn wordt afgestoten waarbij de daar gelegerde mariniers gaan verhuizen naar een nieuwe locatie in Vlissingen. De Koninklijke Militaire School in Weert zal op termijn verhuizen naar Ermelo.

## 5.3 Gevolgen van de ontwikkelingen en bevindingen IGK

### 5.3.1 Voorraden en kwaliteit materieel

Net als in 2011 is de defensieorganisatie ook in 2012 geconfronteerd met een tekort aan middelen en achterstallig onderhoud. Dit is veroorzaakt door de voorheen geldende aanbestedingsstop en generiek genomen maatregelen op het gebied van materieel en infrastructuur. Ambitie en middelen staan door financiële tekorten op gespannen voet.



Verplaatsen luchtmobiele eenheid met Chinook, Carlisle UK (foto: Aoo Eric Vorstenbosch AVDD)

Tekort aan voorraden van zowel reservedelen, (oefen)munitie als persoonsgebonden uitrusting, minder oefenmogelijkheden en minder faciliteiten hebben gevolgen voor de uitvoering van opleidingen en voor de geoefendheid. Zo kon gedurende de wintertraining van de mariniers niet getraind worden met de .50 Heavy Machine Gun omdat de ringmounts afgekeurd zijn. De wachttijden voor de levering van reserveonderdelen zijn lang; verbeteringen zijn op de werkvloer nog niet overal zichtbaar. Dit heeft een negatieve invloed op de werklust en de motivatie van het personeel. Bij alle herstel- of onderhoudseenheden is dit merkbaar. Er is inmiddels een actieplan 'Herstel schade staat incidentele componenten' opgesteld, waarbij M€ 135 voor de periode 2012 tot en met 2014 is gereserveerd om voorraden weer aan te vullen. In 2012 zijn de brandstofvoorraden volledig aangevuld en deze blijven op peil.

De kwaliteit van materieel staat vanwege bezuinigingen onder druk. Tijdens de werkbezoeken is vaak gewezen op het uitstellen van vervangingsinvesteringen. Ook bij het Defensie Helikopter Commando is het tekort aan reservedelen en het feit dat in 2011 geen onderhoudscontract is afgesloten merkbaar. De beschikbaarheid van helikopters voor het vliegprogramma voldoet niet aan de behoefte. Hier blijkt dat dit ook doorwerkt in de opleidingen. Vliegeropleidingen zijn vertraagd en de getraindheid van de bemanningen is lastig op niveau te krijgen of te houden.

### 5.3.2 Organisatie materieelvervangingsprojecten

Voorzien in nieuw materieel of diensten, het instandhouden van materieel en het afstoten van overtollig materieel zijn doorlopende processen binnen Defensie. Voor projecten met een grote financiële omvang en eventuele politieke gevoelheden worden projectteams opgericht. Regelmatig worden vragen gesteld over de manier waarop deze projecten worden georganiseerd. Commandanten onderhoudspeloton bij de herstelcompagnieën van de landmacht constateren bijvoorbeeld dat de CV-90 uitgekleeft en met gebreken instroomt bij de eenheid. Hierdoor zijn ze niet inzetbaar bij het uitleveren. De reservedelenstroom loopt nog niet en de omlooptijden van *repairables* zijn lang. Uitsluitend met valideren<sup>3</sup> van dit nieuwe materieel kan de eenheid voldoende CV-90's inzetbaar houden. De Defensie Materieel Organisatie wijt de situatie aan de procedure van invoering (eerst worden bij het OTCMAN de eerste geconstateerde gebreken en garantieclaims ingediend) en het tekort aan reservedelen. Tevens speelt mee dat het einde van invoer van de CV-90 nadert, waardoor minder kan worden teruggevallen op nog uit te leveren voorraad. Er wordt gesteld dat de defensieorganisatie en herverdeling van taken de omlooptijden van *repairables* negatief beïnvloeden. Ook de introductie van de NH-90 en de CH-47F Chinook helikopter heeft aanzienlijke vertraging opgelopen. Hierdoor is de beschikbaarheid van helikopters voor het vliegprogramma lager dan noodzakelijk.

Dit verslagjaar is begonnen met een inhaalslag voor wat betreft aanbestedingen. Inmiddels zijn contracten herzien en komen bestellingen weer binnen. De volledige effecten hiervan zijn pas in de loop van 2013 zichtbaar. De naweeën van de generieke invoering van de algemene aanbestedingsstop zijn lang voelbaar geweest. Het Kleding en Personeelsgebonden Uitrustingsbedrijf van de Defensie Materieel Organisatie was hierop geen uitzondering, ook niet voor verwerving en aanbesteding van specifieke of operationeel noodzakelijke producten. Hierdoor zijn bepaalde kleding- en uitrustingsstukken, zoals gevechtslaarzen, niet meer leverbaar geweest. Tevens is melding gedaan van een tekort aan persoonlijke beschermingsmiddelen bij 100 Bevoorradings- en Transportbataljon van het Commando Landstrijdkrachten voor de medewerkers die werken met brandbare stoffen. Om toch de taak te kunnen blijven uitvoeren heeft het personeel op eigen rekening beschermende kleding gekocht. In de loop van 2012 is de verbetering binnen het Kleding en Personeelsgebonden Uitrustingsbedrijf op gang gekomen en zijn de kledingpakketten voor de voorbereiding en uitvoering van missies en opkomst- en functionele kledingpakketten voldoende voorradig en worden uitgeleverd. Omdat vroegtijdig bekend was dat de gevoerde gevechtslaarzen niet tijdig aangeleverd werden, heeft een deel van het personeel voor uitzending toestemming gekregen zelf laarzen te kopen.

Tijdens het werkbezoek in maart 2012 aan Nederlandse troepen in Afghanistan gaf het personeel aan dat de verstrekte kledingpakketten onvoldoende beschermen tegen de kou gedurende de winterperiode. Naar aanleiding van deze signalen is een aanpassing op het kledingpakket ten behoeve van winterrotaties Afghanistan gerealiseerd. Op dit moment zijn de uitgezonden militairen in Afghanistan in het bezit van een adequaat winterkledingpakket.



Helikopterinzet tijdens oefening "Cold Response" (foto: Sm Sjoerd Hilckmann AVDD)

<sup>3</sup> Wanneer zicht is op levering van het reservedeel mag dit onderdeel uit een ander in onderhoud zijnd uitrustingsstuk worden gehaald om daarmee het geheel inzetbaar te maken.

### 5.3.3 Sourcing

Sourcing moet leiden tot 'beter en goedkoper'. Het onderwerp sourcing houdt het personeel van een aantal bezochte eenheden bezig. Dat speelde ondermeer bij de afdeling Materieellogistiek van het Commando Zeestrijdkrachten. Genoemde afdeling heeft onder andere te maken met het uitbesteden van onderhoud voor kleine vaartuigen zoals landings- en duikvaartuigen. Daarvoor is een *quick scan* uitgevoerd, maar nog geen besluit genomen. Momenteel wordt onderzocht of dit op termijn ook haalbaar is voor incidenteel onderhoud en welke consequenties dit heeft voor betreffende afdeling. Het personeel is niet overtuigd dat uitbesteden altijd goedkoper is en sneller en beter werkt. Men vindt dat ook gekeken moet worden naar de effecten hiervan op de langere termijn, in vergelijking met effectiviteit en efficiency van de eigen bedrijven.



Mariniers voeren amfibische landing uit (foto: Sgt Eva Klijn AVDD)

Gedurende de missie in Afghanistan was het onderhoud aan voertuigen en aggregaten uitbesteed aan een civiel bedrijf. Het personeel vindt dat in de praktijk dit onderhoud beter, sneller en goedkoper door hen zelf kan worden uitgevoerd. De Defensie Materieel Organisatie en het Commando Landstrijdkrachten hebben in het missiegebied een evaluatie van een civiele *contractor* uitgevoerd. Daaruit is gebleken dat de werkzaamheden van de *contractor* goed worden uitgevoerd en de betaling marktconform is in vergelijking met andere onderhoudscontracten in het missiegebied. Wel worden inmiddels bepaalde onderhoudswerkzaamheden, zoals dagelijks gebruikersonderhoud aggregaten, door eigen personeel uitgevoerd.

Bij de Dienst Vastgoed Defensie zijn zorgpunten naar voren gekomen die variëren van onzekerheid over het behoud van werk, tot sourcing en op langere termijn de kansen op samenvoeging met het Rijksvastgoedbedrijf. Men signaleert dat de leiding van Defensie het inkrimpen van de overheid als hoofddoel lijkt te kiezen als het om sourcing gaat. Het nut en de noodzaak van de diensten en producten van de Dienst Vastgoed Defensie, die eerdere baten/lasten benchmarks goed hebben doorstaan, worden volgens het personeel te weinig meegewogen. Dit leidt bij hen tot het gevoel dat men geen eerlijke kans krijgt om de Dienst Vastgoed Defensie overeind te houden.

### 5.3.4 Invoering SAP

In 2012 is voortgang geboekt met de implementatie van SAP. Na de aanvankelijke terughoudendheid bij de gebruikers, is men bij de bezochte eenheden inmiddels positiever over het werken met dit systeem, ook bij oefeningen in een relatief statische situatie. Het personeel is echter bezorgd over de mogelijkheden van SAP in het mobiele domein, bij landoptreden en op zee. Men vreest dat de logistiek zal stilvallen door verbindingsproblemen. Er wordt voor gepleit oude systemen (nog) niet stil te zetten, zolang geen goed alternatief beschikbaar is.

De bezochte eenheden signaleerden enige kinderziektes en aanloopproblemen. Net als in 2011 werd gemeld door bijvoorbeeld 100 Bevoorrading & Transportbataljon dat de invoering van SAP tijdelijk extra werklust met zich meebrengt. Vaak wordt voor een verantwoord materieelbeheer vooralsnog een schaduworganisatie in stand gehouden om de overgang naar SAP zo soepel mogelijk te laten verlopen. 320 Herstelcompagnie gaf aan dat de stamgegevens niet juist zijn ingevoerd; hierdoor ontstaan fouten in SAP. Dit werd ook erkend en geweten aan het in de beginfase opvoeren van data met onvoldoende kwaliteit. Om dit op te lossen zijn betere dataspecificaties opgesteld en onderdeel van het ontwerp geworden, is een datamonitor ingevoerd en wordt de datamigratie meerdere keren getoetst voor invoering in SAP. Daarnaast zijn schoningsactiviteiten opgestart om de fouten in SAP te elimineren.

Regelmatig kwamen de SAP-opleidingen ter sprake; men vond ze lang en nog te weinig op maat gesneden. Er was behoefte aan het opleiden op de eigen locatie. Dit heeft geleid tot een aantal aanpassingen. Onder voorwaarden is decentraal opleiden inmiddels mogelijk, er wordt rekening gehouden met specifieke doelgroepen, de opleidingen worden doelmatiger gebruikt en de ondersteuning is kwalitatief verbeterd.

Personeel van het district Koninklijke Marechaussee Schiphol is van mening dat men binnen de Koninklijke Marechaussee goed kan werken met SAP. De kinderziektes zijn opgevangen. Wel vindt men het jammer dat sprake is van beperking van de mogelijkheden van SAP vanwege de aanschaf van slechts een aantal modules. Bij het Defensie Bedrijf Grondgebonden Systemen, afdeling logistiek wordt naar voren gebracht dat SAP bij migratie geen historische gegevens meeneemt en geen voorspellend karakter heeft. Inmiddels heeft de Defensie Materieel Organisatie bekend gesteld dat met de vervolgreleases van SAP invulling wordt gegeven aan de functionaliteit van voorspelling.

#### 5.3.5 Informatievoorziening

ICT is binnen Defensie onmisbaar geworden, zowel voor de dagelijkse bedrijfsvoering als in de uitvoering van de operationele taken. Hierdoor is het belangrijk de te gebruiken apparatuur en programmatuur actueel te houden. Bij veel werkbezoeken wordt de automatisering ter sprake gebracht. De kritiek loopt uiteen van een uiterst trage werking van het MULAN-systeem, zoals werd genoemd door personeel op het Plein Kalvermarkt Complex, tot verouderde programmatuur en systemen. Medewerkers van het Landelijk Opleidings- en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee wijzen op de verouderde ICT-onderwijsomgeving, waardoor bijvoorbeeld *e-learning* niet wordt gefaciliteerd. Bij de Dienst Vastgoed Defensie, Directie Noord, van het Commando Diensten Centra is aan de orde gesteld dat met verouderde versies en beperkte functionaliteiten wordt gewerkt vanwege de begrenzing in de ICT-omgeving. Gevreesd wordt dat dit de positie van de Dienst Vastgoed Defensie op de vastgoedmarkt en de benodigde kwaliteitscontrole op vastgoedbeheer negatief beïnvloedt.



Vliegopleiding in de C-130 Herculessimulator (foto: Wim Salis AVDD)

Defensieregels leggen beperkingen op over onder andere het gebruik van internet, installeren en gebruiken van niet defensiesoftware en aansluiten bij niet-defensie systemen. Door de strenge veiligheidseisen voor de beveiliging van de defensie-informatiesystemen is het op dit moment voor bijvoorbeeld district Koninklijke Marechaussee Schiphol lastig informatie uit te wisselen met de politie. Hier spelen ook de wettelijke eisen in het kader van de Wet Bescherming Politiegegevens mee. Ook het personeel van het Defensie Inlichtingen en Veiligheidsinstituut van het Commando Landstrijdkrachten constateert dat het niet mogelijk is vanuit het defensienetwerk aan te sluiten op de informatievoorziening van andere inlichtingendiensten. In het algemeen geldt dat uitwisseling van data met niet- defensiepartners mogelijk is, echter altijd onder bepaalde voorwaarden. Binnen de geldende regelgeving en met inachtneming van gestelde restricties is daar wel behoefte aan.

### 5.3.6 Infrastructuur

In 2011 is de “nieuwe” Kromhoutkazerne te Utrecht in gebruik genomen. De infrastructuur van deze kazerne is ingericht op “het nieuwe werken”. Medewerkers hebben formeel geen vaste werkplek meer, maar werken in een open kantooromgeving. Het personeel geeft aan dat zij inmiddels goede ervaringen heeft met



*Ingang Kromhoutkazerne (foto: Hans Lebbe AVDD)*

“het nieuwe werken” en stelt dat de open kantooromgeving overleg eenvoudiger maakt en een positieve invloed heeft op de sfeer en teamvorming. Wel komt tijdens het werkbezoek aan Dienstencentrum Formatieadvies naar voren dat de accommodatie in de Kromhoutkazerne erg gehorig is. Vooral de dagen dat de kazerne druk bevolkt is, neemt de overlast toe door bijvoorbeeld het geluid van verschillende (telefoon) gesprekken.

Voor de instandhouding van de huidige infrastructuur is structureel meer geld nodig dan beschikbaar is. Het instandhoudingsbudget is in toenemende mate ontoereikend. In 2010 is met instemming van de beleidsverantwoordelijke besloten prioriteit te geven aan het voldoen aan wet- en regelgeving en een veilige werkomgeving. Gevolg is dat de staat van infrastructuur verder verslechtert. Zo wordt de legering en lesomgeving op de Prins Bernhardkazerne en op de Harskamp door de gebruikers omschreven als onvolledende of “karig”: lekkages in oude gebouwen worden alleen provisorisch gerepareerd en structurele problemen met het riool worden niet aangepakt. Op de Nederlands Belgische Operationele School in Den Helder zijn storingen aan de orde van de dag. De nieuwbouw van de Nederlands Belgische Operationele School stemt echter tot tevredenheid. In 2013 verwacht men de nieuwe school te kunnen betrekken.

Regelmatig komt naar voren dat de legeringcapaciteit op de kazernes beperkt is. De al jaren groeiende tendens dat medewerkers niet meer verhuizen naar een nieuwe standplaats, maar ervoor kiezen enkele jaren binnenslaper te worden, maakt dat de beschikbare capaciteit niet meer voldoet. Zo waren ongeveer 400 medewerkers en cursisten op de Prins Bernhardkazerne in Amersfoort binnenslaper, terwijl de faciliteiten op deze kazerne voor binnenslapers heel beperkt waren. Eind 2012 is hier nieuwe legeringcapaciteit gerealiseerd. Het komt binnen de organisatie voor dat personeel administratief als binnenslaper te boek staat, terwijl men niet van de legering gebruik maakt. Dit gaat ten koste van diegenen die de overnachtingcapaciteit echt nodig hebben. Bij het personeel bestaat behoefte aan een structurele oplossing van dit probleem.



# Interview met een Afghanistan-veteraan

## S.M. Babusch (Sylvia), 48 jaar

### Rang en functie:

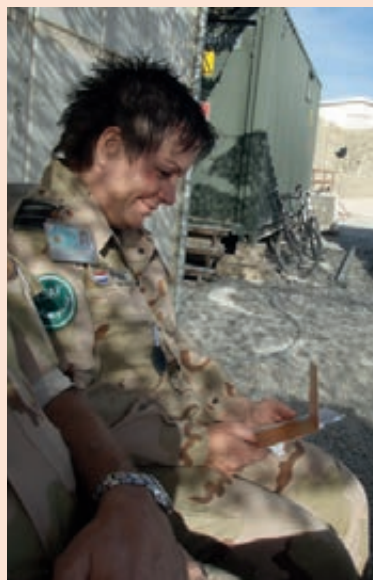
Kolonel, Hoofd afdeling Transport en Onbemande Vliegtuigen & Wapensysteemgebonden Support Equipment, tijdens de uitzending Luitenant-kolonel Chef Staf

### Uitgezonden:

Oktober 2008 - februari 2009, Air Task Force 9, Kandahar/Tarin Kowt

### Heden:

Woont samen, heeft twee katten, houdt van motorrijden, architectuur, zingen en improvisatietoneel en heeft een hekel aan onrechtvaardigheid en oneerlijkheid.



*De voorbereiding op mijn uitzending was prima. Ik was goed op de hoogte van de omstandigheden en ontwikkelingen in het uitzendgebied en met het managementteam hebben we het voorbereidingstraject doorlopen. De onderlinge verhoudingen waren goed. Ik heb het gevoel dat we hierdoor veel samen hebben kunnen opvangen. We zijn bijvoorbeeld regelmatig geconfronteerd met mortierinslagen op Kandahar en Tarin Kowt. Ik heb zwaar gewonden gezien en gesproken en elke week sneuvelde er wel een militair in het gebied. Al die ervaringen en de dood van een Nederlandse militair hebben een diepe indruk op mij gemaakt. Zulke gebeurtenissen hebben hun weerslag op iedereen van de eenheid. Het gaat om veiligheid, leven en dood en iedere militair maar vooral een Nederlandse militair is tenslotte "je militaire broeder". Ik heb vaak de tijd genomen om met medewerkers te praten over wat ze gezien en meegemaakt hadden en maakte als leidinggevende alle onderwerpen en gevoeligheden bespreekbaar. Ik koester de menselijke en diepe gesprekken met mijn mensen. Vanuit mijn rol en persoonlijkheid heb ik het gevoel dat ik voor hen iets heb kunnen betekenen, al was het maar het bieden van een luisterend oor.*

*Mijn partner heeft het contact met partners van andere uitgezonden tijdens de thuisfrontdagen als erg prettig ervaren. Door de informatie die hij tijdens thuisfrontdagen kreeg en het feit dat we beeldverbinding hadden, kreeg mijn partner een beeld van de situatie en kon hij zich beter inleven in de omstandigheden in het missiegebied. Ook mij gaven de thuisfrontdagen het gevoel dat voor mijn partner gezorgd werd.*

*Ik wist voor mijn uitzending al dat ik bij terugkomst naar een andere functie zou gaan. Mijn nieuwe afdeling had gedurende mijn uitzending contact met mij gehouden. Voor mij voelde de nieuwe functie daardoor als een prettige "frisse" start. Tijdens een missie heb je verantwoordelijkheid in "korte lijnen". Binnen de bestaande wet- en regelgeving kun je creatief en flexibel beslissingen nemen en uitvoeren. Bij aanvang van mijn functie realiseerde ik me dat in Nederland in "lange lijnen" en vanuit bureaucratische processen en soms verstikkende regels wordt gewerkt. Ik heb dit in de beginperiode toch nog als verbazingwekkend én als vermoeiend ervaren.*

*Ik kijk terug op een mooie, verrijkende en harmonieuze uitzending. Ik heb het gevoel dat de missie me meer bewust heeft gemaakt van hoe mensen kunnen reageren in bepaalde situaties en wat er allemaal "zomaar" kan gebeuren. Ik ben dankbaar voor de verbondenheid met mijn mensen die ik heb mogen voelen. Vroeger koppelde ik het veteranen-zijn meer aan leeftijd en conflicten van lang geleden, nu voel ik me een veteraan. Ik heb meer aandacht en begrip voor de ontwikkelingen en gebeurtenissen in de veteranenwereld. Ik vind het belangrijk dat er voor veteranen een platform is waar ze elkaar kunnen vinden en vooral dat er faciliteiten zijn voor die veteranen die het nodig hebben. De Nederlandse samenleving en dus wij allemaal 'owe them that much'!*



foto: Sgt Eva Klijn AVDD

# 6

## Medezeggenschap

### 6.1 Inleiding

In een omvangrijke organisatie als Defensie is het niet mogelijk elke individuele medewerker te betrekken bij de besluitvorming. Daarom bestaat binnen Defensie net als in veel andere organisaties een systeem van personeelsvertegenwoordiging in medezeggenschapscommissies. Zeker in het huidige tijdgewricht waarin veel medezeggenschapscommissies maken krijgen met ingrijpende, complexe en langlopende veranderings-trajecten is de inbreng vanuit alle geledingen zeer waardevol. De medezeggenschapscommissies zorgen ervoor dat deze inbreng van de werkvloer naar boven komt. Tijdens de werkbezoeken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht aan de eenheden vindt altijd een ontmoeting met de medezeggenschapscommissie plaats.

### 6.2 Ontwikkelingen

In het verslagjaar hebben de grootschalige reorganisaties waarmee Defensie wordt geconfronteerd geleid tot het opstellen van een groot aantal (concept) voorlopige reorganisatieplannen. In dit traject vervullen de medezeggenschapscommissies een belangrijke rol in het bewaken van de belangen van personeel en organisatie en het inbrengen van creatieve ideeën van de werkvloer.

Het streven zo snel mogelijk duidelijkheid te scheppen voor het personeel legt grote druk op de voortgang van de trajecten die worden doorlopen om tot goedkeuring van de reorganisatieplannen te komen. Daarbij is eind oktober 2012 enige vertraging opgelopen vanwege verschil van inzicht over de synchronisatie van de reorganisaties met enkele medezeggenschapscommissies.

Daarnaast vonden de bonden dat onvoldoende overeenstemming bestond over de actualisering van de Uitvoeringsaanwijzing Reorganisaties Defensie. Zij hadden twijfels over de kwalitatieve en kwantitatieve invulling van de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie. Ook zij stelden zich op het standpunt dat de reorganisatieplannen van de staven gesynchroniseerd moesten worden. Omdat naar hun mening onvoldoende aan hun eisen tegemoet was gekomen, hebben zij enige tijd geweigerd de voorliggende reorganisatieplannen in de werkgroep Reorganisatie te behandelen. Na enige weken vertraging is overeenstemming over deze punten bereikt en is het overleg met de bonden weer opgestart.

Per 21 december 2012 is het overleg met de bonden, inclusief het (in)formele overleg over de reorganisaties, wederom opgeschort vanwege de consequenties voor het defensiepersoneel van de invoering van de Wet Uniformering Loonbegrip (WUL).

### 6.3 Bevindingen

Hoewel het de algemene opvatting is dat medezeggenschap een meerwaarde heeft, is tijdens de werkbezoeken toch een aantal zorgpunten naar boven gekomen. Deze spelen voornamelijk op het gebied van de belasting van commissieleden, de borging van kennis en ervaring met betrekking tot medezeggenschap en de kwaliteit van het overleg. Commandanten en personeel zien dat zowel kwalitatief als kwantitatief veel van de commissieleden wordt gevraagd.

De toegenomen werklast als gevolg van de bezuinigingen en daarmee samenhangende reorganisatie blijkt zijn weerslag te hebben op het functioneren van veel medezeggenschapscommissies. Zo participeren veel commissieleden in meerdere onderdeel overstijgende commissies. Daar komt bij dat de commissies waar men zitting in heeft soms over het hele land verspreid zijn. Dit kost die leden van de medezeggenschap veel tijd voor voorbereiding en reizen.

Door de hoge werklast ervaren leden van medezeggenschapscommissies minder mogelijkheden om cursussen en/of opleidingen te volgen. Voorts constateren zij dat door de toenemende werklast de bereidheid van het lijnmanagement hen beschikbaar te stellen voor vergaderingen van de medezeggenschap afneemt.



Medezeggenschapscommissie in gesprek met IGK (foto: Staf IGK)

Regelmatig pleiten leden van medezeggenschapscommissies voor verruiming van de beschikbaar gestelde werktijd voor het dagelijks bestuur van een medezeggenschapscommissie bij ingrijpende reorganisaties. Nu is die beschikbare tijd in het Besluit Medezeggenschap Defensie genormeerd op 100 uur per kalenderjaar. Soms gaan commandanten hier ruimhartig mee om; het komt zeker in de reorganisatieperiode voor dat medezeggenschapsleden geheel vrijgesteld worden om zich op hun taak in de commissie toe te leggen.

De aanwas van nieuwe leden voor medezeggenschapscommissies verloopt moeizaam. Vooral bij een operationele eenheid is het moeilijk een goed functionerende medezeggenschapscommissie in stand te houden, zoals naar voren kwam tijdens een werkbezoek aan de wintertraining van het Tweede Mariniersbataljon. Daarnaast blijken veel oudere onderofficieren cynisch te zijn over de waarde en functie van een medezeggenschapscommissie. Dit geldt zeker bij operationele eenheden waar dit gevoel nog wordt versterkt, omdat door het volle trainings- en oefenprogramma en frequent wijzigende omstandigheden de invloed van een medezeggenschapscommissie beperkt blijkt te zijn.

