



Ministerie van Defensie

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht Jaarverslag 2016



Inhoud

Voorwoord	4
1. Advies	5
1.1 Schaarste	6
1.2 Werkgeverschap	7
1.3 Reorganisatie	9
2. Onderzoeken	11
2.1 Themaonderzoek 'De commandant in zijn kracht'	11
2.2 VAM/AGW	11
2.3 Drugsgebruik en het drugsbeleid binnen Defensie	12
2.4 Themabijeenkomst	13
2.4.1 Veteranen aan het werk	13
2.4.2 Jong talent	13
2.4.3 De ondernemende veteraan	14
3. Internationale samenwerking	15
4. Bemiddeling	16
4.1 Onderwerpen	16
4.2 Oorzaken	17
5. Veteranen	19
6. Reservisten	21
Bijlage A: Overzicht werkbezoeken IGK 2016	22
Bijlage B: Algemene data bemiddelingsverzoeken IGK	24
Bijlage C: Behoorlijkheidswijzer IGK	25
Bijlage D: Overzicht IGK Veteranenactiviteiten	27

Voorwoord IGK

In 2016 heeft de toenmalige Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK), Luitenant-generaal b.d. Bart Hoytink, in zijn rondgang langs de eenheden wederom veel enthousiaste en professionele Defensiemedewerkers ontmoet. Zonder uitzondering waren zij trots op het eigen team en de taken die gezamenlijk werden opgepakt. In januari heb ik het stokje mogen overnemen. In mijn eerste maanden als IGK heb ik al vele werkbezoeken afgelegd en ook ik zie en ervaar steeds weer de gedrevenheid, professionaliteit en trots van de militairen en het burgerpersoneel in de hele organisatie.

Echter, zowel mijn voorganger als ik hebben tijdens deze bezoeken ook gezien dat het vertrouwen in Defensie is aangetast. De belangrijkste oorzaken voor deze aantasting zijn de te langzaam herstellende inzetbaarheid van het materieel, de beperkte doorstroombmogelijkheden en de als schraal ervaren arbeidsvoorwaarden, in combinatie met een eerst-zien-dan-geloven opstelling richting 'Den Haag'. Daarnaast zorgen de (te) lang lopende reorganisaties voor veel onduidelijkheid en onrust.

In het jaarverslag over 2015 is ook al geconstateerd dat de kritieke ondergrens was bereikt in beschikbare middelen en geld. Ik constateer een jaar later dat de mensen op de werkvloer nog geen verbetering ervaren op dit gebied, terwijl het ambitieniveau van Defensie onveranderd hoog is gebleven.

In de afgelopen jaren is er een voorzichtige start gemaakt met het herstel van de inzetgereedheid van de eenheden. Reeds gedane investeringen in onder andere reservedelen en munitie gaan hieraan een belangrijke bijdrage leveren. Door onder meer langdurige verwervingstrajecten, waren de positieve effecten hiervan in 2016 helaas nog niet in volle omvang merkbaar op de werkvloer. Daarnaast betreffen deze investeringen vooral de materiële en nauwelijks de personele randvoorwaarden. De informatie die ik gedurende de vele bezoeken en gesprekken met het Defensiepersoneel op dit gebied heb verzameld, is te onderscheiden in drie hoofdcategorieën.

Ten eerste ontbreekt het regelmatig aan essentiële randvoorwaarden om het werk goed uit te voeren; vaak eenvoudige middelen zoals moderne ICT. Dit hindert mensen in het werk dat ze zo graag willen doen. De leiding voelt de verantwoordelijkheid om daar invulling aan te geven, maar loopt daarbij tegen de nodige beperkingen aan. Want, ondanks dat dit in het algemeen geen omvangrijke financiële investeringen betreft, voelen commandanten zich vaak gefrustreerd omdat de verwervingsprocedures en -trajecten door de vele regelgeving en centralisaties stroperig verlopen en dus (onnodig) veel tijd vergen. Er lopen al initiatieven om deze processen te vereenvoudigen en daarmee slagvaardiger te worden. Dit vergt onder andere vereenvoudigde regelgeving, duidelijke ketenregie, goede rolverdeling en open communicatie. Het is goed deze inspanningen te bespoedigen.