De hoge werk- en tijdsdruk bij Defensie eist zijn tol bij de evaluatie van reorganisaties; vaak is er geen ruimte of wordt niet voldoende tijd gevonden de vorige reorganisatie te evalueren. Dit kwam ter sprake tijdens werkbezoeken aan de staf van het Opleidings- en Trainingscommando en het Defensiebedrijf Grondgebonden Systemen. Daarentegen bleek tijdens het werkbezoek aan het Landelijk Opleidings- en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee dat de evaluatie van de reorganisatie zorgvuldig is geborgd. In een tijd dat vele reorganisaties bij Defensie min of meer gelijktijdig hun beslag zullen krijgen, is juist behoefte aan zorgvuldige evaluaties van de effecten van die reorganisaties. Het verdient aanbeveling kwalitatief goede evaluaties bijtijds te plannen en goed te borgen.

In veel gesprekken tijdens werkbezoeken was merkbaar dat de ingrijpende reorganisatie voortvarend en in goede samenwerking met de medezeggenschapscommissies wordt aangepakt. Bij commissieleden heerst over het algemeen een positieve grondhouding en het besef dat het noodzakelijk is zo spoedig mogelijk duidelijkheid over de gevolgen van de reorganisatie te scheppen, ondanks de pijn die de reorganisatie op heel veel plekken binnen Defensie meebrengt.

## 6.4 Tot slot

Vele leden van medezeggenschapscommissies hebben het zwaar. Commandanten kunnen hun personeel vaak niet missen, terwijl vanuit de medezeggenschap tegelijkertijd een groot beroep op dit personeel wordt gedaan. Zowel kwantitatief als kwalitatief staan diverse medezeggenschapscommissies onder druk en wordt veel van hen geëist. Deze constatering is vrijwel identiek aan wat in 2011 al zichtbaar was. Ook bij de werkbezoeken in 2012 viel het op hoe betrokken en gedreven leden van de medezeggenschapscommissies zijn om alle veranderingen die in de krijgsmacht plaatsvinden mede in goede banen te leiden. Ze zijn bereid veel tijd en moeite te investeren om de belangen van personeel en organisatie zo goed mogelijk te behartigen. De inzet van de vele commissieleden verdient dan ook grote waardering.



# Interview met een dochter van een Bosnië-veteraan

M. Jongman (Martine),  
27 jaar

## Werk:

Horecamedewerker in de brasserie “Entree”.

## Vader is uitgezonden:

Bosnië, augustus 1994 - februari 1995

Martine is dochter van Peter Jongman en Marianne Noot  
(zie blz. 35 en 63)

## Heden:

Volgt een opleiding voor sociaal pedagogisch werk (thuisstudie), is getrouwd, houdt van paardrijden, geo-cachen, vakantie en samen leuke dingen ondernemen. Ze heeft een hekel aan leugens.



Peter, mijn vader, is beroepsmilitair geweest. Ik herinner mij dat hij altijd vroeg naar zijn werk ging, maar ook op tijd weer thuis was. Hij was altijd vrolijk; we stoeiden samen en hij kietelde en plaagde me! Hij bracht me bijna altijd naar bed; er werd toen erg veel gelachen. Peter was wel vaker van huis geweest, maar ik merkte wel dat sprake was van een andere situatie toen hij op uitzending ging. We waren verdrietig toen hij afscheid nam en ik zie hem nu nog op de motor weggrijden. Toen Peter uit het zicht was heeft mama met mijn broer, zus en mij een lange wandeling gemaakt. We hebben gehuild en daarna gingen we naar McDonald's. Mama kon het allemaal prima aan en afen toe hadden we telefonisch contact met Peter – heel eventjes maar – want hij mocht niet zo lang bellen! We knutselden veel en maakten cadeautjes die we opstuurden. Ik kon tijdens de uitzending slecht slapen; ik had enge dromen over de oorlog en was bang dat Peter niet meer terug zou komen. Ook werd ik bang als mijn moeder wegging en ik wilde telkens maar mijn broertjes en zusje bij mij houden. Mijn moeder heeft me toen gestimuleerd een dagboekje bij te houden, zodat ik alles van mij af kon schrijven en dat hielp wel. Tijdens mijn vaders uitzending ben ik negen jaar geworden. Hij was toen met verlof thuis, maar ik kan me daar weinig van herinneren. Ik ben met mijn moeder in een uitzending van Ivo Niehe geweest, om te vertellen over hoe het is als je vader op uitzending is. Al die aandacht vond ik erg leuk.

Toen Peter terug van zijn missie kwam, zijn we met z'n allen op vakantie naar Amerika geweest. Dat was een mooie tijd en ik heb daar goede herinneringen aan. Het was leuk en we hebben veel gezien maar ik voelde toch een soort spanning. Toen Peter daarna ziek thuis was, wist ik niet waarom. Ik dacht dat hij thuis was omdat hij zolang weg was geweest. Wel was mijn relatie met hem veranderd, geen stoeien, geen grapjes. We hadden bijna geen plezier en er werd weinig gelachen. We moesten stil zijn en rekening met hem houden. We zorgden met z'n vieren dat het huis opgeruimd was voordat hij thuis kwam, alleen om te voorkomen dat hij boos zou worden. Peter heeft altijd veel gewerkt, was weinig thuis en vaak moe. Zijn woede, angst en paniekaanvallen waren voor mij op een gegeven moment iets dat bij hem hoorde. Pas toen hij in 2008 werd opgenomen realiseerde ik me dat er echt iets met hem aan de hand was. Mij bekreep toen een gevoel van wanhoop.

Als ik nu terugkijk op de missie heeft deze periode, maar zeker ook de jaren erna, grote invloed op mij gehad. Ik blijf gevoelig voor afscheid nemen en voel soms nog de angst die ik voelde als klein kind, de angst dat iemand niet meer terug komt. Ik ben in de brasserie blijven werken om te helpen. Ik laat mijn ouders niet in de steek. Ons gezin heeft – ondanks alles – een erg hechte band. Op dit moment volg ik een opleiding en ik hoop dat ik in de toekomst als sociaal pedagogisch werker aan het werk kan.



foto: Maj Vreeken

# 7 Individuele bemiddeling

## 7.1 Inleiding

In de ogen van het personeel is de individuele bemiddeling misschien wel de belangrijkste taak van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. De vele regels, de ingewikkelde, vaak langdurige procedures en daaruit voortvloeiend soms verregaande besluiten over het personeel kunnen tot schrijnende situaties leiden, die de individuele defensiemedewerker direct treffen. Wanneer een medewerker tussen wal en schip dreigt te raken kan een bemiddelaar de doorslag geven door met een voorstel voor een oplossingsrichting te komen waar alle betrokken partijen zich in kunnen vinden. In andere situaties kan het volstaan de verzoeker de 'weg te wijzen', waardoor hij of zij in staat is het probleem zelf op te lossen. Vaak wordt voorkomen dat de medewerker in een juridisch traject belandt. Zowel de medewerker als de organisatie heeft hier baat bij.

## 7.2 Ontwikkelingen en resultaten

Vanaf begin 2011 vindt registratie van de ontvangen verzoeken om bemiddeling plaats in een nieuw Intern Registratiesysteem IGK. Eind 2011 vond intern de gebruikersevaluatie van het nieuwe systeem plaats. Het bleek dat de manier van afsluiten van dossiers niet naar wens was. In het bemiddelingsprotocol van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht is vastgelegd dat het afsluiten van een dossier, in beginsel, alleen met

schriftelijke instemming van de verzoeker gebeurt. Er is echter behoefte te weten hoe de verzoeker over de bemiddeling en het resultaat daarvan denkt. Per januari 2012 is de registratie van de afdoening van een bemiddelingsverzoek daarom aangepast. Uit het verloop van de bemiddeling en de schriftelijke instemming voor het sluiten van het dossier blijkt nu of de aanvrager tevreden is over het resultaat van de bemiddeling en de manier waarop het bemiddelingsverzoek is behandeld. Dit kan voor de Inspecteur-Generaal van de Krijgsmacht waardevolle informatie opleveren om zo nodig de werkwijze aan te passen.

Met de Nationale Ombudsman zijn in het verleden afspraken gemaakt over het – met instemming van de verzoeker – overdragen c.q. overnemen van dossiers. Volgens de nieuwe Veteranenwet krijgt Nederland een Veteranenombudsman. Dit wordt belegd bij de Nationale Ombudsman. De Algemene Maatregel van Bestuur is nog niet uitgegeven, maar bij de Nationale Ombudsman is een kwartiermaker Veteranenombudsman begonnen met de interne voorbereidingen om de functie van veteranenombudsman inhoud te kunnen gaan geven. Eerder zijn met de Nationale Ombudsman al afspraken gemaakt over de onderlinge samenwerking, bijvoorbeeld over dossieroverdracht. Er is overeengekomen de samenwerking ook op veteranengebied te continueren.

In het jaarverslag Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht 2011 is gewezen op het belang van adequate dienstverlening door het Dienstencentrum Human Resources. Dit naar aanleiding van een viertal verzoeken om bemiddeling nadat het Dienstencentrum Human Resources had aangegeven de gevraagde bruto/netto berekening niet te kunnen maken vanwege gebrek aan capaciteit. De Hoofddirecteur Personeel heeft in het voorjaar van 2012 opdracht gegeven aan een extern bedrijf de rekentool Sociaal Beleidskader 2012 en de bruto/netto tool te integreren in een nieuw zogenoemd SBK-rekenprogramma. Dit programma is op 2 oktober 2012 beschikbaar gekomen. In afwachting van de beschikbaarheid van de nieuwe rekentool is in juni 2012 – bij uitzondering – alsnog handmatig het salaris berekend voor de vier indieners van het verzoek om bemiddeling.

## 7.3 Bevindingen

### 7.3.1 Bemiddeling en de cijfers

In het verslagjaar heeft de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht 462 verzoeken om bemiddeling ontvangen. Een lichte daling ten opzichte van het aantal verzoeken in 2011.

Vanaf eind maart 2012 is het mogelijk via Intranet P&O Selfservice een verzoek om bemiddeling in te dienen bij de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. Van de 336 ontvangen verzoeken voor bemiddeling vanaf deze datum hebben 75 actief dienende militairen en burgers van deze mogelijkheid gebruik gemaakt.

In het verslagjaar zijn 341 verzoeken om bemiddeling afgesloten. In 43 dossiers is advies of informatie verstrekt, bijvoorbeeld het doorverwijzen naar een andere instantie. In 298 dossiers heeft actieve bemiddeling plaatsgevonden. Ook al krijgt niet iedere verzoeker het antwoord waarop hij gehoopt had, over het algemeen accepteert men het resultaat door de persoonlijke aandacht die men heeft gekregen. 86 % van de verzoekers geeft aan tevreden te zijn met het resultaat. 95 % van de verzoekers geeft aan tevreden te zijn met de wijze waarop de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht het verzoek om bemiddeling heeft behandeld. In die gevallen waarin een verzoeker aangaf niet tevreden te zijn is contact opgenomen met de verzoeker. De ontevredenheid zat voornamelijk in de verwachting dat de Inspecteur-Generaal meer ‘macht’ zou hebben en/of zou gebruiken bij het komen tot een oplossing van een verzoek. Bij het eerste contact met een verzoeker krijgen de rol en de bevoegdheden van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht nu meer aandacht.

De gemiddelde tijd om tot een afgeronde bemiddeling te komen is toegenomen. Bij de behandeling van dossiers blijkt dat meer overtuigingskracht nodig is om derden (bevoegd gezag) bereid te vinden nogmaals naar een zaak te kijken. Een oorzaak ligt bijvoorbeeld in de toegenomen werkdruk, maar ook de centralisatie van bevoegdheden speelt een rol; de bereidheid maatwerk te leveren neemt af en lagere commandanten hebben slechts beperkte mogelijkheden bij te dragen aan een oplossing. Een andere oorzaak is te vinden in het gebrek aan vertrouwen van het personeel dat een casus – als deze door de organisatie wordt opgepakt – tot een goed einde wordt gebracht; daarom vraagt men een dossier open te houden tot het ingediende verzoek volledig is afgehandeld.

### 7.3.2 Functietoewijzing

Opvallend, maar wel in lijn met de geconstateerde onzekerheid bij de medewerkers over de toekomstmogelijkheden binnen de krijgsmacht, is de aanzienlijke stijging van de afgeronde bemiddelingen die een relatie hebben met dit onderwerp. In 2011 is 27 % van de verzoeken voor individuele bemiddeling afgesloten met betrekking tot de onderwerpen 'functietoewijzing', 'Loopbaanontwikkeling' en 'schorsing en ontslag', in 2012 39 %. Deze ontwikkeling is onder de aandacht gebracht van de Directies P&O van de Defensieonderdelen. Commandant Luchtmacht heeft medio 2012 besloten voor de duur van de reorganisatie een bureau in te richten of functionaris aan te wijzen waar medewerkers met klachten over het proces functietoewijzing terecht kunnen. Enkele andere Defensieonderdelen hebben dit voorbeeld gevolgd.

### 7.3.3 Re-integratie

Het aantal medewerkers dat in 2012 een beroep heeft gedaan op de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht over de in hun ogen onvoldoende uitvoering van het re-integratieproces tijdens ziekte, is ten opzichte van 2011 gestegen van 3 % naar 6 %. Het ongenoegen richt zich vooral tegen de wijze waarop de commandant van een eenheid zijn verantwoordelijkheid neemt in het proces (zogenaamde fase 1) en de lange wachttijden voor medische keuringen bij Bijzondere Medische Beoordelingen. Onderdeel van het re-integratie traject vormt de overdracht door de commandant van de zieke medewerker aan het Dienstencentrum Re-integratie voor verdere begeleiding (zogenaamde fase 2 tot en met 5). Dit vindt in de regel pas plaats nadat Bijzondere Medische Beoordelingen hierover advies heeft uitgebracht. Als al eerder uit de probleemanalyse van de bedrijfsarts blijkt dat terugkeer naar het militaire beroep – of bij burgerpersoneel de functie – wordt uitgesloten, vindt overdracht vóór de keuring plaats. Verzoekers stellen door onvolkomenheden in fase 1 en vertraging in de overdracht aan het Dienstencentrum Re-integratie geschaad te worden in hun re-integratie. Het Dienstencentrum Re-integratie bevestigt dat het aantal gevallen waarin het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen Defensie (UWV) verplicht heeft tot loondoorbetaling is toegenomen. Het UWV baseert dit besluit op geconstateerde mankementen in het re-integratietraject en het niet voldoen aan de gestelde termijnen in het kader van de wet verbetering Poortwachter en de Nota Herzien Re-integratiebeleid Defensiepersoneel.

In het verslagjaar zijn verzoeken om bemiddeling in behandeling genomen van militairen met een fase 3 aanstelling die na de medische keuring door Bijzondere Medische Beoordelingen het advies dienstongeschikt hebben gekregen. Daarbij was geen sprake van een dienstgerelateerde aandoening. Het betrokken krijgsmachtdeel heeft deze militairen laten weten na afloop van de re-integratieverplichting over te gaan tot ontslag. Een aantal van deze militairen heeft als reactie daarop een verzoek om dispensatie ingediend (het in dienst houden met een inzetbaarheidsbeperking). De hierop ontvangen afwijzing leidt tot veel onbegrip en betrokkenen hebben het gevoel dat de mogelijke gedwongen ontslagen bij Defensie voor hun nadelig uitpakken. Daar waar in het verleden binnen de organisatie nog ruimte was om militairen met een dienstbeperking te plaatsen laten de Defensieonderdelen nu weten dat deze ruimte er niet meer is. Dit tot grote teleurstelling van de betrokken militairen.

### 7.3.4 Verklaring geen bezwaar

Begin januari 2012 kwamen de eerste bemiddelingsverzoeken binnen van militairen die een brief hadden ontvangen met het voornemen tot intrekken van hun Verklaring Geen Bezwaar. Over de achtergronden van het voornemen is contact gelegd met de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst. In een persoonlijk onderhoud met de Minister van Defensie heeft de Inspecteur-Generaal aandacht gevraagd voor de communicatie over dit onderwerp en zorgvuldigheid in de behandeling van de dossiers. Aandacht voor het advies van de commandant is hierbij aan de orde gekomen. Bij de beantwoording van Kamervragen is aangegeven op welke wijze de besluitvorming over de uitgifte van een Verklaring Geen Bezwaar tot stand komt, waarbij de zorgvuldigheid wordt geborgd. De adviesrol van de commandant wordt hierbij nadrukkelijk genoemd. De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht heeft geen rol in het besluitvormingsproces met betrekking tot het intrekken van de Verklaring Geen Bezwaar, maar heeft contact met de verzoekers om bemiddeling en betrokken instanties over de uitvoering van het proces.

### 7.3.5 Letselschade

Defensiemedewerkers die een ongeval is overkomen waarvan dienstverband is vastgesteld, kunnen Defensie aansprakelijk stellen voor de eventuele latere financiële gevolgschade van het ongeval. Hiervoor moet een

letselschadeclaim worden ingediend bij het dienstencentrum Juridische Dienstverlening van het Commando Diensten Centra. De mogelijkheid voor het indienen van een claim verjaart na vijf jaar; te laat ingediende claims worden niet in behandeling genomen. Als (voormalig) defensiemedewerkers een beroep doen op de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht omdat het re-integratietraject niet naar wens verloopt, beklagen zij zich regelmatig over de beperkte informatievoorziening rond het indienen van een letselschadeclaim. In het besluit over de vaststelling dienstverband staat hier niets over vermeld. Ook in de regelingen gerelateerd aan het onderwerp ziekte en/of ongeval vindt geen verwijzing plaats. Uit het oogpunt van goed werkgeverschap heeft de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht hierover contact gelegd met de Hoofddirectie Personeel. Uit de reactie blijkt dat de termijn van vijf jaar begint te lopen als de schade zich openbaart en is terug te leiden naar Defensie als aansprakelijke partij. Dit kan op een later moment zijn dan het moment waarop de militair de schade oploopt. Verder wijst de Hoofddirectie Personeel naar de in ontwikkeling zijnde Regeling Vergoeding Restschade Militaire Oorlogs- en Dienstslachtoffers die naar verwachting in 2013 uitkomt. Het Dienstencentrum Re-integratie heeft voorlopig een passage opgenomen in het handboek voor de re-integratiebegeleider over het indienen van een letselschadeclaim.

### 7.3.6 Van werk naar werk

Onderofficieren van de Koninklijke Landmacht die zijn aangesteld via het project 'Van Werk naar Werk' hebben bij de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht hun zorgen geuit over hun toekomstmogelijkheden binnen de Koninklijke Landmacht. Op basis van hun civiele kennis en ervaring en soms militaire achtergrond zijn zij aangesteld binnen een wapen of dienstvak, in een bepaalde rang en geplaatst op een eerste functie. Net als collega's moeten ook zij solliciteren naar vervolgfuncties en daarmee de strijd aangaan met andere kandidaten. In de regel voldoen zij echter niet – of kunnen pas op langere termijn gaan voldoen – aan de gevraagde ervaringsopbouw zoals vermeld in de functiebeschrijvingen en/of vacaturepublicaties. Dit leidt tot afwijzing in het voorselectietraject of na een sollicitatiegesprek. Voor deze groep landmacht-medewerkers, evenals voor anderen die onder speciale omstandigheden zijn binnengehaald bij Defensie, is aandacht gevraagd bij de Stafadjutant van Commandant Landstrijdkrachten.

### 7.3.7 Draaginsigne Gewonden

Het Draaginsigne Gewonden was voorbestemd voor militairen en veteranen die gewond zijn geraakt onder oorlogsomstandigheden of bij vredesoperaties. Voor militairen en veteranen die bij nationale operaties gewond zijn geraakt ontbrak deze vorm van erkenning. Na een ontvangen verzoek om bemiddeling hierover heeft de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht dit onder de aandacht gebracht van Commandant der Strijdkrachten en de Hoofddirectie Personeel. Inmiddels is besloten het Draaginsigne ook toe te kennen aan militairen en veteranen die gewond zijn geraakt bij nationale operaties. De eerste uitreiking heeft in december 2012 plaatsgevonden.



*Opruimer explosieven, Sm G.A. de Graaff*

### 7.3.8 Veteranen

De uitkering ereschuld is binnen de veteranenwereld goed ontvangen. Een aantal van de bij de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht bekende veteranen heeft naast psychische of fysieke, ook financiële problemen. Zij verwachten nu van hun schulden af te komen en een goede doorstart te kunnen maken naar een betere toekomst. Een (financiële) zorg minder komt ook ten goede aan het herstel of de acceptatie van de psychische aandoening. Op enig moment stak echter ook de zorg de kop op dat veteranen mogelijk in de problemen zouden komen nu zij in een keer over veel geld zouden beschikken. Vanuit de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht is hierover diverse keren contact geweest met de Stichting Pensioenfonds ABP. In de periode voorafgaande aan de uitkering Ereschuld hebben zorgcoördinatoren en medewerkers klant-support van de Stichting Pensioenfonds ABP persoonlijk contact gezocht met degene die in aanmerking komen voor de uitkering en begeleiding aangeboden. Ook is in de defensiebrochure 'Uitkering Ereschuld voor invalide veteranen' een aanbod voor extra begeleiding opgenomen. Beide initiatieven zijn door de veteranen bijzonder gewaardeerd.

Een aantal veteranen met Post Traumatisch Stress Syndroom (PTSS) heeft zich bij de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht ‘beklaagd’ over de Voorzieningenregeling voor militaire oorlogs- en dienstslachtoffers. Er bestaat vooral onbegrip over het eenmalige karakter van de financiële bijdrage voor het uitoefenen van een hobby en het achterblijven van de voorzieningsregeling bij ontwikkelingen op het gebied van vergoedingen voor nieuwe therapieën, zoals het project Veteranen hulphond. Dit is in het Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranenbeleid Defensieonderdelen onder de aandacht gebracht van de Hoofddirectie Personeel. De Hoofddirectie Personeel heeft laten weten dat er medio 2013 een aangepaste regeling voor de zogenoemde hobbygelden uitkomt.

Evenals in de voorgaande jaren zijn ook tijdens het verslagjaar veel veteranen met een uitkering gebaseerd op het Militaire Invaliditeitspensioen opnieuw gekeurd. Deze keuring is uitgevoerd door de afdeling Sociaal Medisch Onderzoek van de Stichting Pensioenfonds ABP en gebaseerd op het huidige PTSS-protocol Defensie. Als gevolg hiervan is voor veel veteranen de uitkering Militaire Invaliditeitspensioen verlaagd. Hiertegen hebben de meeste van deze veteranen met juridische ondersteuning van onder andere de Bond van Nederlandse Militaire Oorlogs- en Dienstslachtoffers bezwaar gemaakt. Veel bezwaarprocedures zijn nog niet afgerond. Bij de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht hebben ook een aantal veteranen hun ongenoegen uitgesproken over de wijze waarop zij zich behandeld voelden door de verzekeringsartsen van de afdeling Sociaal Medisch Onderzoek. Zowel de informatieverstrekking voorafgaande aan de keuring als de door veteranen ervaren behandeling door keuringsartsen is besproken met het hoofd van de afdeling Sociaal Medisch Onderzoek. Omdat dit soort signalen de afdeling Sociaal Medisch Onderzoek ook rechtstreeks en via anderen hebben bereikt zullen deze punten intern de benodigde aandacht krijgen.



# Interview met een opruimer van explosieven

## G.A. de Graaff (Gerard), 44 jaar

### Rang en functie tot 2003:

Sergeant-majoor ploegcommandant/ opruimer explosieven tevens munitietechnicus bij de EODD.

### Incident:

Dinsdag 28 augustus 2001, na een melding “aantreffen verdachte koffer” van de politie, vertrok Gerard de Graaff vroeg in de ochtend met zijn ploeg naar Rotterdam. Na analyse en aantrekken van het bompak opende Gerard de Graaff de koffer en zag drie handgranaten en vijf bompakketjes liggen. Bij het verwijderen van één van de bompakketjes ontplofte het. Gerard de Graaff verloor hierbij zijn rechterhand en een deel van zijn onderarm.



### Is nu:

Burgermedewerker arbo & milieu staf EODD. Hij besteedt veel aandacht aan zijn gezin, houdt van kamperen en watersport en heeft een hekel aan egoïstische mensen. Is actief lid van de medezeggenschapcommissie EODD en kader raadslid van de AFMP.

*Ik ben altijd trots geweest op mijn werk als opruimer explosieven en al mijn behaalde vakdiploma's en kwalificaties. In ons vak loop je ondanks de maatregelen die je neemt altijd risico, dat weet je. Kort na het incident maakte ik me meer zorgen om mijn acht maanden zwangere vriendin, dan om mezelf. 3 Oktober is onze zoon geboren. Zelf ben ik al binnen een paar weken weer gedeeltelijk aan het werk gegaan en rond de kerst kreeg ik mijn eerste prothese. Januari 2002 werkte ik alweer volledig, nog steeds als sergeant-majoor maar nu bij het documentatie en informatie cluster van de EODD. Ik heb nooit getwijfeld aan Defensie als werkgever. Voor mij was het al snel duidelijk dat ik een baan binnen Defensie zou houden. Na een lastig traject met betrekking tot bepaling van dienstongeschiktheid ben ik in 2003 van militair burger bij Defensie geworden.*

*De eerste periode na het incident lag mijn focus op mijn gezin, herstel, revalidatie en wennen aan het feit dat ik moest leven met één hand. Ik heb niet lang rondgelopen met de vraag of ik iets fout heb gedaan of over het hoofd heb gezien. Alles klopte, het is gewoon domme pech geweest. Het feit dat ik mijn bompak aan had is mijn redding geweest. Hierdoor is alleen mijn hand uit elkaar geklapt en leef ik nog. Pas na twee jaar is voor mij een moeilijke periode begonnen. Uiteindelijk zat ik op een bureau terwijl mijn collega's vertrokken om een klus te klaren. Ik miste de dynamiek en waardering van het werk en realiseerde me dat ik het werk waar ik van hield niet meer kon doen. “De Graaff zal geen bommen meer veiligstellen” zo stond het in een krantenartikel. Het echte verwerken begon toen pas. Ik leef nog iedere dag met pijn, heb gedurende de eerste jaren na het incident last gehad van nachtmerries en flashbacks, maar ik heb leren leven met één hand. Niet alles wat mij nu in het leven overkomt is veroorzaakt door het missen van mijn hand! Mijn leven is anders geworden, maar is nog steeds fantastisch!*

*Kort na het incident is voor mij een Draaginsigne Gewonden aangevraagd. Aanvankelijk werd de aanvraag afgewezen. Tijdens het werkbezoek van de IGK aan de EODD december 2010, heb ik met hem de afwijzing van de toekenning van het Draaginsigne Gewonden besproken. Door bemiddeling van de IGK is aan mij op 11 december 2012 alsnog het Draaginsigne Gewonden uitgereikt. Voor mij betekent het Draaginsigne Gewonden erkenning en waardering voor wat ik heb meegemaakt. Zonder dat men mij iets hoeft te vragen is het nu duidelijk dat ik slachtoffer ben van een ongeval tijdens de uitvoering van operationele dienst; ik hoef niet alles meer uit te leggen. Ik realiseer me nu ook dat je EOD'er bent voor het leven; ik ben nog steeds een EOD'er!*



foto: Gerrit van der Streek AVDD

# 8

## Veteranen

### 8.1 Inleiding

Gedurende het verslagjaar is door de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht in zijn hoedanigheid als Inspecteur der Veteranen gevolg gegeven aan een groot aantal uitnodigingen voor het bijwonen van herdenkingsbijeenkomsten, reünies en andere vieringen waarbij veteranen in het middelpunt stonden. Naast het bezoek aan nationale en internationale herdenkingen en de Nederlandse Veteranendag is ook gehoor gegeven aan een toenemend aantal provinciaal, regionaal of lokaal georganiseerde veteranendagen.

Door het afleggen van informele bezoeken aan veteranenontmoetingscentra of veteranencafés is ruimte gevonden voor meer persoonlijk contact met veteranen, hun partners en hun thuisfront. Gesprekken zijn gevoerd met actieve en postactieve veteranen die hebben deelgenomen aan een of meerdere missies.

Bij diverse herdenkingen is dit jaar extra aandacht besteed aan en met respect teruggekeken op het vertrek – 50 jaar geleden – van de Nederlandse militairen uit Papoea Nieuw Guinea.

Een overzicht van de bezochte evenementen is opgenomen in bijlage 2 van dit jaarverslag.



Veteranendag 2012 (foto: Sm Arnoud Schoor AVDD)

## 8.2 Ontwikkelingen en gevolgen

In 2011 is de Veteranenwet door het parlement aangenomen. Vooruitlopend op de invoering van de Veteranenwet heeft de Minister van Defensie tijdens de Nederlandse Veteranendag op 30 juni 2012 de veteranenstatus toegekend aan alle actief dienende militairen die op uitzending zijn geweest. De uitreiking van de bij deze status behorende pas en speld aan deze nieuwe groep veteranen wordt door de separate krijgsmachtonderdelen uitgewerkt. Met de verstrekking van pas en speld wordt naar verwachting medio 2013 een aanvang gemaakt.

De uitwerking van de algemene maatregelen van bestuur die de invoering van de Veteranenwet vorm moet geven heeft plaats gevonden onder verantwoordelijkheid van Hoofddirectie Personeel. Kernelementen zijn het duiden van de bijzondere zorgplicht van het ministerie voor de veteranen, de inrichting van één veteranenloket en het instellen van de Veteranenombudsman. Voordat met implementatie van deze maatregelen een start kan worden gemaakt zijn deze ingebracht in het overleg met de bonden. De effectuering van de maatregelen zal plaatsvinden na het overleg en wetgevingstraject.

Op 12 juni 2012 is door het Ministerie van Defensie met de vakbonden een akkoord bereikt over de wijze waarop de Regeling Ereschuld voor rechthebbende veteranen wordt ingevoerd. De bijzondere uitkering komt toe aan hen die tijdens of door toedoen van een uitzending lichamelijk of psychisch gewond zijn geraakt en die hier nog dagelijks gevolgen van ervaren. Door het ministerie is een brochure uitgegeven met als titel: "Uitkering Ereschuld voor invalide veteranen". Hierin wordt op heldere wijze aangegeven wie ervoor in aanmerking komt, hoe de uitkering wordt vastgesteld en wanneer deze tot uitbetaling komt. Alle rechthebbenden zijn door een zorgcoördinator van het ABP persoonlijk benaderd waarbij de individuele gevolgen voor betrokkene zijn besproken. Eind oktober 2012 is een aanvang gemaakt met de uitbetaling aan rechthebbenden. De uitkering kan in voorkomend geval fiscale consequenties of gevolgen hebben voor toegekende uitkeringen; te denken valt daarbij aan veteranen die zich door omstandigheden bevinden in een proces van schuldsanering of een bijstandsuitkering genieten. Het ABP biedt de veteraan die een uitkering ereschuld ontvangt ondersteuning bij het financieel beheer. Daar waar medio 2012 veteranen zich nog tot de Minister hebben gewend om hun vrees te uiten over tijdige uitbetaling is bij de vele contacten met veteranen gebleken dat deze regeling doorgaans goed is ontvangen.



Diverse veteranen defileren op de Nederlandse veteranendag (foto: Sm Gerben van Es AVDD)

Net als vorig jaar zijn ook in dit verslagjaar door privé initiatieven nieuwe veteranenontmoetingscentra of inloophuizen geopend waar veteranen elkaar in de buurt kunnen treffen in een veelal huiselijke omgeving. Meestal wordt op deze locaties periodiek ook steun geboden vanuit het Veteraneninstituut, Stichting de Basis en het Dienstencentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk. Een punt van zorg is de levensvatbaarheid van deze ontmoetingscentra. In 2012 is door de Hoofddirecteur Personeel een bedrag beschikbaar gesteld om de inloophuizen te ondersteunen en de zogenaamde nuldelijnszorg te borgen. Voorts is vanuit Defensie capaciteit beschikbaar gesteld om via een werkverband voor deze centra een goede uitgangspunt te creëren. Het Nationaal Fonds voor Vrede, Vrijheid en Veteranenzorg heeft met ingang van 2013 een subsidie toegezegd voor de periode tot 2016. Deze subsidie wordt beheerd door het Veteranenplatform en is erop gericht de centra onderling te verbinden, de nuldelijnszorg te verankeren en financiële zelfredzaamheid te bewerkstelligen.

In de periode 23 tot en met 25 september 2012 heeft de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht deelgenomen aan de *International Conference of Ombuds- Institutions for Armed Forces*. De conferentie heeft tot doel informatie uit te wisselen tussen landen met een militaire ombudsman, landen die een functionaris hebben die tevens toezicht houdt op de krijgsmacht, zoals de *Wehrbeauftragte* in Duitsland, of landen met een Inspecteur-Generaal, zoals Nederland. Landen die een dergelijk instituut overwegen en daarbij hulp nodig hebben zijn ook welkom. Tijdens de conferentie heeft de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht de organisator van de conferentie in 2013, die in Noorwegen zal worden gehouden, verzocht het onderwerp veteranen op de agenda te plaatsen.

## 8.3 Erkenning en waardering

Op zaterdag 30 juni beleefde Nederland haar achtste, dit maal zonovergoten, Nederlandse Veteranendag. Voor dit evenement zijn op de dag ervoor met een parachutistendemonstratie toeschouwers opgeroepen de veteranendag te bezoeken. De dag zelf begon met een bijeenkomst in de Ridderzaal waar in aanwezigheid van de beschermheer Z.K.H. Prins Willem-Alexander toespraken werden gehouden door de Minister-President en H.K.H. Prinses Margriet. Aansluitend zijn op het Binnenhof 65 militairen gedecoreerd en is een tweetal Draaginsignes Gewonden uitgereikt. Het defilé trok wederom een toegenomen aantal toeschouwers. Ook de manifestatie op het Malieveld, bedoeld als ontmoetingsplaats voor veteranen en hun familie, maar ook toegankelijk voor het publiek, trok meer toeschouwers dan voorheen. Het Comité beijvert zich,



ZKH Prins Willem-Alexander neemt het defilé af tijdens de Nederlandse veteranendag (foto: Sm Gerben van Es AVDD)

in de opmaak voor de jubileumversie van de Veteranendag in 2014, kwalitatief te blijven verbeteren en streeft ook naar bredere verslaggeving van deze dag, dan de beperkte uitzending van het defilé.

Als eerbetoon aan het thuisfront is in 1994 het 'zilveren roosje' bij de Koninklijke Landmacht geïntroduceerd. De uitgezonden militair krijgt bij terugkeer het roosje voor degene die voor hem of haar tijdens de missie het meest heeft betekend. Dit kleinood is sindsdien in een veel bredere omgeving uitgereikt aan uit missie teruggekeerde militairen. In juni van het verslagjaar heeft de Minister bekend gemaakt dat elke veteraan die het roosje niet eerder heeft ontvangen dit onder bepaalde voorwaarden alsnog kan aanvragen. Het Veteraneninstituut te Doorn draagt zorg voor het verwerken van de aanvragen en in de maand december 2012 is een aanvang gemaakt met de verzending van de zilverkleurige broches. Op dat moment waren bij het Veteraneninstituut al 1300 verzoeken ontvangen.



IGK in gesprek met veteranen

Van de musical 'Soldaat van Oranje' is op 30 augustus 2012 in Katwijk op de voormalige vliegbasis Valkenburg een speciale uitvoering gerealiseerd voor alle militaire dragers van het Draaginsigne Gewonden vanaf Korea. Ook de partner was daarvoor uitgenodigd. Deze voorstelling die werd bijgewoond door Z.K.H. Prins Willem-Alexander is tot stand gekomen op initiatief van de drager Militaire Willems Orde, kapitein M.J. Kroon, door het Ministerie van Defensie uitgewerkt en door de doelgroep warm ontvangen.

In de periode 9 tot en met 11 september 2012 heeft de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht een bezoek gebracht aan een groep Bosniëveteranen van de stichting "Veteranen met een hart" die als bouwproject de renovatie van een schoolgebouw te Travnik in Bosnië-Herzegovina ter hand hebben genomen. Deze stichting stelt zich ten doel veteranen met ervaringen in oorlog- of rampgebieden de mogelijkheid te bieden de krachten te bundelen en eventueel terug te keren naar het vroegere inzetgebied om met lokale projecten de

bevolking te ondersteunen. Voor de veteraan kan dit van therapeutische waarde zijn bij de eigen verwerking van zijn ervaringen in het voormalige missiegebied. Tijdens het bezoek heeft de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht een Draaginsigne Gewonden uitgereikt aan een van de deelnemers.

Tijdens de veteranendag Koninklijke Landmacht in 2011 werd de aanwezige veteranen een speciale matinee voorstelling van de Nationale Taptoe aangeboden. In het verslagjaar is die koppeling losgelaten, maar organiseerde de Stichting Nationale Taptoe in samenwerking met het Ministerie van Defensie en het Nationaal Fonds voor Vrede, Vrijheid en Veteranenzorg een speciale avondvoorstelling voor veteranenpashouders. Op woensdag 26 september 2012 konden zij met hun partner tegen gereduceerd tarief kaarten verkrijgen voor deze voorstelling in Ahoy die eveneens toegankelijk was voor dienstsachtoffers en veteranen werkzaam binnen het Nederlandse politieapparaat. Het voornemen bestaat van deze veteranenvoorstelling een jaarlijks terugkerend evenement te maken.



*Stefan van Erp ontvangt in Bosnië zijn draaginsigne gewonden uit handen van IGK (foto: Maj Vreeken)*

Tijdens zijn werkbezoek aan de Verenigde Staten van Amerika heeft de Inspecteur der Veteranen een bezoek gebracht aan de Amerikaanse Minister van Veteranenzaken (*Secretary of Veteran Affairs*), Generaal (b.d.) Eric Shinseki. Tijdens dat gesprek is ingegaan op overeenkomsten, verschillen en prioriteiten betreffende het veteranenbeleid in de Verenigde Staten en Nederland. De Verenigde Staten kennen 22 miljoen veteranen waarvan een derde in enige vorm in contact staat met het Ministerie van Veteranenzaken.

Op 1 oktober 2012 heeft de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht onder grote belangstelling op het landgoed Bronbeek het monument onthuld voor de Papoeastrijders. Dit monument, dat op initiatief van Nieuw-Guinea veteranen tot stand is gekomen, staat symbool voor de onderlinge band die destijds bestond tussen de in Nieuw-Guinea aanwezige Nederlandse militairen en de Papoeabevolking. Uit gesprekken met deze veteranengroep blijkt dat het monument, nu vijftig jaar later, vorm geeft aan de blijvende herinnering aan die trouwe bondgenoten uit de Nieuw-Guinea periode.



# Interview met een dochter van een Bosnië-veteraan

N. Jongman (Nicole),  
21 jaar

## Functie/werk/school:

Volgt de opleiding maatschappelijke jeugdzorg

## Vader is uitgezonden:

Bosnië, augustus 1994 - februari 1995

Nicole is dochter van Peter Jongman en Marianne Noot, zus van Martine (zie blz. 35, 63 en 79)

## Heden:

Heeft een bijbaantje als horecamedewerker in brasserie “Entree”, is weer vrijgezel, houdt van haar familie, gezelligheid, dieren, piercings, uitgaan en op de bank hangen. Ze heeft een hekel aan onrecht, onmacht en liegen.



*Over de uitzendperiode van Peter kan ik niet zoveel vertellen; toen hij wegging was ik pas twee. Ik herinner me wel dat ik met mijn moeder, broer en zus voor de kasernedeur stond om hem op te halen. Wat ik me herinner van de jaren daarna is dat Peter bijna geen aandacht voor ons had. Hij was er met zijn gedachten niet bij, terwijl ik juist mijn best deed om aandacht van hem te krijgen. Ik miste de aandacht, de lol die je met een vader kunt hebben. Ik werd onrustig, snel boos en had net als Peter “een kort lontje”. Ik ben de afgelopen jaren ook heel wat in therapie geweest.*

*Ik ken Peter niet anders dan dat hij aan het werk was of op de bank hing. Wel ging hij altijd mee naar mijn sportevenementen, dat zijn voor mij – ondanks onze ruzies – top vader en dochter momenten geweest! Peter is een gestreste vader, iemand die snel boos is, zich slecht kan concentreren en slecht slaapt. En soms is hij weer erg vrolijk; dat vind ik dan ook weer “te erg”. Om de kleinste dingen kan hij ontploffen. Maar ook weet je pas op het laatste moment of gemaakte afspraken met hem doorgaan. Zomaar kan alles anders zijn. Samen met Chris Bos heb ik in 2011 een kinderboek met de titel “Korte lontjes” geschreven en uitgegeven.*

*In september 2012 ben ik met Peter mee geweest naar Bosnië. Dat is voor mij een bijzondere ervaring geweest. De puzzelstukjes vielen in elkaar. Je ziet nog steeds kapotgeschoten huizen in Bosnië en als je dan de verhalen van Peter en de andere veteranen hoort, begrijp je meer van hun gedrag en kunt beter begrijpen waar de paniek en angstaanvallen vandaan komen. Respect! Toch ook mooi om met Peter en de anderen de verschillen tussen toen, de oorlogsrüines, en nu een prachtig recreatiepark in Bosnië te zien. Het bijzondere aan deze reis was het “zijn met elkaar”, het teamgevoel en de kwetsbaarheid van iedereen te zien. We hebben heel wat gehuild, maar ook veel gelachen! Maar de grootste toegevoegde waarde van deze reis is voor mij de verbeterde verhouding met mijn vader.*

*Ik voel me vaak machteloos; daar kan ik dus – net als mijn vader – echt niet tegen! Ik leer daar mee om te gaan en het gaat nu eigenlijk wel goed met mij! Samen, wij, ons gezin, we zijn er altijd voor elkaar. We genieten van de gezellige dingen, ook als het even wat minder gaat!*



# 9

## Themaonderzoek: “P-Instrumenten”

### 9.1 Inleiding

In 2011 heeft de Minister van Defensie de aanzet gegeven tot een grootscheepse reorganisatie van de krijgsmacht. Deze reorganisatie moet leiden tot een kleinere krijgsmacht waarbij 12.000 arbeidsplaatsen verdwijnen. Dit heeft grote gevolgen voor het zittend personeel. Al het personeel zal de komende jaren van functie wisselen en proberen een arbeidsplaats in de nieuwe organisatie te vinden. Een deel van hen zal overmatig raken. Het personeel moet vertrouwen hebben dat de organisatie in staat is het reorganisatieproces zorgvuldig te laten verlopen. Gelet op de eigen verantwoordelijkheid van het defensiepersoneel in het vinden van een nieuwe functie, is het belangrijk te onderzoeken of de P-instrumenten die ter beschikking staan ook naar behoren functioneren. Om die reden is door de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht gekozen een onderzoek uit te voeren met als thema: “P-instrumenten tijdens de reorganisatie.”

De centrale vraag tijdens het onderzoek was: “Voorzien de personeelsinstrumenten die in het kader van de bezuinigingen en de daaruit voortgekomen reorganisatie zijn ontwikkeld aan de behoeften van de medewerkers, commandanten en personeelsadviseurs?” Voor de beantwoording van de centrale vraag is er een aantal deelvragen gedefinieerd: “Voldoen de personeelsinstrumenten aan de verwachtingen van de medewerkers, commandanten en personeelsadviseurs en wat wordt gemist; wat zijn de (interne) doelstellingen en verwachtingen van de directies P&O van de Defensieonderdelen bij de toepassing van deze

personeelsinstrumenten en welke recente ontwikkelingen zijn van invloed op het verdere verloop van de reorganisatie en de werking van de P-instrumenten in het bijzonder?” Het totale personeelsinstrumentarium is zeer divers en veelomvattend. Het themaonderzoek beperkt zich tot de personeelsinstrumenten die worden ingezet om de reorganisaties vorm te geven en de bezuinigingsdoelstellingen te realiseren. De invloed van het instrument numerus fixus is - hoewel het in feite een organisatie instrument betreft - van dermate grote invloed op de reorganisatie, dat het als P-instrument aan het onderzoek is toegevoegd. De overige P-instrumenten waar het onderzoek zich op richt zijn: knelpuntcategorieën, vacaturebank/sollicitatieproces en het Sociaal Beleidskader (SBK).

Het rapport van dit themaonderzoek geeft de bevindingen weer vanuit de organisatie, het bevat geen feitelijke vaststellingen. Doel van het rapport is door middel van bevindingen aan commandanten op verschillende niveaus een terugkoppeling te geven over het functioneren van de P-instrumenten en de wijze waarop dit ervaren wordt door het personeel.

Voor het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met commandanten, directies P&O van de Operationele Commando's en werknemers in een knelpuntcategorie. Het laatste deel van het onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een enquête door de afdeling Gedragswetenschappen van het Commando Diensten Centra (CDC). Tijdens de thema(werk)bezoeken aan de zeven Defensieonderdelen in de periode van april tot en met juni 2012 hebben alle P&O directies zich kunnen uitspreken over de werking van de relevante P-instrumenten. De bevindingen van deze bezoeken zijn separaat door de IGK aan de Defensieonderdelen en de Hoofddirecteur Personeel (HDP) aangeboden en samengevoegd in de paragraaf directies P&O.

Aansluitend op de themabezoeken bij de directies P&O zijn in juli 2012 twee themabijeenkomsten georganiseerd met commandanten vanuit de vier krijgsmachtdelen, de Defensie Materieel Organisatie (DMO) en het CDC en personeel uit knelpuntcategorieën vanuit de verschillende Defensieonderdelen. De enquête is uitgevoerd via het reguliere defensiebrede onderzoek werkbeleving van het derde kwartaal 2012 (Monitor Q3-2012). In de loop van het jaar hebben zich ontwikkelingen voorgedaan, mede gebaseerd op eerdere rapportages van de IGK, die een relatie hebben met de uitkomsten van het onderzoek en van invloed zijn op het verdere verloop van de reorganisatie. Deze ontwikkelingen zijn als laatste aan het rapport toegevoegd.

In hoofdstuk twee wordt een korte uitleg over de P-instrumenten gegeven. De bevindingen zijn in hoofdstuk drie gegroepeerd overeenkomstig de aanpak van het onderzoek. Binnen de groepen is een onderverdeling gemaakt per P-instrument. De conclusies en aanbevelingen van het onderzoek zijn opgenomen in respectievelijk hoofdstuk vier en vijf. Het rapport sluit af met een overzicht van de ontwikkelingen en nieuwe initiatieven die van belang zijn voor het onderzoek.

## 9.2 P-instrumenten

Dit hoofdstuk beschrijft de verschillende instrumenten zoals deze ook op het intranet van Defensie zijn terug te vinden.

### 9.2.1 Numerus fixus

Doel van de numerus fixus is een actieve regulering van de personeelsopbouw. Per rang en schaal is het maximum aantal personeelsleden vastgesteld. Numerus fixus is geen ontslaggrond maar stuurt op gewenste personeelsopbouw. Voor het militaire bestand is dit een smalle bovenbouw en brede onderbouw. Het aantal rangen en schalen per Defensieonderdeel vormt samen met de reorganisatieopdrachten de basis voor de reorganisatieplannen.

### 9.2.2 Knelpuntcategorieën

Eén van de maatregelen die is gecreëerd om de vrijwillige uitstroom van medewerkers te stimuleren is het benoemen van knelpuntcategorieën. Door vrijwillige uitstroom wordt het mogelijk de potentiële overtoelichting – en daarmee gedwongen ontslagen – binnen Defensie te beperken. Defensiemedewerkers die zijn ingedeeld in een knelpuntcategorie kunnen bij vrijwillig ontslag aanspraak maken op een financiële



Compagnie in de West (foto: Peter Bijpost AVDD)

voorziening, te weten een stimuleringspremie, een gegarandeerd maandelijks inkomen, een loonaanvulling bij vrijwillig ontslag of voorzieningen in verband met zelfstandig ondernemerschap. Per knelpuntcategorie is een maximaal quotum vastgesteld dat van de stimuleringsmaatregelen gebruik mag maken.

### 9.2.3 Vacaturebank en sollicitatieproces

De vacaturebank is in de plaats gekomen van de arbeidsplaatsenbank. De vacaturebank geeft inzicht in alle binnen Defensie beschikbare vacatures en is bedoeld militairen en burgers in staat te stellen actief richting te geven aan de eigen loopbaan. Het selectie- en functietoewijzingsproces wordt hiermee defensiebreed gestandaardiseerd en gedigitaliseerd. Vanaf november 2010 is er nog maar één procedure voor medewerkers - burger en militair - om belangstelling aan te geven voor vacatures via Selfservice belangstellingsregistratie. Belangstelling wordt digitaal aangegeven en via e-mails wordt de medewerker op de hoogte gehouden van veranderingen aan vacatures waarvoor concreet belangstelling is getoond. Ook berichten over een eventuele afwijzing worden per e-mail verstuurd. Het toewijzen van functies is defensiebreed gestandaardiseerd voor militair en burgerpersoneel.

Medewerkers die via belangstellingsregistratie hun belangstelling voor een functie hebben getoond, herplaatsingskandidaten en medewerkers waar de organisatie van vindt dat zij voor een functie in aanmerking komen worden in het functiewijzingsproces meegenomen. Bij het maken van een keuze uit de kandidaten geldt als uitgangspunt een zo goed en zo tijdig mogelijke bezetting van alle functies, zodat de taakuitvoering van Defensie gewaarborgd blijft.

### 9.2.4 Sociaal Beleidskader

In het SBK zijn de afspraken neergelegd over voorzieningen om de personele gevolgen van reorganisaties op te vangen. Concreet gaat het bijvoorbeeld over hoe medewerkers herplaatst worden bij een reorganisatie, over scholing, begeleidingsfaciliteiten naar ander werk en wat de arbeidsvoorwaardelijke gevolgen zijn (bijvoorbeeld een ontslaguitkering, of de gevolgen voor het salaris als een medewerker herplaatst wordt). Op 6 december 2011 hebben de Minister van Defensie en de Vakcentrales voor defensiepersoneel overeenstemming bereikt over het SBK. Dit SBK 2012 loopt van 1 januari 2012 tot 1 januari 2016 en is van toepassing op alle reorganisaties naar aanleiding van de beleids- of startbrief. Het SBK is gericht op het vinden van nieuw werk voor defensiepersoneel dat als gevolg van de reorganisaties bij Defensie zal vertrekken.

## 9.3 Bevindingen

### 9.3.1 Directies P&O

Tijdens de gesprekken met de directies P&O is het volgende naar voren gebracht.

#### 9.3.1.1 Algemeen

Bij de reorganisatie van Defensie is gekozen om aan de hand van een systeem van numerus fixus te komen tot een gezonde personeelsopbouw bij Defensie. Om naar de gewenste situatie toe te groeien zijn knelpuntcategorieën vastgesteld, die in verschillende tranches door de Defensieonderdelen worden vastgesteld (en bijgesteld indien nodig). De individuele overtoolligheid binnen Defensie wordt concreet zichtbaar wanneer het personeel via het doorlopen van het sollicitatie- en functietoewijzingsproces binnen een termijn van drie maanden na einde functieduur geen vervolgfunctie krijgt toegewezen. Na die termijn volgt, via een traject van interne- en externe herplaatsing, een begeleiding en bemiddeling 'van werk naar werk' binnen of buiten de defensieorganisatie. Het bevorderen van vrijwillige uitstroom maakt deel uit van het SBK. Al deze P-instrumenten dienen ter ondersteuning van de reorganisatie en zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In de eindsituatie, die op 1 januari 2016 bereikt moet zijn, verwacht men een reductie van 12.000 functies en een succesvolle overgang 'van werk naar werk' van (overtollige) medewerkers bij Defensie te hebben gerealiseerd.

#### 9.3.1.2 Numerus fixus

De numerus fixus is vooral ingegeven door financiële overwegingen. Deze systematiek staat op zich niet ter discussie, wel ervaren de meeste Defensieonderdelen de numerus fixus als een normatief en te strak keurslijf dat niet of nauwelijks is getoetst aan de verwachte taken en daarvoor benodigde middelen. In die zin zou men meer ruimte wensen om te kunnen anticiperen op de gewenste eindsituatie in de nieuwe organisatie. Die ruimte is ook nodig om het gebrek aan synchronisatie tussen reorganisaties van de verschillende Defensieonderdelen te kunnen opvangen.

#### 9.3.1.3 Knelpuntcategorieën

Uit de themabezoeken komt naar voren dat er op het gebied van knelpuntcategorieën grote verschillen zijn tussen de Defensieonderdelen. Bij de Koninklijke Marechaussee (KMar) is vrijwel geen overtoolligheid te verwachten bij het militaire personeel en zijn hiervoor geen knelpuntcategorieën vastgesteld, terwijl het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) juist veel overtoolligheid verwacht. Daar is het echter moeilijker te bepalen waar die overtoolligheid zal ontstaan. Bij het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) zijn de knelpuntcategorieën per dienstvak of subdienstgroep vastgesteld. Het CLAS heeft gekozen voor een ruimere benadering (per rang) bij de vaststelling van de knelpuntcategorieën. Bestuursstaf, Commando DienstenCentra en



Chinooks tijdens oefening "Peregrine Sword" (foto: Sgt Eva Klijn AVDD)

Defensie Materieel Organisatie beperken zich bij het vaststellen van knelpuntcategorieën tot het burgerpersoneel.

Daar waar de onduidelijkheid het grootst is, is het personeel het meest onzeker over de toekomst en neemt een afwachtende houding aan. Bovendien zijn de verschillende snelheden waarmee reorganisaties van de diverse Defensieonderdelen worden uitgevoerd van invloed op de numerus fixus binnen het eigen Operationele Commando. Indien functies op enig moment een ander 'label' (burger/militair, rang of kleur pak) krijgen, wordt het totale overzicht verstoord. De discussie over het 'label' van functies versterkt de onrust en onzekerheid bij het personeel.

Bij sommige Defensieonderdelen is geen doorvertaling gemaakt naar het verder uitsplitsen van de knelpuntcategorieën naar wapen of dienstvak. Bij de totale herverdeling per Defensieonderdeel kan dit problemen veroorzaken onder specialisten die voor hun taak zijn aangewezen op één specifieke rang of schaal. Dit probleem doet zich onder meer voor bij geneeskundig personeel (bijvoorbeeld artsen en fysiotherapeuten). Aan de andere kant worden specialisten in sommige gevallen aangemerkt als knelpuntcategorie op basis van hun rang, terwijl zij dat op grond van hun specialisme niet zijn (bijvoorbeeld de luitenant-kolonel bedrijfsarts ingedeeld bij de landmacht).

#### 9.3.1.4 Vacaturebank en sollicitatieproces

Voor het vullen van de nieuwe defensieorganisatie moet vrijwel iedere werknemer opnieuw solliciteren naar een functie. Het sollicitatieproces start bij de vacaturebank en de belangstelling die de werknemer voor maximaal negen functies<sup>4</sup> kenbaar kan maken. Uit de themabezoeken blijkt dat de instrumenten redelijk werken, maar het gebrek aan transparantie de meeste onrust veroorzaakt. Er blijken grote verschillen te zijn in de manier waarop het sollicitatieproces bij de Defensieonderdelen is ingericht. Dit geldt tevens voor de vacaturebank en hoe hiermee wordt omgegaan. Waar de vacaturebank oorspronkelijk voor was bedoeld, namelijk meer inzicht bieden over de mogelijkheden die de medewerker binnen de organisatie heeft, maakt zij nu in combinatie met het sollicitatie- en functietoewijzingsproces deel uit van het proces om te bepalen wie in de toekomst een baan bij Defensie houdt. Het ontbreken van heldere criteria maakt het onmogelijk hier objectief en eenduidig mee om te gaan. Dit komt vooral tot uitdrukking bij paarse onderdelen wanneer bijvoorbeeld van de ene sollicitant een CV wordt verwacht en voor de sollicitatie door een ander kleur pak een preselectie wordt gemaakt door het Operationele Commando waartoe de sollicitant behoort. Per krijgsmachtdeel worden andere procedures gevolgd en verschillende formulieren gebruikt.

Personeel van de staf van Commandant KMar heeft het gevoel eerder verzekerd te zijn van een baan als herplaatser, dan als kandidaat die het sollicitatieproces moet doorlopen<sup>5</sup>. Bij CZSK gaf men aan het sollicitatie- of functietoewijzingsproces 'in beginnel' met de vacaturebank te starten, maar een zekere mate van sturing (beheer) toe te passen om zeker te stellen dat specialistisch personeel (bijvoorbeeld van de Onderzeedienst) niet onbedoeld overtoollig raakt.

Verschillen zijn ook geconstateerd in het hanteren van een verplichte functieduur van drie jaar. Bij het CLAS werd toegestaan drie maanden voor einde functieduur beschikbaar te zijn voor een andere functie in tegenstelling tot de andere krijgsmachtdelen waar één jaar werd aangehouden. Verwacht wordt dat het vanaf 1 januari 2013 mogelijk is ook bij het CLAS na twee jaar van functie te rouleren (conform AMAR)<sup>6</sup>. Bij de KMar is in overleg met de HDP besloten de verplichte functieduur los te laten voor die functies, waarbij roulatie van personeel niet in het belang is van de gewenste continuïteit bij handhaving van de openbare orde. Dit geldt ondermeer voor de functie van hulpofficier van justitie.

Het sollicitatie- en functietoewijzingsproces hebben bij meerdere Defensieonderdelen een significante toename van de werkdruk bij P&O-functionarissen tot gevolg.

<sup>4</sup> De beperking van maximaal negen lopende sollicitaties is in de loop van het verslagjaar vervallen.

<sup>5</sup> Dit wordt overigens niet zo ervaren bij operationele onderdelen van de KMar, waar (interne) herplaatsters juist moeite hebben om een andere functie te krijgen.

<sup>6</sup> De beschikbaarheidssystematiek bij het CLAS is inderdaad aangepast.



Marechausseepersoneel wordt bijgepraat op wapendag (foto: Gerrit van der Streek AVDD)

#### 9.3.1.5 Sociaal Beleidskader

Het SBK wordt door alle Defensieonderdelen ervaren als een instrument waar nog weinig animo voor is. Bij het CLAS, waar de onduidelijkheid over de numerus fixus en/of knelpuntcategorie het grootst is, is de onrust en onzekerheid ook groter en wacht het personeel af op wat er komen gaat. Tijdens de gesprekken gaven medewerkers van het personeelslogistiek commando van het CLAS aan geen inzicht te hebben in de gereserveerde budgetten voor het SBK. Zij verwachten onvoldoende financiële middelen te hebben voor zowel de te verwachte aantallen overtollig personeel als alle circa 1100 militairen met ontslagbescherming zonder functie.

Het gebrek aan uniformiteit over de status en termijnen van interne herplaatsers versterkt de onrust onder het defensiepersoneel. Bij alle themabezoeken werden de uitvoeringsregelingen die met het SBK verband houden, als 'te laat bekend' en onvolledig ervaren. Dit geldt ook voor de rol van het Reorganisatie Ondersteuningsteam Defensie (ROND) en de verwachtingen die men heeft van de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie. Bij vrijwel alle Defensieonderdelen werden twijfels geuit over zowel de output, de capaciteit als de kwaliteit van de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie.

Voor de aan het SBK gekoppelde instrumenten geldt eveneens dat ze (nog) niet werken, zoals de stimuleringspremie, of laat beschikbaar komen (bruto-netto tool). Dat leidt tot veel vragen waar P&O-functionarissen niet direct een antwoord op kunnen geven. Die informatie komt veelal achteraf wel beschikbaar.

#### 9.3.1.6 (Sub)conclusie

Hoewel de P-instrumenten door de meeste personeelsdiensten als werkbaar worden gekwalificeerd, is de conclusie dat de randvoorwaarden om deze instrumenten in te zetten deels ontbreken of met veel vertraging en onduidelijkheden tot stand komen. Dit geldt zowel voor de invulling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden (ROND en Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie) als voor de benodigde uitvoeringsregelingen die nodig zijn om de afspraken (numerus fixus, SBK) en processen (vacaturebank en sollicitatieproces) zoals vastgelegd door de HDP en Secretaris-Generaal gestand te kunnen doen. Zolang de numerus fixus in strakke en normatieve kaders wordt toegepast verwachten de Defensieonderdelen niet gecontroleerd toe te kunnen groeien naar de gewenste eindsituatie die op 1 januari 2016 dient te zijn bereikt.

#### 9.3.2 Commandanten en knelpuntcategorieën

Tijdens de gesprekken met de commandanten en personeel dat is aangewezen als knelpuntcategorie is het volgende naar voren gebracht.

#### 9.3.2.1 Algemeen

Over het algemeen is men niet tevreden over de communicatie met betrekking tot de reorganisatie. Er wordt weliswaar voldoende informatie verstrekt, maar die informatie voldoet vrijwel nooit aan de verwachting. Men wil duidelijkheid, die kan niet worden gegeven. Er is behoefte aan eenduidige communicatie, maar deze is te veel versnipperd of bij Defensieonderdelen verschillend belegd. In de praktijk zijn enerzijds lijnmanagers en commandanten niet altijd goed voorbereid, anderzijds kan de personeelsdienst – als de communicatie langs die lijn loopt – geen duidelijkheid verschaffen over individuele gevallen. Door commandanten en personeel uit een knelpuntcategorie wordt de personeelszorg op afstand als onpersoonlijk en niet als personeelszorg ervaren. De veelvuldig automatisch gegenereerde mails die iedereen tegenwoordig ontvangt zijn hier een voorbeeld van; de mails zorgen dikwijls voor grote onrust onder het personeel.

Commandanten hebben vooral behoefte aan integrale verantwoordelijkheid, zowel op het gebied van communicatie als zeggenschap over het personeel. CZSK heeft hierin een andere keuze gemaakt, die past bij de specifieke werkwijze van de marine en op dit moment goed bevalt. Commandanten bij het CZSK worden meer ondersteund vanuit de P&O-lijn en hebben baat bij sturing en beheer door de personeelsdienst. Bij het CLAS ervaren commandanten voor honderd procent verantwoordelijk te zijn, maar slechts voor tien procent bevoegd om die verantwoordelijkheid in te kunnen vullen. Men vindt de reorganisaties over het algemeen te lang duren.

#### 9.3.2.2 Numerus fixus

Uit de themabijeenkomsten komt naar voren dat het systeem van numerus fixus vooral wordt gezien als een macro-instrument, dat sterk wordt gedreven door de opgelegde financiële kaders. Wat men mist is hoe de numerus fixus zich verhoudt tot de opgedragen taken; daar zou volgens de commandanten meer rekening mee moeten worden gehouden. De effecten van de numerus fixus op eenheidsniveau zijn over het algemeen niet of nauwelijks merkbaar. Wel is men van mening dat deze systematiek op termijn zou kunnen leiden tot kwaliteitsverlies (als onbedoeld neveneffect). Zo is als gevolg van de introductie van geavanceerde wapensystemen zoals de CV-90, de NH-90 of de nieuwe patrouilleschepen van de Holland-klasse de behoefte aan middenkader en technisch goed opgeleid personeel toegenomen. Commandanten geven aan dat de piramide als basis voor een gezonde personeelsofbouw geen afspiegeling van deze behoefte is. Vaak betekent dit een grotere behoefte aan kaderleden dan aan soldaten of korporaals. Men heeft in die zin twijfels of de numerus fixus ook bijdraagt aan een voor haar taak berekende organisatie. Het gebrek aan synchronisatie tussen de verschillende Defensieonderdelen en de gevolgen van *outsourcing* hebben eveneens invloed op de uitkomst van de numerus fixus. Door onduidelijke spelregels van bovenaf ervaren commandanten de numerus fixus als een te strak keurslijf. Dat leidt op de werkvloer tot ongewenste ‘kunstgrepen’ om de opgedragen taken te kunnen blijven uitvoeren.

#### 9.3.2.3 Knelpuntcategorieën

Het vaststellen van knelpuntcategorieën heeft volgens commandanten niet geleid tot het gewenste doel en draagt in dat opzicht niet bij aan een vrijwillige uitstroom van personeel. Het verschaft geen duidelijkheid voor de individuele medewerker, wat blijkt uit het geringe animo voor het SBK. De afkondiging van knelpuntcategorieën heeft grote onrust onder het personeel veroorzaakt. Operationele eenheden hebben over het algemeen geringe aantallen personeel in knelpuntcategorieën. Bij het CLAS ervaart men de keuze voor generieke knelpuntcategorieën als ontoereikend. Het personeel heeft behoefte aan een verdere uitsplitsing naar specialisme.

#### 9.3.2.4 Vacaturebank en sollicitatieproces

Veel commentaar heeft men op het gebruik van de vacaturebank en het sollicitatieproces. De automatisch gegenereerde mails als gevolg van wijzigingen in de vacaturebank wekken eerder wantrouwen dan vertrouwen en zorgen eerder voor onrust dan duidelijkheid. Men vindt het systeem niet gebruiksvriendelijk en de filters en koppelingen in het systeem zorgen voor onbetrouwbare uitkomsten. De actualiteit van de vacaturebank wordt als bedroevend ervaren als het gaat om functiebeschrijvingen. Het gebruik van gewijzigde terminologie of nieuwe codes leidt regelmatig tot verkeerde selecties van kandidaten. Voor sommige categorieën zoals ‘uitloop-officieren’ ontbreken selectiecriteria en de waarde van bijvoorbeeld

een E-portfolio is onvoldoende bekend en duidelijk. Ook de beschikbaarheid van het systeem is voor een groot deel van het personeel nog steeds niet vanzelfsprekend. Commandanten van operationele eenheden hebben vooral behoefte aan 'beheer in eigen hand' van manschappen en kader in de onderbouw.

Commandanten en knelpuntcategorieën zijn van mening dat de vacaturebank het functietoewijzingsproces eerder ondoorzichtig dan transparant heeft gemaakt. Commandanten vinden dat geschiktheid niet ondergeschikt zou moeten zijn aan beschikbaarheid. Dit is nu wel het geval. Vooral als het gaat om specialisten hebben commandanten behoefte aan maatwerk. Dit vraagt in het belang van de organisatie soms ook om een tegenprestatie van die organisatie. Nu wordt dat teveel aan het toeval overgelaten. Een zekere sturing (en beheer) schept meer duidelijkheid en levert meer rust op onder het personeel dan nu het geval is.

#### 9.3.2.5 Sociaal Beleidskader

Het SBK wordt door beide doelgroepen gezien als een niet effectief instrument om vrijwillige uitstroom te bevorderen. Opvallend was het verschil in benadering tussen personeel uit de knelpuntcategorieën enerzijds en commandanten anderzijds. Personeel uit de knelpuntcategorieën beschouwt het SBK unaniem als een onaantrekkelijk en te mager pakket, terwijl commandanten er vooral naar kijken als een acceptabel en in sommige opzichten beter sociaal vangnet dan een vergelijkbaar sociaal plan in de burgermaatschappij. Dit geldt echter voor een zeer beperkte doelgroep. Voor vijftig plussers is men niet overtuigd van de voordelen die het SBK voor deze doelgroep biedt. Met uitstroombegeleiding heeft men nog niet veel ervaring opgedaan.

#### 9.3.2.6 (Sub)conclusie

Zowel medewerkers als commandanten zijn niet overtuigd dat de P-instrumenten bijdragen tot de uiteindelijk gewenste personeelsopbouw van Defensie. In die zin blijkt geen van de instrumenten te voldoen aan de verwachtingen. De numerus fixus wordt vooral bekritiseerd om de strakke en financieel gedreven kaders waarbinnen moet worden gemanoeuvreerd, terwijl de flexibiliteit op de werkvloer om de opgedragen taken uit te kunnen voeren is afgenomen. De P-instrumenten knelpuntcategorieën en vacaturebank scheppen eerder onduidelijkheid en onrust dan dat zij bijdragen aan transparantie en vertrouwen. Over de waarde van het SBK zijn de meningen verdeeld. Wel vinden zowel commandanten als medewerkers in de knelpuntcategorieën dat het SBK de vrijwillige uitstroom van personeel niet genoeg stimuleert.



Mobile Air Operation Team tijdens oefening "Snow Blaze" (foto: Sgt Eva Klijn AVDD)

### 9.3.3 Enquête P-instrumenten

#### 9.3.3.1 Algemeen

Om een beeld te krijgen van ervaringen van het defensiepersoneel met de verschillende P-instrumenten is een enquête gehouden. Hiertoe is een aantal vragen toegevoegd aan de vragenlijst van de doorlopende enquête Benchmark Werkbeleving Defensie. Deze enquête is uitgevoerd door de Bedrijfsgroep Defensie Personele Diensten, afdeling Gedragswetenschappen in de periode van 1 juli 2012 tot eind september 2012. Deze afdeling heeft de resultaten van de enquête in oktober 2012 verwerkt en aan de IGK beschikbaar gesteld.

Door middel van zes stellingen en een open vraag werd de mening van het defensiepersoneel gepeild.

De stellingen waren:

1. de numerus fixus heeft mij meer inzicht gegeven in de toekomstige personeelsopbouw bij Defensie;
2. de vaststelling van knelpuntcategorieën heeft mij meer duidelijkheid gegeven over mijn kansen binnen Defensie;
3. de vacaturebank is voor mij een bruikbaar hulpmiddel bij het vinden van een nieuwe functie;
4. ik heb vertrouwen in het sollicitatieproces en ik heb vertrouwen in het functietoewijzingsproces;
5. het SBK biedt mij voldoende mogelijkheden wanneer ik de organisatie moet verlaten;
6. ik ben door mijn personeelsorganisatie voldoende geïnformeerd en begeleid in het gebruik van deze instrumenten.

#### 9.3.3.2 Reacties

In totaal zijn 5832 medewerkers benaderd de enquête in te vullen. Van dit aantal hebben 1286 mensen de vragenlijst ingevuld. Bij de beschrijving van de resultaten zijn door de afdeling gedragswetenschappen de scores gewogen wat betekent dat de resultaten representatief zijn voor de gehele defensieorganisatie. De volgende tabel geeft de reacties weer per stelling.

Verdeling van de antwoorden (%) op de vragen over personeelsinstrumenten

|                           | Helemaal oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Helemaal eens | NVT | Weet niet |
|---------------------------|-----------------|--------|----------|------|---------------|-----|-----------|
| 1. Numfix                 | 10.8            | 22.8   | 31.7     | 22.7 | 1.2           | 1.9 | 8.9       |
| 2. Knelpuntcat            | 11.2            | 23.1   | 34.8     | 17.6 | 2.1           | 3.9 | 7.4       |
| 3. Vacaturebank           | 12.2            | 19.0   | 27.5     | 30.3 | 3.0           | 4.2 | 3.7       |
| 4a. Sollicitatieproces    | 17.4            | 29.6   | 34.5     | 12.2 | 0.9           | 2.0 | 3.4       |
| 4b. FTW-proces            | 15.4            | 29.1   | 36.2     | 12.8 | 1.3           | 1.4 | 4.0       |
| 5. SBK                    | 14.6            | 19.8   | 32.2     | 12.5 | 1.4           | 4.7 | 14.9      |
| 6. Voldoende geïnformeerd | 16.1            | 29.0   | 31.1     | 18.0 | 1.7           | 2.4 | 1.8       |

In het algemeen zijn weinig mensen positief over de personeelsinstrumenten. Over de vacaturebank is ongeveer dertig procent positief. Numerus fixus en knelpuntcategorieën worden door twintig tot dertig procent van het personeel als nuttig ervaren. Een vijfde van het personeel vindt dat ze door de personeelsorganisatie voldoende zijn geïnformeerd. Opvallend is dat dertig tot vijftig procent van het personeel ontevreden is over het sollicitatieproces, het functietoewijzingsproces en het SBK. Opmerkelijk veel (15%) personeelsleden geven aan niet te weten of het SBK hen voldoende mogelijkheden biedt.

Uit verdere informatie van de afdeling Gedragwetenschappen blijkt dat onderofficieren positiever zijn over de vacaturebank dan hoofdofficieren en bij het burgerpersoneel de hogere schalen negatiever zijn dan de lagere schalen. In het sollicitatie- en functietoewijzingsproces hebben militairen minder vertrouwen dan burgerpersoneel. Het burgerpersoneel stelt zich vaker neutraal op. Daarnaast zijn binnen het functietoewijzingsproces de allerjongste en oudste categorieën het meest neutraal en de overige categorieën vaker negatief. Het oordeel bij burgermedewerkers wordt met hogere schalen negatiever. Over het algemeen is men negatief over het SBK waarbij mannen negatiever zijn dan vrouwen. Tot slot is het personeel van CLSK, DMO en CDC iets vaker negatief over de ontvangen informatie van de personeelsdiensten.

In een open vraag kon het personeel aangeven wat men miste bij de inzet van de P-instrumenten bij de huidige reorganisatie. De hierop ontvangen reacties zijn in de volgende tabel gegroepeerd.



Uit de gegeven antwoorden blijkt dat het personeel in algemene zin duidelijkheid en transparantie mist ten aanzien van het totale proces van de reorganisatie. Meer gericht op het thema P-instrumenten geven respondenten aan tevreden te zijn over het aantal P-instrumenten dat beschikbaar is. Specifieke opmerkingen betreffen de toepassing en de inhoud van de instrumenten. Men is van mening dat in de huidige tijd meer en meer een computer het proces overneemt waardoor de persoonlijke begeleiding in het gedrang komt<sup>7</sup>. Het personeel verwacht van de commandant en personeelsdienst een op de persoon toegesneden proces. In de praktijk wordt een sollicitant door een computer afgewezen als niet aan alle voorwaarden is voldaan, kunnen mensen niet solliciteren op functies omdat ze nog niet in de sollicitatiebracket vallen en mist men een duidelijk overzicht van beschikbare functies. Ook commandanten geven aan dat zij zich als leidinggevende niet meer “direct in control” voelen aangezien veel personeelsprocessen vanuit het DienstenCentrum Human Resources, ver van zijn of haar invloedssfeer, worden uitgevoerd of zelfs volledig geautomatiseerd verlopen.

Een belangrijk kritiekpunt dat vaak werd genoemd - maar eigenlijk buiten de kaders van het themaonderzoek valt - is de voortdurende onduidelijkheid over de gevolgen van de reorganisatie voor Defensie. Het personeel realiseert zich dat bij deze reorganisatie iedereen betrokken is, maar heeft moeite met dat gegeven in actie te komen als niet alle gegevens over de eigen positie, toekomst en mogelijkheden beschikbaar zijn. Zeer vaak wordt de term “gebrek aan transparantie” gebruikt, zowel over de defensiereorganisatie zelf als in relatie tot het sollicitatie- en functietoewijzingsproces. De doelstelling “de juiste man op de juiste plaats” wordt in de praktijk niet meer herkend en men constateert dat vooral de timing en persoonlijke voorkeuren grote invloed hebben op de uitkomst van het proces.

Verder heeft men het gevoel dat de numerus fixus binnen Defensie gebruikt wordt als een doel op zich in plaats van een middel bij de reorganisatie. Men verwacht dat door het reorganisatieproces de kwaliteit van Defensie achteruit zal gaan. Tot slot zijn er respondenten die opmerkingen maken over een gebrek aan eenduidigheid in de toepassing van de P-instrumenten tussen de Bestuursstaf, de verschillende Operationele Commando's, DMO en CDC.

### 9.3.3.3 (Sub)conclusie

Uit de enquête blijkt dat het personeel zich zorgen maakt over de onduidelijkheid van de gehele reorganisatie van Defensie. Gericht op de vraagstelling uit het themaonderzoek blijkt dat het aantal P-instrumenten dat Defensie toepast bij de reorganisatie voldoende wordt geacht. Kritiek wordt geuit op de inhoud en de toepassing van de instrumenten. Dertig tot vijftig procent van de respondenten is negatief over het sollicitatie-

<sup>7</sup> Deze zorg is eerder geconstateerd en genoemd door de IGK in het voorwoord van zijn jaarverslag 2011, blz. 6-7.

proces, het functietoewijzingsproces en het SBK. Men is negatief over de transparantie van het sollicitatieproces, de kwaliteit van de gegevens binnen de instrumenten en de informatie en communicatie bij het toepassen van de instrumenten. Men maakt zich zorgen of het personeel wel een eerlijke kans krijgt bij het functietoewijzingsproces en mist de persoonlijke begeleiding. Gevreesd wordt dat door een digitaal proces niet de juiste persoon op de juiste plaats zal komen en veel kwaliteit uit de defensieorganisatie zal verdwijnen. Het personeel heeft behoefte aan een proces dat gericht is op de persoonlijke situatie, waarover open en eerlijk wordt gecommuniceerd en dat de flexibiliteit heeft maatwerk te leveren.

## 9.4 Conclusies

### 9.4.1 Algemeen

Uit het onderzoek komt naar voren dat Defensie voldoende P-instrumenten worden ingezet bij de uitvoering van de reorganisatie. Afhankelijk van de doelgroep wordt het nut en de wijze waarop de verschillende instrumenten worden toegepast verschillend beleefd. Over de kaders en randvoorwaarden waaronder de verschillende P-instrumenten worden ingezet bestaat vaak onduidelijkheid bij de personeelsdiensten en is pas in een laat stadium actie ondernomen door beleidsverantwoordelijken om die onduidelijkheid weg te nemen. Dit wordt bevestigd door het beeld onder de respondenten van de enquête. De kritiek richt zich vooral op het gebrek aan transparantie van de instrumenten, de kwaliteit van de gegevens binnen de instrumenten en de informatie en communicatie bij het toepassen van de instrumenten.

Opvallend is dat meerdere doelgroepen twijfelen of de ingezette P-instrumenten wel bijdragen aan de uiteindelijk gewenste personeelsopbouw van Defensie. De verdergaande automatisering en centralisatie van personeelsdiensten zorgt ervoor dat digitale processen de plaats en rol innemen van het persoonlijk contact tussen de medewerker en de organisatie. Het vertrouwen dat deze processen tot de juiste keuzes leiden ontbreekt veelal. Het personeel heeft behoefte aan een proces dat gebaseerd is op persoonlijk contact, gericht op de persoonlijke situatie en waarover open en eerlijk wordt gecommuniceerd.

### 9.4.2 Numerus fixus

De strakke en financieel gedreven kaders van de numerus fixus worden ervaren als een belemmering om de gewenste eindsituatie gecontroleerd te bereiken.



Thuiskomst van de onderzeeboot Hr.Ms. Bruinvis (foto: Jan Spieker AVDD)

#### 9.4.3 Knelpuntcategorieën

Het vaststellen van knelpunt categorieën heeft niet bijgedragen tot het gewenste doel: stimuleren van de vrijwillige uitstroom van personeel. In die zin is de meerwaarde van dit instrument te verwaarlozen. Het schept wel duidelijkheid naar de organisatie, maar geen duidelijkheid naar de individuele medewerker. De afkondiging van knelpuntcategorieën heeft veel onrust onder het personeel veroorzaakt.



*De vliegdecoffier van Hr.Ms. Evertsen gidst een helikopter (foto: Sm Gerben van Es AVDD)*

#### 9.4.4 Vacaturebank en sollicitatieproces

Op de vacaturebank en het sollicitatieproces is felle kritiek geuit, in het bijzonder door medewerkers die er gebruik van maken. De Aanwijzing SG over de eenduidige toepassing van de vacaturebank heeft hier tot nu toe geen verandering in gebracht. De actualiteit van functiebeschrijvingen in de vacaturebank wordt door de gebruikers bestempeld als bedroevend. Het systeem is niet gebruiksvriendelijk en filters en koppelingen zorgen voor onbetrouwbare uitkomsten. Men heeft het gevoel geen eerlijke kans te maken en mist in het totale functietoewijzingsproces de persoonlijke begeleiding. Ook de toegang tot de vacaturebank is voor een groot deel van het personeel nog steeds niet vanzelfsprekend.

In de praktijk wordt een sollicitant door “het systeem” afgewezen als niet aan alle voorwaarden is voldaan, kunnen mensen niet solliciteren op functies als ze niet in de periode van openstelling vallen en mist men een duidelijk overzicht van beschikbare functies. Ook commandanten geven aan dat zij zich als leidinggevers niet “in control” voelen. Steeds meer processen worden op afstand uitgevoerd of worden door middel van autonome geautomatiseerde processen in naam van de commandant afgedaan zonder diens medeweten.

#### 9.4.5 Sociaal Beleidskader

Uit de geringe animo onder het personeel uit de knelpuntcategorieën voor de stimuleringsmaatregelen blijkt dat het SBK wordt ervaren als een niet effectief instrument om vrijwillige uitstroom te bevorderen. Medewerkers in die categorie beschouwen het SBK unaniem als een onaantrekkelijk en te mager pakket. Commandanten zien het veelal als een acceptabel en in sommige opzichten beter sociaal vangnet dan een vergelijkbaar sociaal plan in de burgermaatschappij.

Van belang is verder dat beleidsverantwoordelijken er lang over hebben gedaan de noodzakelijke uitstroombegeleiding als essentieel onderdeel van dit P-instrument op orde te krijgen. Defensieonderdelen hebben de zorg uitgesproken dat de hiervoor verantwoordelijke Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie nog niet over de kwantitatieve en kwalitatieve middelen beschikt om de verwachte uitstroom van personeel straks adequaat te kunnen begeleiden. Het is echter nog te vroeg om die conclusie te kunnen trekken; de grote toestroom van te begeleiden medewerkers naar een werkplek buiten Defensie moet nog op gang komen. Een ingelast werkbezoek aan de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie heeft duidelijk gemaakt dat zij zich bewust zijn van die toename en zich hierop voorbereiden.

#### 9.4.6 Eindconclusie

De uitkomsten van het themaonderzoek leveren een beeld op dat de personeelsinstrumenten tijdens de reorganisatie niet altijd aan de behoefte van medewerkers, commandanten en personeelsdiensten voldoen. De personeelsdienst en commandanten vinden de instrumenten weliswaar bruikbaar maar hebben moeite de instrumenten goed toe te passen vanwege de strakke en strikte kaders. Het personeel mist vooral antwoorden over de gevolgen van de toepassing van de P-instrumenten op de persoonlijke situatie en oordelen negatief



Oefening "Peregrine Sword" (foto: Sgt Eva Klijn AVDD)

over de instrumenten. De medewerkers hebben weinig vertrouwen in geautomatiseerde systemen en missen de persoonlijke begeleiding. In algemene zin is het personeel kritisch over het gehele reorganisatieproces. Specifiek gericht op het thema van dit onderzoek twijfelt het personeel defensiebreed of de ingezette P-instrumenten bijdragen aan de uiteindelijk gewenste kwalitatieve personeelsopbouw van Defensie.

## 9.5 Aanbevelingen

Gericht op de verbetering van de bestaande P-instrumenten zoals gehanteerd tijdens de reorganisatie worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- zorg dat de toegang tot de vacaturebank voor al het personeel gegarandeerd is;
- zorg dat de informatie in de vacaturebank transparant en relevant is, actuele functiebeschrijvingen bevat en duidelijk is met welke criteria het selectieproces plaatsvindt;
- verbeter de communicatie<sup>9</sup> binnen het sollicitatie- en functietoewijzingsproces door het inbrengen van persoonlijke begeleiding door commandanten en personeelsadviseurs;
- veranker de rol van de commandant in het personeelsproces zodanig dat geautomatiseerde digitale processen niet zonder zijn tussenkomst kunnen worden geïnitieerd en afgedaan;
- zorg dat de aanbevelingen die worden geïmplementeerd ook in de processen van het DienstenCentrum Human Resources worden belegd;
- zorg dat de capaciteit binnen de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie is gedimensioneerd op de behoefte om overtollig personeel adequaat te begeleiden en te bemiddelen naar werk buiten Defensie.

## 9.6 Ontwikkelingen en nieuwe initiatieven

Het onderzoek naar de P-instrumenten is uitgevoerd in de periode waarin de reorganisatie van Defensie nog aan het begin van het proces stond. Dit was een bewuste keuze om de mogelijkheid open te houden aanbevelingen uit het onderzoek vroegtijdig te kunnen implementeren en zo het reorganisatietraject te kunnen bijsturen indien nodig. In de periode van het onderzoek hebben de reorganisatieplannen van de verschillende Defensieonderdelen vastere vorm gekregen. In dit laatste hoofdstuk worden kort de ontwikkelingen en nieuwe initiatieven weergegeven die van invloed (zullen) zijn op het verdere verloop van het reorganisatieproces.

De knelpuntcategorieën zijn per tranche vastgesteld. In totaal gaat het om drie tranches. Het doel van deze maatregel is medewerkers te stimuleren Defensie vrijwillig te verlaten. In deze maatregel is een aantal

<sup>9</sup> In februari 2013 is in de special van de Defensiekrant over de reorganisatie extra aandacht besteed aan herplaatsing, het functietoewijzingsproces en de vacaturebank. Ook in de magazines van de Defensieonderdelen is aan dit onderwerp bijzondere aandacht besteed.



Inzet in Afghanistan (foto: Kpl Rob van Eerden AVDD)

financiële voorzieningen en vormen van begeleiding opgenomen. De aanvragen van medewerkers om vrijwillig de dienst te verlaten uit de eerste tranche knelpuntcategorieën zijn gehonoreerd. Aangezien de vastgestelde quota in geen enkele categorie nog is bereikt, blijven de tranches knelpuntcategorie openstaan voor nieuwe aanvragen tot het vastgestelde quotum is bereikt.

Het SBK-rekenprogramma geeft medewerkers de mogelijkheid uit te rekenen wat de verschillende SBK maatregelen financieel voor hen betekenen. De introductie van het programma heeft in eerste instantie vertraging opgelopen, maar is in het tweede kwartaal 2012 beschikbaar gesteld op intranet. Medewerkers hebben met dit programma de mogelijkheid bovenwettelijke WW aanspraak, stimuleringspremies, loonaanvulling en het gegarandeerd maandelijks inkomen te berekenen. In oktober 2012 is op internet de zogenaamde bruto-netto tool geplaatst, hiermee kan een medewerker berekenen wat de verschillende situaties netto voor hem of haar inhouden.

Een belangrijk instrument tijdens de reorganisatie is de vacaturebank. Medio 2012 zijn verbetermaatregelen doorgevoerd en is een aanwijzing Secretaris Generaal<sup>10</sup> uitgegeven over een eenduidige toepassing van de vacaturebank. In deze aanwijzing zijn afspraken opgenomen over de wijze van digitaal belangstelling tonen, communicatie met medewerkers via automatische e-mail, een verlengde reactietermijn na het vrijgeven van de vacatures, de toepassing van de vacaturebank voor Management Development functies, openstelling van militaire vacatures voor alle Operationele Commando's en specifieke afspraken ten tijde van de reorganisatie. Om de toegang tot de vacaturebank voor al het personeel te garanderen waren eind 2012 ruim 26.000 telesticks uitgereikt. Daarnaast hebben commandanten de mogelijkheid op centrale locaties computers te plaatsen voor medewerkers die niet beschikken over een computer met netwerk.

Naast de knelpuntcategorieën is de remplaçantenregeling een van de maatregelen die vrijwillige uitstroom moet stimuleren. De vacaturebank kan gebruikt worden voor het publiceren van remplaçanten functies. Hiermee kan een werknemer die is aangemerkt als interne herplaatsingskandidaat via de vacaturebank, solliciteren naar een functie van een remplaçant.

<sup>10</sup> AANWIJZING SG A/980: Eenduidige toepassing vacaturebank.

De Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie is op 1 januari 2012 ontstaan uit het Dienstencentrum Externe Bemiddeling Defensie. De Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie heeft als doel vanuit een coördinerende rol medewerkers te helpen bij de zoektocht naar werk buiten Defensie. Naast verschillende initiatieven en begeleiding die op dit moment al worden toegepast bereidt de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie zich voor op een grote hoeveelheid bemiddelingen in de komende periode. Om het personeel te begeleiden naar een baan buiten Defensie is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met het externe bureau USG Restart. Om pieken in de instroom op te vangen is een flexibele schil om de vaste kern van de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie ingericht. Met het voortschrijden van het reorganisatieproces zal in nauw overleg met de P&O diensten van de Defensieonderdelen steeds meer inzicht ontstaan in de omvang en het tijdstip van instroom in de bemiddeling. Op basis hiervan zal de flexibele schil worden afgeroepen en ingezet.

De centrale medezeggenschapscommissie en de Secretaris Generaal hebben medio 2012 overeenstemming bereikt over de toepassing van de numerus fixus. Om de bedrijfsvoering tijdens de reorganisatie in stand te kunnen houden, wordt de Defensieonderdelen meer ruimte (en tijd) gegeven tussen het vaststellen van de nieuwe organisatie en het bereiken van het daaraan gekoppelde personeelsplafond.

In oktober 2012 heeft Defensie met de vakbonden sluitende afspraken gemaakt over een aanpassing van de URD (Uitvoeringsaanwijzing Reorganisaties Defensie), Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie en het synchronisatievraagstuk Staven. Dit betekent dat voor de uitvoering van de reorganisatieplannen van de Bestuursstaf, de Divisie Personeel en Organisatie Defensie en de Staven wordt gestreefd naar maximale synchronisatie voor het vaststellen van het personeelsvullingsplan, het moment van vacaturestelling en het omklapmoment. De planning van de uitvoering van de reorganisatietrajecten wordt met elkaar in lijn gebracht.

Vanwege de zorg van het personeel over een zorgvuldig verloop van het functietoewijzingsproces heeft de Hoofddirecteur Personeel, als Toezichthouder Integriteit, aangegeven bijzondere aandacht te willen besteden aan de integriteitrisico's in het functietoewijzingsproces.

## 9.7 Afsluiting

Het doel van dit themaonderzoek was na te gaan of de P-instrumenten die gebruikt worden tijdens de reorganisatie voldoen aan de verwachtingen. In de eindconclusie wordt vastgesteld dat de P-instrumenten in aantal voldoende zijn, maar dat het personeel bij de toepassing ervan met veel onduidelijkheden wordt geconfronteerd.

Uit de gesprekken met en de enquête onder het personeel komt als rode draad naar voren dat men twijfelt aan de aanpak en uitkomst van de reorganisatie. Men mist daarin de relatie met de taakstelling van Defensie en twijfelt dan ook of het doel (een kwalitatief goed functionerende krijgsmacht met de juiste persoon op de juiste plaats) gehaald zal worden.

Het grootste zorgpunt onder personeel betreft het gebrek aan transparantie en communicatie over de gevolgen van de reorganisatie voor de individuele medewerker. Dit leidt tot veel onrust en onzekerheid. Door eerlijk en open te communiceren naar het personeel en goed uit te leggen waarom bepaalde keuzes zijn of worden gemaakt, kan het vertrouwen in de organisatie geleidelijk worden hersteld.



## Interview met een werkgever van een veteraan

G. Manders (Gerda),  
50 jaar



### Werk:

Leidinggevende bij de Rabobank

### Medewerker is uitgezonden geweest:

1993, Bosnië

### Heden:

Is getrouwd, houdt van hardlopen, zwemmen, lezen, uit eten gaan, duidelijkheid en eerlijkheid en heeft graag mensen om zich heen. Is mantelzorger voor haar moeder, buddy voor een groep jongeren met terminale darmkanker.

*De afdeling waaraan ik leiding geef behandelt dossiers van klanten met betalingsproblemen. Mijn medewerkers worden vaak geconfronteerd met emotionele reacties van klanten. In 2009 kreeg ik een nieuwe medewerker. Een veteraan, niet zo'n prater, enthousiast, iemand die van aanpakken wist. Hij functioneerde de eerste maanden prima, maar na een half jaar veranderde er langzaam iets in zijn gedrag. Hij reageerde agressief naar klanten en collega's en kwam steeds vaker niet of te laat op het werk. Natuurlijk is hij op zijn gedrag vaak door mij aangesproken. Omdat hij zich niet kon uiten naar zijn collega's en management, begreep niemand wat er aan de hand was en waren mensen zelfs bang voor hem. Binnen ons bedrijf laten we onze mensen niet zomaar vallen. We proberen te helpen, in ieder geval zolang we merken dat degene ook zelf actief meewerkt aan verbetering. In samenwerking met onze arbo-arts, toevallig ook een veteraan, heb ik een duidelijke grens getrokken en mijn medewerker verplicht hulp te zoeken. Betrokken medewerker is in therapie gegaan. Tijdens deze therapie bleek dat zijn gedrag een gevolg was van ervaringen tijdens zijn uitzending. Zelf heb ik contact opgenomen met een inloophuis in de regio en hoorde toen wat in 1993 in Bosnië was gebeurd. Voor een vervolgbehandeling is hij opgenomen in de Veteranen Intensieve Behandel Unit. Hier is hij weer mens geworden. Na afloop van alle behandelingen heeft hij zijn HBO-studie weer opgepakt en afgerond. Hij is weer volledig aan het werk, naar alle tevredenheid! Ik ben trots op hem!*

*In 2011 kwam tijdens een gesprek met een teamlid naar voren dat haar partner een veteraan met PTSS was en dat er hierdoor spanningen in het gezin waren. Door het gedrag van haar partner hadden zowel zij als haar kinderen psychische klachten. Zij deelde haar ervaringen met collega's en management. Hierdoor ontstond acceptatie en begrip voor haar situatie. We hebben haar de ruimte gegeven deel te nemen aan partnerprogramma's en therapieën. Ze is veel ziek thuis geweest. We hebben haar geholpen vanuit de gedachte dat we het samen kunnen oplossen. Zij werkt nu weer volledig en richt zich op een nieuwe toekomst. We zijn blij haar in ons team te hebben. Als ik kijk naar haar ontwikkeling en groei hebben we het met elkaar super goed gedaan!*

*Ik heb zelf twee jonge familieleden die een aantal malen op uitzending zijn geweest. Bij één van hen, een neef van mij, herken ik toch wel gedrag wat zou kunnen betekenen dat hij nog niet alle ervaringen van zijn missies heeft verwerkt. Ik heb het door Nicole van Dijk geschreven boekje "getekend" aan het gezin gegeven in de hoop dat door het lezen van dit boekje de gesprekken op gang komen en door of de zoon of directe familieleden hulp wordt gezocht.*

*Toeval bestaat niet, zegt men. Drie keer in drie jaar word ik geconfronteerd met de gevolgen van een uitzending. Met mijn neef komt het ook vast weer goed! In ieder geval hebben we tweemaal vanuit onze bedrijfsfilosofie een positieve bijdrage kunnen leveren. We hebben onze mensen niet laten vallen, maar juist perspectief geboden, door ze bij de bank te houden. Ik ben daar trots op, ook omdat ik daar als persoon een bijdrage aan heb kunnen en mogen leveren.*



foto: Sm Maartje Roos AVDD

# 10

## Themaonderzoek: “Binden en boeien van de jonge militair”

### 10.1 Inleiding

De economische ontwikkeling in Nederland op de middellange termijn blijft ongewis. Verwacht wordt een gemiddelde economische groei van 1¼% voor de periode 2013-2016. De verwachte groei van de vraag naar arbeid is dan bescheiden, namelijk 0,4% per jaar. Tevens is een aantal algemene trends waarneembaar die de samenleving beïnvloeden, zoals een toenemende diversiteit en pluriformiteit en de vergrijzing. De mensen worden meer individualistisch en informeler en zijn steeds meer op zoek naar persoonlijke ontwikkeling en zingeving.

Tot en met 2016 staat Defensie midden in een periode waarin veel ingrijpende veranderingen voor de organisatie op stapel staan. Naast deze ontwikkelingen zijn specifieke veranderingen binnen Defensie van invloed. Defensie heeft een P&O- dienstverleningsmodel ontwikkeld waarin de eigen verantwoordelijkheid van zowel de werknemer als leidinggevende centraal staat. De Defensieonderdelen treden meer en meer in gezamenlijk verband (joint) op, zowel tijdens inzet maar ook meer en meer in de vredesbedrijfsvoering.

Al deze trends zijn op verschillende manieren van invloed op de wijze waarop werknemers omgaan met de arbeidsrelatie en bepalen hun verwachtingen.

In het afgelopen jaar hebben jonge medewerkers tijdens de werkbezoeken regelmatig aangegeven dat zij twijfelen over de toekomstmogelijkheden die Defensie hen biedt. Om ook in de toekomst over voldoende jong en gemotiveerd kader te kunnen beschikken is het van belang om te weten wat hen bezighoudt, waar zij behoefte aan hebben en wat hen boeit bij en bindt aan de defensieorganisatie. Tijdens de reguliere werkbezoeken hebben leidinggevenden hun zorgen uitgesproken over de afnemende aantrekkelijkheid van Defensie als werkgever. Zij vinden het van belang dat de instroom geborgd wordt en voldoende personeel behouden blijft voor de organisatie.

Om aandacht te besteden aan dit onderwerp is na overleg met de Minister besloten dit jaar onder de themanaam 'Binden en boeien van de jonge militair' een onderzoek in te stellen naar wat de jonge militaire kaderleden boeit en bindt.

Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de verwachtingen van jonge militaire kaderleden en vast te stellen op welke wijze zij gemotiveerd en geïnteresseerd blijven voor het werken bij Defensie binnen de huidige budgettaire kaders. Op basis hiervan is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*"In hoeverre komen beleid en uitvoering van Personeel & Organisatie taken en verantwoordelijkheden alsmede de ontwikkelmogelijkheden in de praktijk tegemoet aan de behoeften van jonge militaire kaderleden."*

De militaire doelgroep waar het onderzoek zich op richt betreft primair de onderofficieren en subalterne officieren die zich qua ervaringsopbouw bevinden in de interval van één jaar voor het einde van de dienverplichting tot en met circa vier dienstjaren in loopbaanfase twee. Ook heeft een groep aspirant-officieren studierend aan de Nederlandse Defensie Academie (vierjarige opleiding) aan het onderzoek deelgenomen. Uit eerdere onderzoeken van onder meer het Dienstencentrum Gedragswetenschappen en uit ervaringen met deze groepen blijkt dat zij zich tijdens het vervullen van hun eerste functies een goed beeld hebben gevormd van de eigen organisatie. Allen hebben via hun persoonlijke netwerken veel contacten buiten de defensieorganisatie, weten wat daar speelt en hebben de ambitie zich verder te ontwikkelen binnen of buiten de organisatie.



Medisch personeel van 1 (NLD) Deployment Element in Kunduz  
(foto: Sm Gerben van Es AVDD)

## 10.2 Onderzoekopzet

In de periode tussen eind mei en begin juli van dit jaar hebben stafofficieren van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht met 82 (aspirant-) officieren en onderofficieren behorende tot de Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht, Koninklijke Luchtmacht en Koninklijke Marechaussee gesprekken gevoerd over het onderzoeksthema. Daarnaast hebben ruim 75 onderofficieren en 15 officieren, ingedeeld bij de Koninklijke Marine, Landmacht en Marechaussee en behorende tot de doelgroep, een vragenlijst ingevuld. Stafofficieren van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht zijn ook aanwezig geweest bij een door de Federatie van Nederlandse Officieren & Middelbaar en Hoger Burgerpersoneel georganiseerde themadag 'Ruimte voor jong talent' waaraan ongeveer 140 jonge officieren van alle krijgsmachtdelen hebben deelgenomen.

Voor het vooronderzoek is gebruik gemaakt van diverse bronnen zoals verslagen van werkbezoeken van de Inspecteur-Generaal der krijgsmacht, themaverslag onderzoek Koninklijke Vereniging van Marine Officieren 'Toekomstperspectief voor de jonge marineofficier' en documenten van de Hoofd directie Personeel, Operationele Commando's 's en overige Defensieonderdelen. In diverse Kamerbrieven en in antwoorden op Kamervragen is de Minister van Defensie ingegaan op het onvoorziene personeelsverloop en de toepassing van instrumenten uit het personeelsbeleid om dit tegen te gaan.

### 10.3 Onderzoek Dienstencentrum Gedragswetenschappen

In opdracht van de Commandant Landstrijdkrachten heeft het Dienstencentrum Gedragswetenschappen eind 2009 een onderzoek ingesteld naar de redenen van onderofficieren binnen de landmacht te blijven (rapport GW-10-018 van 25 februari 2010). De managementsamenvatting uit dit onderzoeksrapport is opgenomen als appendix bij dit rapport.

Het antwoord op de vraag of de uitkomsten uit het onderzoek van Gedragswetenschappen – nu bijna drie jaar later – hebben geleid tot merkbare positieve veranderingen in het personeelsbeleid of de uitvoering ervan staat in de conclusies van dit themaonderzoek.

### 10.4 Bevindingen Defensie Ontwikkeling en Netwerkdag (DONDerdag) voor *young professionals* bij Defensie

Op 12 april 2012 organiseerde de Federatie van Nederlandse Officieren & Middelbaar en Hoger Burgerpersoneel de Defensie Ontwikkeling- en Netwerkdag 2012 (DONDerdag 2012) voor Young Professionals bij Defensie. De doelgroep bestond uit officieren in de rang van luitenant en kapitein. Het programma bestond uit workshops over aspecten in de persoonlijke ontwikkeling, denktanks over actuele personeels- en organisatiebeleidsonderwerpen en een interactieve themadiscussie. Het kernthema van deze dag: 'Investeren in en behoud van talent'. Twee stafofficieren van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht hebben aan deze themadag deelgenomen. Hier volgt een samenvatting van hun bevindingen.

#### 10.4.1 Aansluiten personeelsbeleid bij ambities

De jonge officier kijkt over het algemeen twee functies vooruit. *Lifetime employment* binnen Defensie is geen onderwerp waarover op jonge leeftijd al wordt nagedacht. Veel deelnemers geven aan dat het keuzemoment voor hen om te besluiten wel of niet door te gaan binnen de defensieorganisatie ligt tussen het dertigste en vijfendertigste levensjaar. De uitgangspunten in het Flexibel Personeelsstelsel beschouwen zij als richtinggevend maar vinden zij zeker niet bepalend bij het maken van hun keuze. Aspecten als ontwikkelmogelijkheid (kennis en ervaring) en doorgroeimogelijkheid (loopbaan) zijn belangrijke pijlers bij de keuze. De deelnemers merken op dat het huidige personeelsbeleid niet meer aansluit bij de ambities van de jonge officier en de ontwikkelingen buiten Defensie/de overheid. Het ontbreken van talentmanagement en maatwerk zijn als voorbeelden genoemd.

#### 10.4.2 Doorlopende leerlijn

Jonge officieren zien de defensieorganisatie met haar enorme diversiteit aan functies, functiegebieden en niveaus als aantrekkelijke organisatie om zich te ontwikkelen. Zij zien vooral het personeelsbeleid als een sterk beperkende factor om hun ambities mogelijk te maken. Genoemd worden onder andere de strakke loopbaanpatronen in de onderbouw ('het halen van vinkjes'), het ontbreken van instrumenten voor talentontwikkeling ('zeer beperkte mogelijkheden voor een leidinggevende om gemaakte afspraken in een functioneringsgesprek uit te voeren'), de verschraving van opleidingsmogelijkheden, loopbaanbegeleiders zonder inhoudelijke bevoegdheden ('toekennen gewenste opleidingen, plaatsing op functies nodig voor gewenste ontwikkeling') en het ontbreken van stagemogelijkheden binnen en buiten de organisatie.

Na de opleiding aan de Nederlandse Defensie Academie liggen de eerste functies voor jonge officieren binnen het operationele werkveld. In deze periode wordt vooral een beroep gedaan op de leidinggevende kwaliteiten en maakt de jonge officier noch de organisatie (of slechts zeer beperkt) gebruik van de kennis op wetenschappelijk niveau opgedaan tijdens de Nederlandse Defensie Academie opleiding. Kennis veroudert snel. Als de officier weer in de gelegenheid komt functies te vervullen waarin een beroep wordt gedaan op het academisch werk- en denk niveau en zijn wetenschappelijke kennis, of wanneer hij overweegt op termijn de organisatie te gaan verlaten, is in veel gevallen aanvullende scholing nodig.

Jonge officieren pleiten voor de mogelijkheid van een doorlopende leerlijn, waarbij zij de middelen krijgen hun kennis op peil te houden (persoonsgebonden opleidingsbudget) maar zelf verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Voor loopbaanbegeleider en commandant zien zij de rol van ondersteuner en bewaker.

### 10.4.3 Talentmanagement

Volgens de jonge officieren is het huidige personeelsbeleid en de daaraan gerelateerde uitvoeringsbepalingen vooral gebaseerd op het behoud van uniformiteit en is men bang voor uitzonderingen. Hedendaags personeelsbeleid zou zich moeten richten op talentmanagement; niet de spoorlijn waarover men zich moet bewegen, maar de vangrail waarbinnen men zich kan bewegen. Instrumenten voor zelfreflectie, persoonsgebonden opleidingsbudgetten, capaciteitstesten, stagemogelijkheden en een daarop aangepast beoordelingssysteem zouden daar onderdeel van uit moeten maken. De defensie medewerker (militair en burger) krijgt hierbij ondersteuning door professionele loopbaanbegeleiders. Een individuele benadering gebaseerd op het ambitieniveau van het individu enerzijds en zijn capaciteit anderzijds zal leiden tot zichtbare verschillen in de ontwikkeling van de loopbaan van elk individu. Buiten de overheid is dat een breed geaccepteerd uitgangspunt.

## 10.5 Bevindingen uit gesprekken met jonge officieren en onderofficieren

De gesprekken met groepen (aspirant-) officieren en onderofficieren van de Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht, Koninklijke Luchtmacht en Koninklijke Marechaussee en de ingevulde vragenlijsten leveren de volgende bevindingen op.

### 10.5.1 Eigen loopbaanontwikkeling

Bij de ondervraagde doelgroepen blijkt een duidelijke behoefte te bestaan aan meer inzicht in de organisatieontwikkelingen (reorganisatieplannen) en in de visie op het toekomstige personeelsbeleid Defensie. Binnen het huidige personeelsbeleid is de medewerker verantwoordelijk voor zijn/haar loopbaan. Om hieraan inhoud te kunnen geven is het noodzakelijk inzicht te hebben in de toekomstige organisatie-inrichting en de daarbij behorende loopbaanmogelijkheden. Veel militairen geven aan dat zij op dit moment alleen maar solliciteren om hun baan binnen Defensie zeker te stellen. Binnen de landmacht blijkt dit uit de soms zeer grote aantallen sollicitanten per vrijvallende functie. Men heeft daarnaast weinig vertrouwen in het vacatureaanbod in de Arbeidsplaatsenbank. Het gevoel bestaat dat niet alle vacatures die voor vulling in aanmerking komen daadwerkelijk zichtbaar zijn. Onjuist handelen in de selectieprocedure (bijvoorbeeld het ontbreken van harde criteria bij afwijzing; geen of onjuiste/onvolledige afwijzreden, geen uitnodiging voor gesprek, 'nietszeggende' sollicitatiegesprekken) versterken dit gevoel. Dit creëert een gevoel van onmacht en werkt demotiverend. Het vertrouwen in de organisatie op dit onderwerp is laag. Onderofficieren bij de Koninklijke Marine merken nog op dat zij het ontbreken van een fatsoenlijke periode van functieovergave/-overname als demotiverend beschouwen. Langdurige onzekerheid en/of onduidelijkheid over en verlenging of omzetting van een aanstelling naar loopbaanfase 2 of 3 werkt eveneens demotiverend en zet de militair aan tot het zoeken van een functie buiten Defensie.

Cadetten van de Koninklijke Luchtmacht wijzen erop dat het al meerdere malen is voorgekomen dat voor aan de Nederlandse Defensie Academie afgestudeerde cadetten geen startfunctie beschikbaar is, of erger dat zij met ontslag worden bedreigd. Ook geven zij het voorbeeld van recent opgeleide vliegers die nog geen vliegende functie hebben gekregen. De groep is van mening dat hier sprake is van kapitaalvernietiging. Zij zijn van mening dat het volgen van een opleiding aan de Nederlands Defensie Academie uitzicht zou moeten bieden

op baangarantie, in ieder geval voor de tijd dat op hen de dienverplichting rust. Landmachtpersoneel vraagt zich af op welke wijze binnen het functietoewijzingsproces de uitspraak van Commandant Landstrijdkrachten over 'kwaliteit op functie' inhoud krijgt. Vooruitlopend op de nieuwe organisatie-inrichting heeft de Koninklijke Landmacht de doorstroommogelijkheid van soldaten en korporaals naar de Koninklijke Militaire School in aantallen beperkt. Voor velen betekent dit een streep door de persoonlijke ambitie en een vertrek, eerder dan gepland, als gevolg van het flexibel personeelssysteem of uit teleurstelling.

Bij verschillende eenheden tijdens de werkbezoeken werd een bovenmatige niet geplande uitstroom signaleerd. Het betreft ondermeer technisch hoogwaardig opgeleide korporaals bij de afdeling Materieel-logistiek (Koninklijke Marine), technisch personeel bij het Marinedetachement Holland (Defensie Materieel Organisatie), F-16 vliegers en specialistisch technisch personeel bij de vliegbasis Leeuwarden (Koninklijke Luchtmacht) en korporaals uit de materieeldienst van 320 Herstelcompagnie (Koninklijke Landmacht).

### 10.5.2 Doorlopende opleidingslijn

In de diverse wervingscampagnes is de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de opleidingsmogelijkheden (scholing) die Defensie biedt. In de eerste jaren van functioneren ligt het accent op de opleiding tot militair en de benodigde functieopleidingen voor de start- en vervolgfuncties. Het uitgangspunt dat een militair zich in zijn functie door het volgen van functieopleidingen moet kunnen voorbereiden op zijn volgende functie, is door het gebrek aan opleidingscapaciteit (bijvoorbeeld rijopleidingen) minder uit de verf gekomen. Voor diverse functieopleidingen bestaan wachttijden (genoemd: rijopleiding, opleiding schietinstructeur, opleiding vervoer gevaarlijke stoffen). Een andere mogelijkheid betreft het volgen van opleidingen op middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroeps onderwijs of universitair niveau (gedeeltelijk of volledig vergoed). Ook na aanpassing van de regelgeving (Algemeen Militair Ambtenaren Reglement art 16a) is het nog steeds mogelijk een verzoek hiervoor in te dienen. Toetsing van de aanvraag vindt plaats door het Defensieonderdeel aan de hand van zelfopgestelde criteria (uit: Kamerbrief Minister van Defensie van februari 2012 nr. BS2012004512). In dezelfde Kamerbrief staat dat het opleidingsbudget is verlaagd. De door het personeel gewenste doorlopende opleidingslijn kenmerkt zich op dit moment door hindernissen. Vooral jonge officieren ervaren dit als een nadeel. Zij vinden dat zij een kennisachterstand oplopen ten opzichte van hun leeftijdsgenoten werkzaam in het bedrijfsleven. Cadetten van de Koninklijke Luchtmacht, studierend aan de Nederlandse Defensie Academie, geven aan dat de aantrekkingskracht van Defensie mogelijk verder kan worden versterkt als cadetten de mogelijkheid geboden wordt naast de civiel erkende bachelortitel ook de mastertitel te behalen, desnoods (deels) op eigen kosten.



Koninklijke Marechaussee beoefent ME taken (foto: Sm Gerben van Es AVDD)



VeVa-klas (foto: Sgt Rinze Klein AVDD)

De mogelijkheid om te werken in een internationale omgeving of stages buiten Defensie bij een aan Defensie gelieerd bedrijf zal volgens vele jonge officieren bijdragen tot kennisverbreding en kennisverdieping en sluit hiermee aan bij de door hen gewenste doorlopende ontwikkellijn. Het verminderen van het aantal arbeidsplaatsen in het buitenland om budgettaire redenen krijgt daarom weinig bijval. De mogelijkheid een periode (stage) buiten Defensie te werken bestaat, voor zover bij de doelgroep bekend, nog niet. Bij de Koninklijke Landmacht is onlangs het project “Pilot uitwisseling Defensiepersoneel met bedrijfsleven” gestart waarbij vijf kapiteins gedurende drie jaar (stage) de gelegenheid krijgen ervaringen op te doen buiten Defensie.

### 10.5.3 Verlies van loyaliteit en vertrouwen

Tijdens de werkbezoeken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en de gevoerde themagesprekken blijkt dat de communicatie over de reorganisaties en de mogelijke gevolgen daarvan voor het personeel weliswaar is verbeterd maar nog onvoldoende aansluit op de informatiebehoefte van de medewerker. Macro ziet de medewerker dat maatregelen genomen worden om het personeelsbestand beheersbaar te houden. Genoemd worden: het beperken van de doorstroom naar de Koninklijke Militaire School Koninklijke Landmacht, het niet meer publiceren van vacatures, het benoemen van knelpuntcategorieën, het beperken van de doorstroom naar de volgende rang. Het is voor de medewerker op de werkvloer echter onduidelijk waarop dit is gebaseerd en wat de mogelijke gevolgen daarvan voor hem/haar persoonlijk in de toekomst zijn. Deze onzekerheid werkt frustrerend en demotiverend. Openlijk spreekt men over het verliezen van de loyaliteit ten opzichte van de organisatie, het verliezen van vertrouwen in de leiding en gaat men gesprekken over het verlaten van de organisatie niet meer uit de weg. Ouder personeel merkt op dat vooral de jonge militairen eerder voor zichzelf kiezen dan voor de organisatie. De jonge militairen bevestigen dit. Het niet binden verlaagt de vertrekdrempel. Jonge militairen zouden in dit kader meer betrokken moeten worden bij het tot stand komen van of veranderingen in het personeelsbeleid.

### 10.5.4 Een gevarieerd oefen- en trainingsprogramma

Uit alle gehouden gesprekken en uit de werkbezoeken blijkt dat naast opleiden, de variatie in werk en een uitdagend, goed samengesteld en gevarieerd oefen- en trainingsprogramma belangrijke factoren zijn om te blijven. Hierbij valt op dat vooral het landmachtpersoneel aangeeft minder tevreden te zijn met het oefenprogramma (genoemd zijn: oefenen in de achtertuin, weinig in internationaal verband) terwijl mariniers aangeven dat zij door de combinatie van oefeningen/inzet en opleidingen in het buitenland veel

(ongeveer 26 weken per jaar) van huis zijn. De landmachtmilitair spreekt over leegloop, “hou ze bezig”, programma’s. Men heeft tijd voor een opleiding of om op zoek te gaan naar ander werk (binnen of buiten de defensieorganisatie). Na een periode van ingrijpende bezuinigingen op het oefenprogramma zijn op dit punt weer verbeteringen zichtbaar. Het marinepersoneel geeft aan, door de frequente periodes van afwezigheid, minder betrokken te zijn bij wat zich thuis en in de sociale omgeving (familie, sportvereniging, vriendenkring) afspeelt.

#### 10.5.5 Balans privé en werk

Enkele jaren geleden vormde levensfasebewust personeelsbeleid een belangrijk uitgangspunt voor de ontwikkeling van het personeelsbeleid bij Defensie. Ben je jong en ongebonden dan vormen regelmatige uitzending, een aantrekkelijk oefenprogramma of een varende plaatsing de uitdaging. In de fase daarna is een balans tussen werk en privé belangrijk. Tijdens de bijeenkomsten hebben vooral vrouwelijke militairen aangegeven defensiebreed nauwelijks medewerking te krijgen bij het vinden van een passende deeltijd-functie. Hiervoor is in het Jaarverslag 2011 van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht al aandacht gevraagd. Marinemedewerkers merken op dat de vaar/wal-verhouding onder druk staat. Zij wijten dit mede aan tekorten in bepaalde categorieën personeel (zoals technische dienst en verbindingdienst). Bij operationele inzet (uitzending of oefening) vult de organisatie de vacante operationele functies tijdelijk met walplaatsers. De organisatie stelt hierbij niet altijd de vraag of het uitkomt. De militair, loyaal aan de organisatie en bang dat een ‘nee’ verkeerd zal worden uitgelegd, cijfert zichzelf of zijn achterban weg en stemt in. Verstoring van de balans tussen werk en privé (zoals ervaren door de militair en zijn of haar thuisfront) kan voor de jonge militair aanleiding geven de defensieorganisatie vroegtijdig te verlaten.

#### 10.5.6 De financiële drempel geslecht?

Het onderwerp “salaris” is niet als belangrijkste dissatisfier genoemd maar kwam wel veelvuldig in de gesprekken aan de orde. Door het hanteren van de nullijn binnen de overheid neemt het verschil in salarisniveau tussen overheid en bedrijfsleven (voor overeenkomstig werk) toe. Tevens ziet men een verdere versobering van de financiële secundaire arbeidsvoorwaarden. Genoemd worden: de nullijn, toelage onregelmatige dienst, wervingspremie, bindingspremie, reiskostenvergoeding, overwerk opnemen in tijd in plaats van geld, minder geld voor opleiden, minder budget beschikbaar voor functioneringsgratificaties en beloningen en verhoging kosten maaltijden Paresto (zonder merkbare kwaliteitsverbetering). Mocht het financiële aspect eerder nog een belangrijke drempel zijn om te vertrekken dan is deze de afgelopen jaren in een rap tempo geslecht. Het jonge kader spreekt zich positief uit over de nog aanwezige ‘krenten in de pap’ zoals kwalitatief hoogwaardige sportfaciliteiten, de zeer goede ziektekostenverzekering en een passend pakket kleding en uitrusting. De onderofficieren van de Koninklijke Marechaussee merkten op dat het basissalaris van de onderofficier hoger is dan die van de politie maar de toelage onregelmatige dienst bij de politie is hoger. Treden zij samen op dan komt de politieagent gunstiger uit de financiële vergelijking. Onderofficieren van de Koninklijke Marechaussee gaven aan bewust niet voor de politie te hebben gekozen en dat samenvoegen van politie en Koninklijke Marechaussee voor hen een reden zou zijn om op te stappen.



Koken voor 700 man die straks uit het veld komen  
(foto: Sgt Henry Westendorp AVDD)

## 10.6 Conclusie

Het in 2009 door het Dienstencentrum Gedragswetenschappen gehouden onderzoek heeft belangrijke informatie opgeleverd over de redenen van de onderofficier om bij Defensie te blijven. Drie jaar later kan worden vastgesteld dat de conclusies uit dit onderzoek nog steeds valide zijn. Op het gebied van het personeelsbeleid bij Defensie hebben geen merkbare, voor de doelgroep positieve, veranderingen plaatsgevonden. Uit het themaonderzoek is naar voren gekomen dat de jonge militairen vooral op het gebied van opleiden en ontwikkelen de mogelijkheden als slechter ervaren ten opzichte van de situatie in de afgelopen jaren.

De huidige generatie jonge onderofficieren en officieren staat anders in het leven dan eerdere generaties. De inhoud van het werk en de ontwikkelmogelijkheden bepalen in hoge mate of men langer wil blijven of zich gaat oriënteren buiten Defensie. De levensfase waarin men zich bevindt speelt hierbij eveneens een rol. Van de organisatie verwacht de medewerker een pakket arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid dat enerzijds recht doet aan het werk van de militair en anderzijds aansluit bij de behoefte om zich verder te ontwikkelen voor functies binnen of buiten de defensieorganisatie. De beschikbaarheid van voldoende budget is hiervoor een randvoorwaarde.

Jonge officieren en onderofficieren zien de defensieorganisatie met haar enorme diversiteit aan functies, functiegebieden en niveaus als aantrekkelijke organisatie om zich te ontwikkelen. Zij zien vooral de huidige toepassing van het personeelsbeleid als een sterk beperkende factor hun ambities mogelijk te maken. Volgens de jonge militairen zijn het huidige beleid en de daaraan gerelateerde uitvoeringsbepalingen vooral gebaseerd op het behoud van uniformiteit en eenheid en is de defensieleiding bang voor uitzonderingen. Het hedendaags personeelsbeleid zou zich meer moeten richten op talentmanagement; niet de spoorlijn waarover men zich moet bewegen, maar de vangrail waarbinnen men zich kan bewegen. Instrumenten voor zelfreflectie, persoonsgebonden opleidingsbudgetten, capaciteitstesten, stagemogelijkheden en een daarop aangepast plaatsings- en beoordelingssysteem zouden daar onderdeel van uit moeten maken. De ondersteuning vindt hierbij plaats door professionele loopbaanbegeleiders met bijpassende bevoegdheden.

## 10.7 Aanbevelingen

Maak gebruik van de uitkomsten van gedragswetenschappelijke onderzoeken en informatie uit bestaande personeelsinstrumenten (bijvoorbeeld beoordelingen, functioneringsgesprekken, loopbaanbegeleiding) om inzicht te krijgen in wat leeft bij de jonge militairen. Communiceer over wat gebeurt met de verzamelde informatie.

Betrek jonge officieren en onderofficieren bij het tot stand komen van het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten op die onderdelen die bij hen leven en ga bij de toepassing zoveel als mogelijk uit van de individuele behoefte (maatwerk).

De huidige loopbaanmogelijkheden zijn gebaseerd op de organisatie inrichting vóór 18 april 2011. Wacht niet tot het einde van de reorganisatieperiode met het geven van duidelijkheid over de nieuwe loopbaanmogelijkheden.

Bied voldoende ontwikkelingsmogelijkheden, bij voorkeur met civiel erkende diploma's, en blijf ook in financieel (arbeidsvoorwaardelijk) opzicht een aantrekkelijke werkgever waarvoor men graag wil komen en blijven werken.

## Appendix bij Themaonderzoek 'Binden en boeien van de jonge militair'

**Managementsamenvatting van het onderzoek van het Dienstencentrum Gedragswetenschappen naar de 'blijf-redenen' van onderofficieren binnen de Koninklijke Landmacht (Rapport GW-10-018 van 25 februari 2010).**

### Samenvatting en conclusies

Uit de gesprekken met de onderofficieren komt veel passie voor het werk als militair naar voren. De personen die meegedaan hebben aan de gesprekken, spreken met veel enthousiasme en betrokkenheid over hun werk. Men voelt zich verbonden met Defensie. Men lijkt geen moeite te hebben om open en eerlijk over het werk te spreken. Zo worden niet alleen de positieve aspecten benoemd maar ook de minder leuke kanten en de problemen waar men tegen aanloopt.

### Wat maakt dat onderofficieren langer in dienst blijven (verblijfsduur)?

De vraag 'kan men niet weg of wil men niet weg', is te beantwoorden aan de hand van de aard van de aspecten die genoemd worden op de vraag waarom men het werk als militair aantrekkelijk vindt. Er worden voornamelijk aspecten genoemd die karakteristiek zijn voor het werk als militair zoals de afwisseling van het werk, het avontuur, de uitzendingen en de mate van verantwoordelijkheid die men heeft. Dit zijn redenen waarom men ooit bij de Koninklijke Landmacht is gaan werken maar het zijn ook nog steeds aspecten die tot tevredenheid leiden.

Een zeer belangrijk aspect dat misschien een minder grote rol heeft gespeeld bij de keuze voor Defensie maar wel maakt dat men blijft, zijn de mogelijkheden die er zijn voor ontwikkeling en scholing. Men praat vol enthousiasme over de verschillende functies die men kan bekleden en die de mogelijkheid bieden zich breder te ontwikkelen. Ook waardeert men de cursussen en opleidingen die er zijn om door te kunnen groeien.

Naast de aard van het werk en de doorgroeimogelijkheden, zijn ook het 'militair zijn' en de bedrijfscultuur aspecten die tot binding aan het bedrijf leiden. Deze aspecten worden echter minder snel en minder uitgebreid ter sprake gebracht en lijken een minder grote rol te spelen in de arbeidssatisfactie.



Oefening op het Hollands diep (foto: Don van Rooij AVDD)

Als ernaar gevraagd wordt, benoemen de onderofficieren de beperkte mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Men heeft er echter niet veel over te vertellen en geen enkele onderofficier geeft aan vanwege deze reden bij de Koninklijke Landmacht te blijven. Het kan zijn dat onderofficieren het moeilijk en confronterend vinden om toe te geven dat men vanwege deze reden bij de Koninklijke Landmacht blijft. Echter, door de manier waarop men over het werk praat en over de aspecten die het werk zo leuk maken, bestaat niet de indruk dat dit onbewust het geval is.

Zoals eerder aangegeven, worden er vooral karakteristieke kenmerken van het werk als onderofficier genoemd. Algemene kenmerken zoals primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden worden minder uitgebreid en altijd later in het interview genoemd. Deze uitkomst duidt erop dat men het werk echt aantrekkelijk lijkt te vinden en niet blijft omdat de randvoorwaarden op orde zijn en er geen alternatieven zijn.

### Op welke manier kan invloed worden uitgeoefend op de verblijfsduur?

De aspecten die tot tevredenheid leiden kunnen echter ook voor ontevredenheid zorgen en bieden aanknopingspunten die gebruikt kunnen worden om personeel in loopbaanfase 2 zo lang mogelijk in dienst te houden.

### Duidelijke communicatie over uitzendingen en onderbrekingen.

Een goede balans in het aantal uitzendingen is van groot belang voor de tevredenheid met het werk. Te veel op uitzending gaan, maar ook te weinig uitgezonden worden, leidt tot ontevredenheid en scheve gezichten. Uit de gesprekken blijkt dat sommige onderofficieren vinden dat ze te weinig uitgezonden worden terwijl anderen vinden dat ze te veel op uitzending zijn geweest.

Het verdient aanbeveling om iedere onderofficier in principe ongeveer even vaak aan bod te laten komen voor uitzending en te luisteren naar de individuele wensen. Indien dit niet mogelijk is (door bijvoorbeeld onderbezetting), is het belangrijk om duidelijk en tijdig inzicht te geven in de geselecteerde personen voor een uitzending. Daarnaast zou transparantie van het selectieproces onvrede tegen kunnen gaan doordat men meer grip heeft voor de keuzes die worden gemaakt.

### Persoonlijke ontwikkeling en scholing hoge(re) prioriteit geven.

Momenteel komt het bij sommige onderofficieren voor dat de carrière niet volgens plan verloopt door onderbezetting en uitzendingen. Onderbrekingen in scholing en stagnatie in persoonlijke ontwikkeling leiden tot teleurstellingen en ontevredenheid.

Met een duidelijke en vroegtijdige communicatie kunnen ook verwachtingen ten aanzien van het volgen van opleidingen afgestemd worden. Dit wil zeggen dat het aanbeveling verdient om alleen opleidingen en cursussen te beloven die ook daadwerkelijk worden waargemaakt.

### Goede balans tussen begeleiding en mate van zelfstandigheid.

Het gevaar van een grote mate van zelfstandigheid is dat het kan doorslaan in te weinig begeleiding. Hierdoor ontstaan soms situaties waarin de onderofficier taken moet uitvoeren waar hij zich niet zeker genoeg in voelt. Onvoldoende kennis en kunde leiden tot frustratie en ontevredenheid.

Om deze reden verdient het aanbeveling om jonge onderofficieren die net van de Koninklijke Militaire School afkomen of net op een nieuwe functie zitten voldoende begeleiding te bieden. Onderofficieren zijn een *commitment* aangegaan met Defensie waardoor men de mogelijkheden op de arbeidsmarkt verkleint. Hier wil men een duidelijk toekomstperspectief voor terug. Krijgt men dit niet, dan leidt dit tot onzekerheid en twijfel. Het verdient aanbeveling hier zo vroeg mogelijk aandacht aan te besteden zodat onzekerheden weggenomen worden. Dit kan bijvoorbeeld door standaard in een functioneringsgesprek de wensen ten aanzien van de toekomst te bespreken en verwachtingen af te stemmen.

### Bewustwording eigen verantwoordelijkheid van loopbaanplanning.

Men is tevreden over de mogelijkheden die er zijn om binnen Defensie carrière te maken, maar de mogelijkheden worden niet altijd optimaal benut. Dit is te wijten aan enerzijds een gebrek aan eigen initiatief als onvoldoende individuele en flexibele begeleiding.

Om ervoor te zorgen dat ontwikkelingsmogelijkheden meer benut worden en tot nog meer werksatisfactie leidt, zou meer aandacht besteed moeten worden aan het bewustmaken van de verantwoordelijkheid die de onderofficier heeft voor het plannen van zijn eigen loopbaan. Hiermee kan niet vroeg genoeg worden begonnen.

#### Loopbaan explicieter en individueel begeleiden.

De begeleiding van de loopbaan is momenteel te algemeen en niet voldoende gericht op het individu. Hierdoor heeft men het gevoel dat er niet voldoende naar hen wordt geluisterd en voelt men zich niet gezien.

Het zou beter zijn als de loopbaanbegeleider minder mensen zou monitoren zodat er meer aandacht besteed kan worden aan individuele wensen. Daarnaast zouden leidinggevende meer moeten luisteren naar de wensen van de onderofficieren en de vrijheid moeten krijgen om af te wijken van de regels die gelden om onderofficieren door te laten groeien.

#### Waardering (en status) onderofficieren verhogen.

Ook al speelt het salaris geen grote rol in de motivatie om bij Koninklijke Landmacht te blijven werken, waardering en erkenning van het werk als onderofficier zijn wel punten waarop winst te behalen lijkt. Vooral de leidinggevenden zijn van mening dat de status van de onderofficier niet meer is wat het is geweest. Meer waardering tonen in de vorm van complimentjes, verlof, financiële vergoeding en onderscheidingen kan de arbeidssatisfactie verhogen.



## Interview met een “ervaren” veteraan

### H.C.J. Korswagen (Henny), 58 jaar

#### Rang en functie:

Luitenant der Koninklijke Marechaussee (b.d.), functioneel leeftijdontslag sinds 1 december 2010.

#### Uitgezonden:

1988 MFO/Egypte, 1992 en 1996 Angola, 1998 en 2002 Bosnië, 2008 en 2009-2010 in Soedan.

#### Heden:

Is getrouwd, heeft drie zoons, houdt van klussen, met zijn handen werken en heeft een hekel aan mensen die zeuren en mopperen.



*Ik heb mij altijd vrijwillig en bewust voor individuele missies aangemeld. Ik vind het prettig om als individu uitgezonden te worden. Dat geeft mij een onafhankelijk gevoel. Je organiseert samen iets, maar hebt ieder je eigen taak. De voorbereiding op al mijn uitzendingen was goed. Wel heb ik in de loop der jaren een sterke kwaliteitsverbetering van het opwerktraject ervaren.*

*Tijdens mijn eerste verblijf in Angola waren de verkiezingen met daaraan gekoppelde onrust. Hierdoor moest iedereen op locatie blijven en voelde ik mij beperkt en opgesloten. Ik heb deze gevoelens omgezet in iets positief, ik ben gaan sporten met de lokale kinderen. Tijdens de missies heb ik altijd contact met de lokale bevolking gezocht. Juist hierdoor wist ik vaak wat er in de regio aan de hand was. Je moet je oren en ogen openhouden, gewoon doen wat je hebt beloofd en respectvol met elkaar omgaan. Dit geldt niet alleen naar de lokale bevolking toe maar ook in de samenwerking en verstandhouding met je buddy in het buitenland.*

*Tijdens missies heb ik altijd de handen uit de mouwen gestoken. Zo heb ik in Bor, Soedan, een afdak voor de ontspanningsruimte gemaakt. Boven het afdak is toen door de lokalen een bord geplaatst met de tekst: “Hendrik Korswagen square”. Eén van de dingen die mij bijzonder is bijgebleven is mijn contact met een lokale politieman in Soedan. Ik kwam af en toe bij hem thuis. Op een gegeven moment dacht ik te zien dat zijn vrouw zwanger was en ik feliciteerde hem daarmee. Hij reageerde afwijzend en zei “nee, mijn vrouw eet alleen veel”, want in zijn cultuur praat je niet als mannen onder elkaar over de zwangerschap van je vrouw. Enige maanden later, ik was net terug in Nederland, is de kleine Gabriel-Hendrik geboren. Natuurlijk was ik apetrots dat hun baby naar mij is vernoemd. Toen ik voor de tweede keer op missie naar Soedan ging en in het zelfde gebied werd gestationeerd heb ik het gezin begin 2009 opgezocht. Mijn ontmoeting met de “oude bekenden” en de baby was heel bijzonder. Helaas is Gabriel-Hendrik op 29 mei 2010 onverwacht overleden.*

*Met mijn vrouw en kinderen is het thuis altijd goed gegaan. Zij steunden mij en begrepen dat ik graag op missie ging. Ik heb een sterke vrouw; zij regelt het allemaal! Wel hebben we voor de uitzendingen de “handleiding nabestaanden” doorgenomen en ingevuld. Het is een duidelijk en praktisch boekwerk. Mocht er iets in het buitenland gebeuren dan heeft het thuisfront alle benodigde gegevens bij de hand. Als ik nu weer op missie zou kunnen, zou mijn vrouw daar weer volledig achter staan!*

*Als ik terugkijk op mijn diensttijd en de missies heb ik een gigantisch mooie tijd gehad. Ik heb genoten van ieder moment in het buitenland. Ik sta open voor andere culturen en wil graag anderen ondersteunen daar waar het kan. Door mijn missies heb ik de wereld zien veranderen; de wereld is kleiner geworden. Ik zou graag weer een jaar naar Soedan gaan om daar nog een keer een bijdrage te leveren aan een stukje wereldvrede en onderlinge verdraagzaamheid.*



foto: Hans Lebbe AVDD

# 11

## Voortgang bevindingen eerdere jaarverslagen

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de voortgang van verschillende onderwerpen die door de Inspecteur-Generaal van de Krijgsmacht in eerdere jaarverslagen aan de orde zijn gesteld.

### 11.1 Doorlooptijd keuringen

In de aanbestedingsbrief bij het jaarverslag IGK 2011 aan de Tweede Kamer noemde de Minister van Defensie de lange doorlooptijd van keuringen, uitgevoerd door de eenheid Bijzondere Medische Beoordelingen, een aanhoudend punt van aandacht. Medio 2012 zijn door het Commando Diensten Centrum en in het bijzonder de Bedrijfsgroep Gezondheidszorg middelen beschikbaar gesteld om de doorlooptijd te bekorten. Daardoor beschikt deze eenheid eind 2012 over in totaal drie extra artsen om de achterstand weg te werken. In 2015/2016 wordt de benodigde personele sterkte van Bijzondere Medische Beoordelingen opnieuw gemeten. Het Commando Diensten Centrum signaleert dat de achterstand inmiddels minder wordt al zal het wegwerken daarvan nog enige tijd vergen. Ook in 2012 zijn extreem lange wachttijden aan de Inspecteur-

Generaal van de Krijgsmacht gemeld door individuele defensiemedewerkers. Commandant Bijzondere Medische Beoordelingen informeert periodiek Commandant Defensie Gezondheidszorg Organisatie over de ontwikkelingen rond de wachtlijsten.

## 11.2 IV-ondersteuning buitenland

Vanaf 2009 is het gebrek aan ICT-middelen ten behoeve van Nederlandse defensiemedewerkers in het buitenland aan de orde gesteld. In december 2011 is het DienstenCentrum Internationale Ondersteuning Defensie van start gegaan medewerkers in het buitenland te voorzien van een telestick. Hiermee kan een medewerker via het internet overal ter wereld op het MULAN netwerk komen en de administratieve en personeelssystemen benaderen. Het verkrijgen van de juiste defensiepas en pincode was



*Bedienaars van 'Scan Eagle' aan het werk (foto: Sgt Eva Klijn AVDD)*

voor een aantal medewerkers lastig. Vanaf mei 2012 kunnen alle medewerkers binnen Defensie zelf een telestick aanvragen. Nieuwe medewerkers die naar het buitenland gaan worden bij de voorlichting geattendeerd op het aanvragen van de telestick. Bij het DienstenCentrum Internationale Ondersteuning Defensie wordt geconstateerd dat over het algemeen personeel enthousiast is over het werken met de telestick.

## 11.3 Buitenlandtoelage

De financiële tegemoetkoming bij een buitenland plaatsing is een onderwerp dat al vele jaren in het jaarverslag terugkomt. Geconstateerd wordt door het personeel dat de toelages onvoldoende zijn, zoals dit jaar weer nadrukkelijk aan de orde werd gesteld tijdens het werkbezoek in de Verenigde Staten. De herziening van het buitenlandtoelagestelsel die enkele jaren geleden is doorgevoerd heeft het probleem voor dit personeel niet opgelost. Bij het werkbezoek aan de Verenigde Staten in het najaar van 2012 gaf het personeel aan geld te kort te komen bij een normaal leefpatroon. Ik heb de verantwoordelijke functionarissen geadviseerd de mogelijkheden te onderzoeken het financiële systeem voor een buitenlandplaatsing zodanig in te richten dat het financieel dekkend is. Defensie heeft belangen in het buitenland en tegelijkertijd brengt het werken in een internationale omgeving, ver van Nederland, een extra dynamiek met zich mee. Het is daarom belangrijk kwalitatief goed personeel in het buitenland te kunnen plaatsen.

## 11.4 Bruto-netto tool

In het jaarverslag van 2011 is aangegeven dat in het huidige reorganisatietraject het SBK rekenprogramma essentieel is voor het goed informeren van het personeel dat Defensie wil of moet verlaten. In het voorjaar van 2012 is daarvoor door de Inspecteur-Generaal van de Krijgsmacht nogmaals aandacht gevraagd. Vanaf het tweede kwartaal 2012 is het SBK rekenprogramma beschikbaar. Hiermee kunnen medewerkers uit de knelpuntcategorieën, remplaçanten en herplaatsingskandidaten berekeningen uitvoeren in relatie met de SBK-regelingen. Om tegemoet te komen aan de behoefte een indicatie te krijgen van de netto bedragen is sinds 2 oktober 2012 een programma op het internet beschikbaar, de zogenaamde bruto-netto tool, via de 'www.raet.nl' internetsite. Hierin zijn ook de SBK-tools opgenomen. Het DienstenCentrum Human

Resources heeft verschillende vragen gekregen over het SBK-rekenprogramma voornamelijk gericht op het gebruik van het programma of gericht op het feit dat het rekentool niet via intranet is te benaderen. Over de bruto-netto tool van Raet heeft het DienstenCentrum Human Resources een beperkte enquête gehouden waaruit blijkt dat van 425 ondervraagden 70 procent aangaf het tool te kennen en te kunnen vinden. Zestien procent gaf aan nog aanvullende wensen te hebben. Aan de hand van de geconstateerde verbeterpunten wordt aan een nieuwe versie gewerkt van de KPMG-tool. Deze zit begin 2013 in de testfase.

## 11.5 Procedure aanvraag behoeftestelling verwerven medisch personeel

De militaire gezondheidszorg speelt een belangrijke rol bij de invulling van de eerstelijns gezondheidszorg. Tevens zijn er locaties waar 24 uur per dag medische zorg wordt verleend. Bij uitval van een zorgverlener was het zeer lastig tijdig een vervanging te regelen. De oorzaak lag onder andere in de procedures (Aanvraag tot behoeftestelling, verklaring van geen bezwaar) waardoor invulling van de behoefte maanden kon duren. In 2012 is een aanpassing van de verwervings- en aanbestedingsprocedure uitgevoerd waardoor vervanging sneller wordt gerealiseerd en geen maanden meer vergt. Verder wordt door onderlinge ondersteuning



Oefening 'Peregrine Sword', foto: Sgt Henry Westendorp AVDD

tussen de Operationele Commando's voor vervanging zorg gedragen. De Directie Militaire Gezondheidszorg geeft aan dat de echte oplossing van het probleem gevonden zal worden in de reorganisatie van de Divisie Defensie Gezondheidszorg Organisatie. Met de oprichting van het Eerstelijns Gezondheidszorg Bedrijf in 2013 zullen alle gezondheidscentra in één organisatie onder eenhoofdige aansturing komen te staan. De directie verwacht dat vervanging daarmee snel en efficiënt geregeld moet kunnen worden.

## 11.6 Digitale aanvraag tot behoefte vervulling

In het jaarverslag 2011 wordt gemeld dat de digitale Aanvraag Tot Behoeftevervulling medio 2012 beschikbaar zou zijn. Eind 2011 is deze ingevoerd binnen de Defensie Materieel Organisatie. Gedurende 2012 was de digitale Aanvraag Tot Behoeftevervulling een verplicht format voor alle eenheden binnen dit Defensieonderdeel. De ervaringen in 2012 geven aan dat het voor de behoeftesteller een duidelijk format is. De aanbestedende dienst kan sneller de aanbesteding starten omdat alle gegevens bekend zijn. Dit lijkt vooral voor de relatief eenvoudige behoeftestellingen van toepassing. Directeur Defensie Materieel Organisatie heeft besloten de verplichting tot het gebruik van de defensiebrede Aanvraag Tot Behoeftevervulling op te nemen in paragraaf 3.3.1 van het vernieuwde handboek verwerving. Dit handboek is als Aanwijzing SG A/987 versie 1.0 op 10 december 2012 met de status definitief verschenen en gepubliceerd op intranet.

## 11.7 Nazorg

Het thema onderzoek nazorg richtte zich in 2011 ondermeer op de nazorg van militairen die na uitzending kampen met psychische problemen. Het onderzoek leidde tot een aantal aanbevelingen. Vanuit de Hoofddirectie Personeel wordt gesteld dat verschillende punten geadresseerd worden in de uitwerking van de Veteranenwet. Het betreft communicatie naar de zorgvrager, zorgen voor een veilige basis voor een veteraan die in zware sociale problemen is geraakt, vereenvoudiging van processen en het leveren van individueel maatwerk. De toegankelijkheid voor de veteraan wordt vergroot door instelling van één loket

voor veteranen en hun relaties, waardoor ook de informatievoorziening hierover wordt verbeterd. Op welke wijze internet en *social media* daarbij worden ingezet, is nog onderwerp van uitwerking. Achter het loket wordt de zorgverlening in processen en procedures meer gecoördineerd, waardoor de zorgvrager zich hier minder in hoeft te verdiepen. De militair en zijn relaties worden na terugkeer van uitzending intensief en proactief begeleid. De mogelijkheid een burgerhuisarts te informeren over de status van de veteraan na dienstverlating is geregeld met de DMG aanwijzing: "Overdracht geneeskundige zorg bij dienstverlating". De voorgestelde actieve begeleiding van dienstverlaters en hun partners door informatievoorziening en training wordt vormgegeven door het Vormingscentrum Beukbergen.



*Medaille-uitreiking door post-actieve veteranen aan actief dienende veteranen (foto: Sm Gerben van Es AVDD)*

## 11.8 Deeltijdwerk

In het jaarverslag IKG 2011 werd uitgebreid ingegaan op de steeds striktere toepassing van de regelgeving binnen Defensie waardoor verworvenheden zoals deeltijdwerken in het gedrang komen. Het Besluit Aanpassing Arbeidsduur militairen vereist dat de commandant "elders binnen de organisatie het aantal uren van de 38 uur per week waarin geen arbeid wordt verricht, vacant dient te houden. Deze uren zijn benodigd om de militair voltijds te laten deelnemen aan oefeningen en uitzendingen". Door deze beperking en uit financiële overwegingen bleken commandanten minder bereid twee personen op één functie te plaatsen, ondanks het feit dat verzoeken om deeltijdwerken in beginsel moeten worden gehonoreerd. Ook de beperkingen die de numerus fixus de organisatie oplegt kunnen het faciliteren van deeltijdwerken belemmeren. Tegelijkertijd mag het operationele belang en de bedrijfsvoering van de eenheid niet in gedrang komen. Tijdens werkbezoeken in 2012 kwam een aantal keren naar voren, dat het personeel de indruk heeft dat commandanten deeltijdwerk proberen te voorkomen. Het betrokken personeel vreesde daardoor de organisatie te moeten verlaten. Bij de Operationele Commando's zijn maatregelen getroffen door de inrichting van een meldpunt of het instellen van coördinatoren. Zij hebben zicht op de behoefte aan deeltijd en op het beschikbare bestand. Indien nodig wordt informatie verstrekt en soms spelen zij een bemiddelende rol. Alle Defensieonderdelen geven aan alert te zijn op faciliteiten voor deeltijdwerk in relatie tot de reorganisatie.

## 11.9 Dienstencentrum re-integratie

In 2009 werd geconstateerd dat van het personeel dat langer dan zes maanden verzuimt (medisch/ sociaal), ruim veertig procent niet door middel van de verplichte Poortwachertoets werd aangemeld bij het Diensten Centrum Re-integratie. Hiervoor is indertijd door de Inspecteur-Generaal van de Krijgsmacht aandacht gevraagd. Na een tijdelijke toename van het aantal aanmeldingen lijkt in 2012 het aantal weer terug te lopen tot bij het niveau van 2009. Een van de oorzaken hiervan is het teruglopen van het kennisniveau over het herziene re-integratiebeleid binnen de defensieorganisatie. Diensten Centrum Re-integratie tracht het kennisniveau te vergroten door middel van voorlichting en het bijwonen van Sociaal Medisch Team vergaderingen. Op deze wijze tracht het dienstencentrum het aantal aanmeldingen van langdurig ziek personeel bij het Diensten Centrum Re-integratie weer te verhogen.



Hr.Ms. Bruinvis in Schotse wateren (foto: Sm Sjoerd Hilckmann AVDD)

### 11.10 Onderbezetting middenkader bij de onderzeedienst

Sinds 2008 heeft het tekort aan personeel bij de Onderzeedienst van de Koninklijke Marine de aandacht. Het tekort aan personeel betrof vooral het middenkader van de dienstvakken technische en wapentechnische dienst. In de afgelopen periode nam het tekort langzaam af. In de periode van januari 2010 tot juli 2012 is een stijging waarneembaar van de personele bezetting van 68% naar 81%. Een aandachtspunt voor het Commando Zeestrijdkrachten is het realiseren van een evenwichtige verdeling van medewerkers voor wat betreft, rang, leeftijd en ervaring.

### 11.11 Nieuwbouw in Stroe

Tijdens een werkbezoek in 2009 werd het belang benadrukt van het realiseren van nieuwbouw ten behoeve van de Joint CIS Groep in Soesterberg. Deze nieuwbouw zou tot gevolg hebben dat personeel vanuit Stroe in Soesterberg zou gaan werken en daarmee zou de dislocatie met Stroe worden opgeheven. In de afgelopen jaren moest de planning steeds worden

bijgesteld en ook in 2012 is de nieuwbouw niet gerealiseerd. Het langdurig in gebruik houden van de gebouwen in Stroe leidt tot ARBO-technische problemen. Conform de huidige planning zou de nieuwbouw in 2015 gereed kunnen zijn.

### 11.12 Bereikbaarheid Lgen Bestkazerne

Het Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando bevindt zich op de luitenant-generaal Bestkazerne. Deze kazerne is met het openbaar vervoer niet bereikbaar. In 2009, tijdens een bezoek aan de toenmalige Groep Geleide Wapens van de Koninklijke Luchtmacht is dit onder de aandacht gebracht van de Inspecteur-Generaal van de Krijgsmacht. In opdracht van het Commando Landstrijdkrachten is als proef een busdienst opgezet uit eigen middelen om de kazerne aan te sluiten op de bestaande openbaarvervoervoorzieningen in de regio. Inmiddels is besloten de busdienst definitief in te voeren. Het verzoek van de medezeggenschap commissie om de kazerne op de lijst van “niet met openbaar vervoer bereikbare locaties” op te nemen is vervolgens afgewezen.



# Bijlagen



foto: Sgt Eva Klijn AVDD

# Bijlage 1

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

### Algemeen

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

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht is adviseur van de Minister, hij is bemiddelaar en treedt op als Inspecteur der Veteranen. In alle gevallen staat de (ex) defensiedeskundige – ongeacht of hij of zij militair of burger is – centraal. De militairen en burgers van Defensie verrichten belangrijk werk in binnen- en buitenland. We vragen daarbij soms een uiterste inzet van onze mensen. Daar mag wat tegenover staan; zij verdienen het dat zorgvuldig met hen wordt omgegaan. De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht zet zich daarom in het bijzonder in voor de werk- en leefomstandigheden van het defensiepersoneel.

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht adviseert, gevraagd of ongevraagd, de Minister van Defensie over alle vraagstukken die de krijgsmacht raken. Als de Minister dat vraagt kan ook een gericht onderzoek worden uitgevoerd. Jaarlijks bezoekt hij ongeveer een derde van de eenheden van Defensie. Na ieder bezoek wordt een verslag opgesteld dat naar de commandant van het betreffende Defensieonderdeel gaat en een directe reactie mogelijk maakt. Drie keer per jaar wordt een periodieke rapportage voor de Minister opgesteld. Dit kan leiden tot aanpassingen in het beleid of het bijsturen van de uitvoering van het beleid.

In elke arbeidssituatie kunnen zich problemen voordoen waardoor het welzijn of de rechtspositie van medewerkers in het geding raken. Elke individuele militaire of burgermedewerker – in actieve dienst of buiten dienst – en zijn of haar thuisfront kan met de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht contact opnemen. Daar wordt naar het verhaal geluisterd en zo nodig geprobeerd conflictpartijen nader tot elkaar te brengen om zo tot een oplossing te komen. Op deze website vindt u het protocol waarin u kunt lezen op welke manier de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht de bemiddelingstaak uitvoert.

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

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

### Instructie voor de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

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

*Deze instructie luidt als volgt:*

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

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

Daarnaast is de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht sinds 19 februari 2007 agendalid van de Rijksbrede Inspectieraad.

## De taken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

### *Advies*

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

### *Bemiddeling*

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht bemiddelt in individuele kwesties die betrekking hebben op Defensie. Veel voorkomende vragen gaan over het functietoewijzingsproces, loopbaanverloop, rechtspositie, aanstelling en opleiding. Deze taak kan uitsluitend succesvol worden uitgeoefend als er onafhankelijk, discreet en met het vertrouwen van alle betrokken partijen kan worden gewerkt.

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

Bij een verzoek om bemiddeling moet altijd worden aangegeven wat de aanleiding is, wat met de bemiddeling wordt beoogd en wat precies van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht wordt verwacht. Vervolgens wordt, na overleg met de betrokken defensiedewerker, het onderdeel en/of de persoon benaderd waarop het verzoek betrekking heeft. Als de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht overtuigd is van de redelijkheid van het verzoek en binnen de organisatie mogelijkheden en ruimte ziet om tot een oplossing te komen, zal hij zich daarvoor blijven inspannen. De bemiddeling wordt beëindigd op het moment dat een passende oplossing is bereikt, dan wel wanneer wordt vastgesteld dat verdere bemiddeling niet zal leiden tot enig resultaat.

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

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

#### **Veteranen**

Als Inspecteur der Veteranen levert de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht door zijn vele contacten binnen en buiten de krijgsmacht een belangrijke bijdrage aan de ontwikkelingen in de veteranenwereld. Tevens adviseert hij gevraagd en ongevraagd de Minister over onderwerpen die betrekking hebben op de (na)zorg en de maatschappelijke waardering voor veteranen en hun thuisfront. De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht geeft dit mede inhoud door aanwezig te zijn (of zich te laten vertegenwoordigen) bij veteranenactiviteiten.

Namens de Minister heeft de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht zitting in het Comité Nederlandse Veteranendag. Als vice-voorzitter van dit comité speelt hij een belangrijke rol in de vormgeving en uitvoering van dit nationale evenement dat sinds 2005 jaarlijks op 29 juni, de verjaardag van ZKH Prins Bernhard werd gevierd. Vanaf 2009 wordt veteranendag op de laatste zaterdag van juni georganiseerd.

Volgens de Veteranenwet, die sinds 2011 van kracht is, krijgt Nederland een Veteranenombudsman. Deze taak wordt belegd bij de Nationale Ombudsman. Op andere gebieden bestonden al afspraken tussen de Nationale Ombudsman en de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht, bijvoorbeeld over de overdracht van dossiers. Ook over de samenwerking op veteranengebied zijn inmiddels afspraken gemaakt.



foto: Sgt1 Dave de Vaal AVDD

# Bijlage 2

## Werkbezoeken in 2012

|                |                                                                            |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 10 januari     | 100 Bevoorradings- en Transportbataljon (CLAS)                             |
| 12 januari     | Materieellogistiek CZSK                                                    |
| 17 januari     | Dienst Terugkeer & Vertrek (KMar)                                          |
| 19 januari     | Koninklijke Militaire School Luchtmacht (CLSK)                             |
| 26 januari     | Marinedetachement Holland (DMO)                                            |
| 31 januari     | 13 Infanteriebataljon Luchtmobiel (CLAS)                                   |
| 7 februari     | Vliegbasis Leeuwarden (CLSK)                                               |
| 10 februari    | Hoofddirectie Personeel (BS)                                               |
| 16 februari    | Nederlands-Belgische Operationele School (CZSK)                            |
| 21 februari    | Militair Geneeskundig Logistiek Centrum (CDC)                              |
| 22/23 februari | <i>High Readiness Forces Headquarter 1(GE/NL)Corps, Münster, Duitsland</i> |
| 22/23 februari | <i>Staff Support Battalion 1(GE/NL)Corps, Münster, Duitsland</i>           |
| 5-9 maart      | Wintertraining Noorwegen                                                   |
| 13 maart       | Koninklijke Luchtmachtkapel (CLSK)                                         |
| 15 maart       | Dienstencentrum Re-integratie (CDC)                                        |
| 19-23 maart    | Afghanistan                                                                |
| 29 maart       | Opleidings- en Trainingscentrum Manoeuvre (CLAS)                           |
| 3 april        | Directie P&O Bestuursstaf (BS)                                             |
| 5 april        | School Noord (CLAS)                                                        |
| 17 april       | Staf Defensie Materieel Organisatie (DMO)                                  |
| 24 april       | 11 Pantsergeniebataljon (CLAS)                                             |
| 25 april       | Nederlands Instituut voor Militaire Historie (CDC)                         |
| 1 mei          | School Zuid (CLAS)                                                         |
| 3 mei          | Staf Opleidings- en Trainingscommando (CLAS)                               |
| 8 mei          | Directie P&O staf CKMar (KMar)                                             |
| 10 mei         | Koninklijk Tehuis voor Oud-Militairen en Museum Bronbeek (CDC)             |
| 15 mei         | Onderzeedienst (CZSK)                                                      |
| 22 mei         | Directie P&O CLAS (CLAS)                                                   |
| 24 mei         | Defensie Inlichtingen en Veiligheidsinstituut (CLAS)                       |
| 29 mei         | Directie P&O CLSK (CLSK)                                                   |
| 31 mei         | Joint CIS Groep (DMO)                                                      |
| 5 juni         | Directie P&O CDC (CDC)                                                     |
| 7 juni         | Directie P&O DMO (DMO)                                                     |
| 12 juni        | Opleidings- en Trainingscentrum Operatiën (CLAS)                           |
| 14 juni        | Ondersteuningsgroep & Kabinet CDC (CDC)                                    |
| 19 juni        | Directie P&O CZSK (CZSK)                                                   |
| 21 juni        | District KMAR Schiphol (KMar)                                              |
| 26 juni        | 320 Herstelcompagnie (CLAS)                                                |

|                 |                                                                        |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------|
| 3 juli          | Defensie Bedrijf Grondgebonden Systemen (CLAS)                         |
| 5 juli          | Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie (CDC)                   |
| 10 juli         | Mijndienst (CZSK)                                                      |
| 12 juli         | Ondersteuningsgroep CLAS (CLAS)                                        |
| 13 augustus     | Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie (CDC)                         |
| 16 augustus     | 43 Gemechaniseerde Brigade en Stafstafcompagnie (CLAS)                 |
| 21 augustus     | Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (CLAS)                |
| 23 augustus     | Defensie Helikopter Commando (CLSK)                                    |
| 28 augustus     | Staf Opleidingscentrum Initiële Opleidingen (CLAS)                     |
| 30 augustus     | Directie Communicatie (BS)                                             |
| 4 september     | Hoofddirectie Financiën & Control (BS)                                 |
| 6 september     | 43 Herstelcompagnie (CLAS)                                             |
| 12-14 september | Verenigde Staten                                                       |
| 17/18 september | Oefening "Peregrine Sword" (CLAS)                                      |
| 20 september    | Hr. Ms. Amsterdam (CZSK)                                               |
| 26-29 september | Eenheden in het Caribisch gebied                                       |
| 2 oktober       | DienstenCentrum Formatieadvies (CDC)                                   |
| 4 oktober       | 13 Herstelcompagnie (CLAS)                                             |
| 11 oktober      | 17 Pantserinfanteriebataljon (CLAS)                                    |
| 16 oktober      | Joint Meteorologische Groep (CLSK)                                     |
| 16 oktober      | Command and Control Center of Excellence (DMO)                         |
| 18 oktober      | Landelijk Opleidings- en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee (KMar) |
| 23 oktober      | Opleidingscentrum Amfibisch (CZSK)                                     |
| 25 oktober      | 41 Pantsergeniebataljon (CLAS)                                         |
| 30 oktober      | Logistic Support Unit (CLAS)                                           |
| 30 oktober      | Financieel Dienstencentrum (CDC)                                       |
| 6 november      | 30 Nationale Reserve bataljon (CLAS)                                   |
| 4 december      | Maritime Warfare Centre (in oprichting) (CZSK)                         |
| 6 december      | Opleidings- en Trainingscentrum Genie (CLAS)                           |
| 11 december     | Defensiestaf (BS)                                                      |
| 13 december     | Dienst Vastgoed Defensie Directie Noord (CDC)                          |
| 13 december     | Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie regio Noord (CDC)       |
| 18 december     | Opleidings- en Trainingscentrum Logistiek (CLAS)                       |

Naast de werkbezoeken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht zijn in 2012 door de stafofficieren in totaal circa 250 stafbezoeken afgelegd.

#### Afkorting Defensieonderdelen:

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





foto: Sgt Ruud Mol AVDD

# Bijlage 3a

## Overzicht van in 2012 ontvangen verzoeken voor individuele bemiddelingen

In 2012 zijn 462 verzoeken om bemiddeling ontvangen. In 2011 waren 529 verzoeken ontvangen.

In het overzicht is het onderwerp opgenomen zoals het bij administratieve verwerking van het verzoek om bemiddeling is geregistreerd. Vaststellen van het definitief onderwerp vindt plaats bij het afsluiten van het dossier.

|                                                   | 2012 | 2011 |
|---------------------------------------------------|------|------|
| <b>Categorie</b>                                  |      |      |
| Militair personeel (inclusief reserve personeel)  | 236  | 254  |
| Burger personeel                                  | 82   | 97   |
| Burger / militair b.d. (post-actieven, veteranen) | 144  | 178  |
| <b>Defensieonderdeel</b>                          |      |      |
| Bestuursstaf                                      | 3    | 0    |
| Commando Zeestrijdkrachten                        | 31   | 44   |
| Commando Landstrijdkrachten                       | 157  | 147  |
| Commando Luchtstrijdkrachten                      | 65   | 64   |
| Koninklijke Marechaussee                          | 20   | 31   |
| Commando DienstenCentra                           | 35   | 53   |
| Defensie Materieel Organisatie                    | 7    | 12   |
| Burger / militair b.d. (post-actieven, veteranen) | 144  | 178  |
| <b>Onderwerp</b>                                  |      |      |
| Functietoewijzing en bevordering                  | 60   | 64   |
| Goed werkgeverschap                               | 79   | 57   |
| Integriteit                                       | 16   | 17   |
| Loopbaanontwikkeling                              | 38   | 60   |
| Opleiding en training                             | 20   | 21   |
| Salaris en toelage                                | 34   | 61   |
| Schorsing en ontslag                              | 33   | 40   |
| Uitzending en nazorg                              | 22   | 26   |
| Verlof, werk- en rusttijden                       | 0    | 3    |
| Veteranen aangelegenheden                         | 40   | 50   |
| Werving, selectie en aanstelling                  | 10   | 19   |
| Ziekte en re-integratie                           | 33   | 24   |
| Overige rechtspositionele aangelegenheden         | 31   | 39   |
| Overige (niet in te delen bij ander onderwerp)    | 46   | 48   |



foto: Sgt1 Dave de Vaal AVDD

# Bijlage 3b

## Overzicht van in 2012 afgesloten verzoeken voor individuele bemiddelingen

In 2012 zijn door de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht 341 verzoeken voor individuele bemiddeling afgesloten. Daarnaast zijn 14 ingediende verzoeken op aangeven van de indiener ingetrokken. 142 van de afgesloten verzoeken is ingediend in 2011 of eerder. Hieronder volgt de specificatie.

|                                                   | 2012 (341) | 2011 (409) |
|---------------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Categorie</b>                                  |            |            |
| Militair personeel (inclusief reserve personeel)  | 190        | 199        |
| Burgerpersoneel                                   | 42         | 83         |
| Burger/militair b.d. (post-actieven, veteranen)   | 109        | 127        |
| <b>Defensieonderdeel</b>                          |            |            |
| Bestuursstaf                                      | 3          | 1          |
| Commando Zeestrijdkrachten                        | 28         | 33         |
| Commando Landstrijdkrachten                       | 107        | 126        |
| Commando Luchstrijdkrachten                       | 58         | 48         |
| Koninklijke Marechaussee                          | 18         | 22         |
| Commando DienstenCentra                           | 11         | 59         |
| Defensie Materieel Organisatie                    | 7          | 8          |
| Burger / militair b.d. (post-actieven, veteranen) | 109        | 112        |
| <b>Onderwerp</b>                                  |            |            |
| Functietoewijzing                                 | 60         | 51         |
| Goed werkgeverschap                               | 46         | 46         |
| Integriteit                                       | 8          | 10         |
| Loopbaanontwikkeling                              | 38         | 34         |
| Opleiding en training                             | 8          | 20         |
| Salaris en toelage                                | 25         | 56         |
| Schorsing en ontslag                              | 35         | 28         |
| Uitzending en nazorg                              | 12         | 21         |
| Verlof, werk- en rusttijden                       | 1          | 3          |
| Veteranen aangelegenheden                         | 24         | 46         |
| Werving, selectie en aanstelling                  | 17         | 14         |
| Ziekte en re-integratie                           | 20         | 11         |
| Overige rechtspositionele aangelegenheden         | 22         | 58         |
| Overige (niet in te delen bij ander onderwerp)    | 25         | 21         |

Begin januari 2012 is de registratie van de afdoening van een verzoek om bemiddeling aangepast. De nieuwe wijze van registratie geeft inzicht in de tevredenheid van de verzoeker over de uitkomst van de bemiddeling en in de tevredenheid van de verzoeker over de wijze waarop de bemiddeling heeft plaatsgevonden.

### Resultaat \*

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| Verzoeker accepteert uitkomst / is tevreden over procesverloop        | 286 |
| Verzoeker accepteert uitkomst niet / is tevreden over procesverloop   | 37  |
| Verzoeker accepteert uitkomst / is ontevreden over procesverloop      | 6   |
| Verzoeker accepteert uitkomst niet / is ontevreden over procesverloop | 12  |
| Op verzoek aanvrager bemiddeling tussentijds beëindigd                | 14  |

\* Verzoeker accepteert de uitkomst van de bemiddeling zoals deze is aangeboden door bevoegd gezag wel of niet. Verzoeker is wel of niet tevreden over de wijze waarop door de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht zijn verzoek om bemiddeling is behandeld.



foto: Kpl Rob van Eerden

# Bijlage 4

## Overzicht van activiteiten ten behoeve van veteranen in 2012

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht heeft in 2012 in zijn functie van Inspecteur der Veteranen aan de volgende veteranenactiviteiten en gerelateerde gebeurtenissen deelgenomen, dan wel heeft zich laten vertegenwoordigen door een officier van zijn staf, of bij de volgende veteranenactiviteiten en gerelateerde gebeurtenissen als gastheer opgetreden:

|             |                                                                                                                             |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 04 januari  | Bezoek veteranencafé te Soest                                                                                               |
| 11 januari  | Nieuwjaarsbijeenkomst Bond van Wapenbroeders, Federatie van Verenigingen van Indië Militairen en VOMI-Nederland, Amersfoort |
| 12 januari  | Bezoek Veteraneninstituut en de Basis te Doorn                                                                              |
| 14 januari  | Onthulling Drentse veteranenmonument te Assen                                                                               |
| 18 januari  | Bezoek Gezamenlijk Overleg Regimenten en Korpsen Koninklijke Landmacht te Utrecht                                           |
| 19 januari  | Onthulling monument Tarakan te Loenen                                                                                       |
| 20 januari  | Uitreiking Draaginsigne Gewonden aan de heer van Schaik in Panningen                                                        |
| 20 januari  | Stamppottenbuffet Veteranen Noord-Nederland te Smilde                                                                       |
| 22 januari  | Nieuwjaarsreceptie veteranencafé te Roosendaal                                                                              |
| 24 januari  | Bezoek Inloophuis “De Veldpost” Stichting Veteranen Amsterdam                                                               |
| 25 januari  | Eerste Hoornse veteranencafé te Hoorn                                                                                       |
| 25 januari  | Bezoek veteranencafé te Amersfoort                                                                                          |
| 26 januari  | Bezoek Veteraneninstituut te Doorn                                                                                          |
| 31 januari  | Bezoek Veteraneninstituut te Doorn                                                                                          |
| 18 februari | Landdag/nieuwjaarsbijeenkomst Veteranen Actief te Stroe                                                                     |
| 20 februari | Interview t.b.v. film “Mlssie volbracht” op de Zwaluwenberg te Hilversum                                                    |
| 23 februari | Veteranenbijeenkomst in de Doelen te Naarden                                                                                |
| 27 februari | Herdenking Slag om de Javazee te Den Haag                                                                                   |
| 01 maart    | Bezoek Contactraad Uitvoering Veteranenbeleid bij het Veteraneninstituut te Doorn                                           |
| 08 maart    | Bezoek aan de Basis te Doorn                                                                                                |
| 14 maart    | Voorlichtingsbijeenkomst “Hoe organiseer ik een lokale Veteranendag” te Doorn                                               |
| 15 maart    | Bezoek Inloophuis “De Veldpost” Stichting Veteranen Amsterdam                                                               |
| 15 maart    | Bezoek aan de Basis te Doorn                                                                                                |
| 16 maart    | Herdenking Bataljon 5-5 RI in de Harskamp                                                                                   |
| 17 maart    | Bijeenkomst voor partners van veteranen bij het Veteranencentrum “De Oude Stomp” te Alphen aan de Rijn                      |
| 21 maart    | Bezoek Inloophuis “De Veldpost” Stichting Veteranen Amsterdam                                                               |
| 21 maart    | Bezoek Veteranencafé te Schagen                                                                                             |
| 24 maart    | Concert van The Band of Liberation en Starlight Sisters te Leiden                                                           |
| 26 maart    | Eerste Martin Zijlstra Veteranenlezing te Den Haag                                                                          |
| 28 maart    | Reünie QPO 21/42 en QPO 22 op de van Ghentkazerne te Rotterdam                                                              |
| 28 maart    | Vergadering (Petit) Comité Nederlandse Veteranendag op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum                                |
| 30 maart    | Vereniging Veteranen en Oud-militairen Korps Militaire Administratie te Bronbeek                                            |
| 30 maart    | 2 <sup>e</sup> Internationale Veteranen Stammtisch te Emmerich                                                              |

|          |                                                                                                                  |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06 april | Vergadering Veteranen Ontmoetingscentra op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum                                 |
| 12 april | Interview t.b.v. Checkpoint op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum                                             |
| 14 april | 4 <sup>e</sup> Drentse Veteranendag te Assen                                                                     |
| 16 april | Voorvertoning film “Want elk graf heeft z’n verhaal” te Den Haag                                                 |
| 17 april | Deelname aan radioprogramma op Midvliet FM te Leidschendam                                                       |
| 18 april | Bezoek Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranenbeleid Defensieonderdelen te Doorn                                 |
| 19 april | Herdenking Kamp Amersfoort te Amersfoort                                                                         |
| 20 april | Reünie Vereniging Nederlandse Nieuw-Guinea Militairen 1945 - 1962 te 't Harde                                    |
| 21 april | Vrijwilligersbijeenkomst bij het Veteraneninstituut te Doorn                                                     |
| 22 april | Opening Veteranen inloophuis te Vught                                                                            |
| 24 april | Overdracht voorzitterschap Stichting Veteranen Brabant Zuid Oost te Eindhoven                                    |
| 25 april | Herdenking ANZAC te Den Haag                                                                                     |
| 25 april | Bezoek Nationaal Comité Herdenking Capitulaties 1945 te Wageningen                                               |
| 26 april | Reünie Vereniging Veteranen Koninklijke Marine, Koopvaardij en Oorlogsvrijwilligers te KTOMM Bronbeek            |
| 26 april | Algemene vergadering en reünie van de Vereniging Draggers Militaire Dapperheidonderscheidingen te KTOMM Bronbeek |
| 28 april | Postuum uitreiken Mobilisatie-Oorlogskruis aan W.H. Tossijn te Amsterdam                                         |
| 03 mei   | Opening expositie “De verscheidenheid in decoraties” te Dordrecht                                                |
| 04 mei   | Dodenherdenking Ereveld te Loenen                                                                                |
| 04 mei   | Herdenking Vliegersmonument te Dronten                                                                           |
| 04 mei   | Herdenking gevallen ter zee te Den Helder                                                                        |
| 04 mei   | Herdenking bij het Monument van de Militaire Luchtvaart te Soesterberg                                           |
| 04 mei   | Dodenherdenking bij het verzetsmonument te Hilversum                                                             |
| 04 mei   | Herdenking Militair Ereveld Grebbeberg te Rhenen                                                                 |
| 04 mei   | Nationale Herdenking op de Dam te Amsterdam                                                                      |
| 05 mei   | Bezoek veteranen locatie Den Dreijen te Wageningen                                                               |
| 05 mei   | Nationale Herdenking capitulaties 1945 te Wageningen                                                             |
| 05 mei   | Bevrijdingsdefilé te Wageningen                                                                                  |
| 05 mei   | Concert ter afsluiting Nationale Viering van de Bevrijding te Amsterdam                                          |
| 10 mei   | Herdenking Slag om Ypenburg 10 mei 1940 te Den Haag                                                              |
| 10 mei   | Concert “Slag om de Residentie” te Den Haag                                                                      |
| 11 mei   | Uitreiking Draaginsigne aan Bosnië-veteraan Gerard Meuter te Roermond                                            |
| 12 mei   | Vereniging van (oud) Pontonniers en Torpedisten te Dordrecht                                                     |
| 12 mei   | Opening Veteranen Inloophuis Vught                                                                               |
| 13 mei   | Veteranendag KL te Oirschot                                                                                      |
| 15 mei   | Herdenking Franse gevallen 1940-1945 te Kapelle                                                                  |
| 22 mei   | Herdenking Vereniging Oud Korea Strijders te Schaarsbergen                                                       |
| 23 mei   | Bezoek veteranencafé Entrée te Utrecht                                                                           |
| 23 mei   | Reünie Veteranen van Heutsz afdeling KNIL te Schaarsbergen                                                       |
| 23 mei   | Reünie Vereniging Oud-strijders Koninklijke NLD Brigade “Prinses Irene” te Oirschot                              |
| 23 mei   | Herdenking Nederlands Indië monument te Emmen                                                                    |
| 23 mei   | Herdenking Nederlands Indië monument te Tilburg                                                                  |
| 27 mei   | Memorial Day Margraten, herdenking gevallen USA soldaten WO II in Europa                                         |
| 28 mei   | Herdenking 8 Regiment Infanterie – 1940 te Rhenen                                                                |
| 29 mei   | 1 <sup>e</sup> Lustrum Veteranencafé te Gouda                                                                    |
| 30 mei   | Boekpresentatie “Veteranen verhalen” op de Basis te Doorn                                                        |
| 31 mei   | Herdenking in actieve dienst overleden militairen en burgers Koninklijke Marine                                  |
| 31 mei   | Herdenking in actieve dienst overleden militairen en burgers Koninklijke Landmacht                               |

|                 |                                                                                                                                                                                               |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 02 juni         | Miles4Justice te Medemblik                                                                                                                                                                    |
| 02 juni         | Reünie Vereniging Veteranen Vredesmissies Garde Fuseliers Prinses Irene te Oirschot                                                                                                           |
| 05 juni         | Herdenking Nederlands-Indië monument te Groningen                                                                                                                                             |
| 05 juni         | Bijeenkomst Veteranen en Oudgedienden te Vught                                                                                                                                                |
| 08 juni         | Veteranenbijeenkomst gemeenten Apeldoorn & Ede te Apeldoorn                                                                                                                                   |
| 12 juni         | Overleg Regelingsofficieren Nederlandse Veteranendag te Den Haag                                                                                                                              |
| 13 juni         | Overleg Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranenbeleid Dienstonderdelen te Doorn                                                                                                               |
| 15 juni         | Bijeenkomst Bond van Wapenbroeders “Sluiting van het Seizoen” te Arnhem                                                                                                                       |
| 16 juni         | Provinciale Zeeuwse Veteranendag te Middelburg                                                                                                                                                |
| 16 juni         | Veteranendag Naarden-Bussum, deels in Naarden en deels in Bussum                                                                                                                              |
| 16 juni         | Provinciale Veteranendag Friesland te Leeuwarden                                                                                                                                              |
| 19 juni         | Overleg bij Bond Nederlandse Militaire Oorlogs- en Dienstslachtoffers te Doorn                                                                                                                |
| 20 juni         | Bijeenkomst Vereniging Draggers Militaire Dapperheids Onderscheidingen op de Zwaluwenberg te Hilversum                                                                                        |
| 22 juni         | Veteranendag Barendrecht                                                                                                                                                                      |
| 23 juni         | 1 <sup>e</sup> Lustrum Veteranendag Twenteland te Vriezenveen                                                                                                                                 |
| 23 juni         | Amsterdamse Veteranendag 2012                                                                                                                                                                 |
| 23 juni         | Provinciale Limburgse Veteranendag te Roermond                                                                                                                                                |
| 26 juni         | 6 <sup>e</sup> locale Veteranendag Amersfoort                                                                                                                                                 |
| 27 juni         | Veteranenbijeenkomst Steenwijkerland te Darp                                                                                                                                                  |
| 28 juni         | Rotterdamse Veteranendag                                                                                                                                                                      |
| 29 juni         | Veteranen-CRUISE op de “Henry Dunant”                                                                                                                                                         |
| 29 juni         | 5 <sup>e</sup> Bredase Veteranendag                                                                                                                                                           |
| 30 juni         | Nederlandse Veteranendag te Den Haag                                                                                                                                                          |
| 02 juli         | Viering 99 <sup>e</sup> verjaardag Militaire Luchtmacht in combinatie met de 59 <sup>e</sup> verjaardag van de Koninklijke Luchtmacht en de herdenking overleden militairen en burgercollegae |
| 06 juli         | Veteranendag Koninklijke Marine te Den Helder                                                                                                                                                 |
| 07 juli         | Regionale Veteranendag te Harderwijk                                                                                                                                                          |
| 07 juli         | 18 <sup>e</sup> Landelijke Indië – Nieuw Guinea Veteranendag te Dalen (Dametin)                                                                                                               |
| 17 juli         | Reünie Regiment JWF en OVW-bataljon “Friesland” 1-9 Regiment Infanterie                                                                                                                       |
| 14 augustus     | Herdenking Gevallen en Slachtoffers Tweede Wereldoorlog en Nederlands-Indië te Amstelveen                                                                                                     |
| 15 augustus     | Stichting Herdenking 15 augustus 1945 te Den Haag                                                                                                                                             |
| 15 augustus     | Herdenking Indië en Nieuw-Guinea monument 1945 –1962 te Zwolle                                                                                                                                |
| 18 augustus     | Herdenking Birma-Siam en Pakan Baroe Spoorweg te Bronbeek Arnhem                                                                                                                              |
| 30 augustus     | Bijzondere voorstelling van de musical “Soldaat van Oranje” te Katwijk                                                                                                                        |
| 01 september    | 25 <sup>e</sup> Nationale Herdenking Indië monument 1945 -1962 te Roermond                                                                                                                    |
| 04 september    | Herdenking omgekomen Leidenaren - Stichting Militair Indië monument te Leiden                                                                                                                 |
| 05 september    | Veteranendag Koninklijke Luchtmacht 2012 te Eindhoven                                                                                                                                         |
| 06 september    | Veteranen Sociëteit Utrecht                                                                                                                                                                   |
| 08 september    | Herdenking bij Indië- en Korea monument te Apeldoorn                                                                                                                                          |
| 09-11 september | Reis Bosnië-Travnik bezoek bouwproject “Veteranen met een hart” met de uitreiking van een DIG aan de heer S. van Erp.                                                                         |
| 12 september    | Vergadering van het Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranenbeleid Defensieonderdelen te Doorn                                                                                                 |
| 14 september    | Bespreking met Secretary of Veteran affairs USA Generaal bd Eric Shinseki                                                                                                                     |
| 14 september    | Reünie Engelandvaarders te Den Haag                                                                                                                                                           |
| 15 september    | 1 <sup>e</sup> Veteranendag gemeente Urk                                                                                                                                                      |
| 17 september    | Evaluatie NLD Veteranendag met BBQ voor de vrijwilligers te Hilversum                                                                                                                         |
| 19 september    | Opname Videoboodschap voor de Veteranen Taptoe te Rotterdam                                                                                                                                   |
| 21 september    | 10 <sup>e</sup> Airborne (veteranen) Taptoe te Ede                                                                                                                                            |

|              |                                                                                                               |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 26 september | 58 <sup>e</sup> Nationale Taptoe - Veteranen uitvoering - te Rotterdam                                        |
| 27 september | Regionale Veteranendag te Deurne                                                                              |
| 28 september | Stichting Veteranen Oud Militairen - 15 <sup>e</sup> Ontmoeting - te Oirschot                                 |
| 28 september | 13 <sup>e</sup> Veteranendag van de Koninklijke Marechaussee te Apeldoorn                                     |
| 01 oktober   | Onthulling Papua-strijders monument op het KTOMM Bronbeek te Arnhem                                           |
| 02 oktober   | Landelijke contactdag LZV in het te Marinecomplex te Amsterdam                                                |
| 02 oktober   | Herdenking Korps Militaire Administratie en Veteranen Reünie te Soesterberg                                   |
| 03 oktober   | Herdenking Regiment Technische Troepen en Veteranen Reünie te Soesterberg                                     |
| 04 oktober   | Herdenking Regiment Bevoorrading & Transporttroepen en Veteranen Reünie te Soesterberg                        |
| 08 oktober   | Bezoek aan het Veteranencafé te Amsterdam                                                                     |
| 09 oktober   | Vrijwilligersbijeenkomst Comité Herdenking Capitulaties 1945 te Hilversum                                     |
| 10 oktober   | Symposium "UNPROFOR & UNTAC 20 jaar later" op het Veteraneninstituut te Doorn                                 |
| 11 oktober   | Bijeenkomst 'Contactraad voor de uitvoering van het Veteranenbeleid' op het Veteraneninstituut te Doorn       |
| 12 oktober   | Medaille uitreiking kleine missies, nieuwe veteranen, te Apeldoorn                                            |
| 13 oktober   | Bezoek opendag veteraneninloophuis "De Oude Stomp" te Alphen aan de Rijn                                      |
| 13 oktober   | Veteranendag Heerenveen                                                                                       |
| 14 oktober   | 67 <sup>e</sup> Herdenking gesneuvelde Stoottroepen te Beneden Leeuwen                                        |
| 17 oktober   | Onthulling monument CREW Wellington KX-B 311 Cze Sq RAF te Petten                                             |
| 18 oktober   | Reünie Stichting OVW-ers Engeland – Schotland te Amersfoort                                                   |
| 18 oktober   | Bijeenkomst GORK-KL te Arnhem                                                                                 |
| 26 oktober   | Reünie Identiteitsgroep Vredesmachten - Afrika missies - te Amersfoort                                        |
| 26 oktober   | Opening van veteranen inloophuis Hank                                                                         |
| 02 november  | Boekpresentatie "Valkenburg mei 1940, strijd om vliegveld en dorp" in het gemeentehuis te Katwijk             |
| 03 november  | Nationaal Katholiek Thuisfront en Dienst RK GV te Best                                                        |
| 06 november  | Bezoek Veteranen inloophuis MDKL te Vught                                                                     |
| 07 november  | Tribute to Vets concert - Stichting Oud Militairen Zwolle                                                     |
| 08 november  | Bezoek Veteranenontmoetingscentrum "de Treffer" Eindhoven                                                     |
| 08 november  | Bijwonen première "Checkpoint Molenhoeve" te Nieuwe Pekela                                                    |
| 09 november  | Bezoek Veteranen ontmoetingscentrum MDKL te Nuth                                                              |
| 09 november  | DIG uitreiking aan SM H.J.M. Donck en de Klp1 bd B. Liebrand (Bosnië-veteranen) te Sint Agatha gemeente Cuijk |
| 11 november  | Commonwealth Remembrance Service op de Westduin begraafplaats te Den Haag                                     |
| 15 november  | Herdenkingsbijeenkomst bij 'Monument van Verdraagzaamheid' te Leudal                                          |
| 24 november  | Opening nieuwe clubhuis Harley Davidson Club Dutch Forces Motorclub te Beemte                                 |
| 28 november  | Bijeenkomst Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranenbeleid Defensieonderdelen te Doorn                         |
| 28 november  | Vergadering Comité Nederlandse Veteranendag te Hilversum                                                      |
| 28 november  | Symposium "Zingeving na de Missie" in het Veteraneninstituut te Doorn                                         |
| 29 november  | Veteranenboekendag in Museum Meermanno te Den Haag                                                            |
| 07 december  | Herdenking Gevallen 1 <sup>e</sup> Divisie "7 December" te Schaarsbergen                                      |
| 11 december  | Uitreiking DIG aan de heer De Graaff bij de EODD te Soesterberg                                               |
| 13 december  | Algemene Bestuursvergadering Veteranenplatform te Den Haag                                                    |
| 14 december  | Eindejaarsbijeenkomst VP met de uitreiking eerste "zilveren roosjes" op het KTOMM Bronbeek te Arnhem          |
| 17 december  | Kerstbrunch en uitreiken Kerstpakketten woonoord "Beukenstein" de Basis te Doorn                              |