Ten tweede maken veel mensen zich zorgen over hun toekomst binnen de organisatie en oriënteren zich vroegtijdig op een baan buiten Defensie en verlaten ook onze organisatie. Deze irreguliere uitstroom, waarbij deskundig en ervaren personeel voortijdig weggaat, brengt onze organisatie in de problemen. Er ontstaan in toenemende mate moeilijk vulbare vacatures en de druk op het zittende personeel neemt toe. Deze signalen zijn reeds opgepakt in de personeelslijn en verdienen een grondige analyse van de effecten van het huidige personeelssysteem en een goede communicatie hierover met de werkvloer.

Ten derde ervaart het personeel het uitblijven van een arbeidsvoorwaardenakkoord in toenemende mate als frustrerend. Het stagneren van het overleg hierover ondermijnt het vertrouwen in de organisatie. Men wil duidelijkheid over onder andere persoonlijke ontwikkelmogelijkheden, een nieuwe diensteinderegeling en de inkomenspositie. Het is van belang dat alle betrokken partijen spoedig tot een overeenkomst komen. Duidelijkheid op dit gebied geeft het personeel de rust zich op hun primaire taak te concentreren.

Mij is ook opgevallen dat er een verschil in beleving bestaat tussen het beleidsniveau en de werkvloer. Aan de ene kant werkt de top hard aan verbeteringen en perspectief in de financiële en materiële positie van Defensie. Er zijn nieuwe investeringen opgestart en men spreekt over een opgaande trend. Daartegenover staat de werkvloer die effecten van deze positieve ontwikkelingen (nog) niet ervaart en zich daarbovenop ergert aan de onduidelijkheden rond hun persoonlijke situatie. Ondanks dat het topmanagement dit wel degelijk onderkent, wordt dit niet zo ervaren door het personeel. Dit vraagt om voortdurende uitleg over de genomen maatregelen, de tekortkomingen die daarmee worden aangepakt en het verwachte tijdpad van de effecten daarvan. Een heldere interne communicatie *top down* en *bottom up* is hierbij essentieel. Het is van belang dit verschil in perceptie te overbruggen en daarmee het vertrouwen van de medewerkers in onze organisatie te herstellen. Een open, realistische, tijdige en transparante communicatie op alle niveaus, meer slagvaardige en minder stroperige processen en procedures en snel zichtbare resultaten op de werkvloer, zijn hierbij cruciaal. Ik adviseer dan ook de inspanningen hierop te richten teneinde deze zogenaamde perception gap te sluiten en hiermee bij te dragen aan het herstel van vertrouwen.

Het is mijn taak als Inspecteur-Generaal om zaken te signaleren, te agenderen en te adviseren met de bedoeling verbeteringen op gang te brengen. De effecten van de jarenlange bezuinigingen en reorganisaties met daarmee gepaard gaande onzekerheid komen momenteel ten volle tot uiting. We zijn gewend geraakt aan de jarenlange staat van schaarste. Effecten van een verruimd Defensiebudget zijn nog niet allemaal zichtbaar op de werkvloer. De verslechterde veiligheids-situatie in de wereld om ons heen dwingt ons verder te investeren in onze veiligheid. Daarbij moeten we niet alleen denken aan materieel en infrastructuur, maar zeker ook aan de noodzakelijke randvoorwaarden voor ons personeel. De nodige werving vraagt ook om een aantrekkelijke werkgever. Daar waar we zeggen dat het personeel het belangrijkste kapitaal is van Defensie, is het belangrijk dat onze mensen het ook zo ervaren.

Ik realiseer me dat het jaarverslag het beeld van 2016 schetst. Ik spreek de verwachting uit dat door de ingezette stijging van het Defensiebudget, er in 2017 opnieuw stappen in de goede richting worden gezet om onze organisatie verder op orde te brengen, een organisatie waar onze mensen weer trots op kunnen zijn.



*Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht
tevens Inspecteur der Veteranen
tevens Inspecteur der Reservisten*

J.F.A.M. van Griensven
Luitenant-generaal

1. Advies

Jaarlijks bezoek ik ongeveer een derde van alle eenheden van Defensie. In 2016 zijn 55 werkbezoeken afgelegd (zie bijlage A). De werkbezoeken en de themaonderzoeken geven mij de input om de minister van Defensie gevraagd en ongevraagd te adviseren over vraagstukken die de organisatie betreffen. Ik richt mij daarbij voornamelijk op het signaleren en agenderen van en adviseren over knelpunten of problemen bij de uitvoering van het beleid op de werkvloer. Goed werkgeverschap staat daarbij centraal.

Bij de werkbezoeken aan binationale eenheden en missies zijn de banden aangehaald met mijn Duitse counterpart, de *Wehrbeauftragte des Bundestages*. Samen met hem, met de Nationale Ombudsman en de Voorzitter van het Nationaal Comité Veteranendag is de missie in Mali bezocht, wat een extra dimensie gaf aan het werkbezoek aan de missie MINUSMA. Daarnaast zijn de gedrevenheid van de militairen, hun professionaliteit en de onderlinge kameraadschap elementen die bij de werkbezoeken aan missies steevast indruk maken.

Bij de werkbezoeken in Nederland komt een aantal onderwerpen gedurende het jaar in toenemende mate terug. Ik heb deze onderwerpen samengevat in de drie volgende hoofdthema's: Schaarste, Werkgeverschap en Reorganisaties. Bij elk thema zijn voorbeelden gevoegd, deze voorbeelden zijn symptomatisch en slechts een selectie uit de vele voorbeelden die tijdens de werkbezoeken naar voren zijn gekomen.

1.1 Schaarste "Defensie staat onder water".

Bij alle bezochte eenheden spreken commandanten, directeuren, kader en manschappen hun zorgen uit over de personele en materiële gereedheid, de geoefendheid en overige voorzieningen, die alle essentieel zijn voor een goede taakuitvoering. Het is met name de combinatie van de tekortkomingen die er toe leidt dat men vertelt er niet altijd meer in te geloven. Het is daarom goed te zien dat inspanningen worden verricht om de materiële gereedheid te verbeteren.

Aan boord van Zr. Ms. Rotterdam wordt in alle gesprekken de technische staat van het schip aan de orde gesteld. Het schip is begin 2015 van de werf gekomen, terwijl het groot onderhoud (op basis van financiële gronden) niet volledig is afgerond. Gebleken is dat onderhoud in combinatie met een opwerktraject geen gelukkige combinatie is. De bemanning heeft veel extra werk moeten verzetten en frequent in een spagaat gezeten om het schip vaargereed te krijgen.

Het personeel van Defensie wil professioneel zijn taken uitvoeren. De hiervoor benodigde middelen en randvoorwaarden ontbreken regelmatig. Eenheden hebben niet het benodigde personeel door ondervulling, doordat personeel langdurig ziek is, of doordat personeel tijdelijk elders te werk is gesteld. Veel uitzendingen zijn 'kaderzwaar', waardoor de belasting op de achtergebleven kaderleden extra groot is geworden. Veelal hebben die laatsten tevens een essentiële taak in het intern opleiden van (nieuw) personeel. Functiegerichte opleidingen kunnen onvoldoende worden gerealiseerd, omdat de werkdruk te hoog wordt ervaren. Materieel is soms langdurig niet inzetbaar, omdat de reservedelen er niet zijn, dan wel als gevolg van nog niet goedwerkende functionele systemen (SAP). Het personeel is steeds minder geneigd om materieel dat deels inzetbaar is aan te bieden voor reparatie, uit vrees het niet op tijd terug te krijgen.

11 Infanterie bataljon Luchtmobiel geeft aan dat de ondervulling van de eenheid zich zwaar doet voelen, zeker nu twee compagnieën zich voorbereiden op een uitzending (Mali en Irak). Als een (sub)eenheid wordt uitgezonden dan wel ingezet, is de sterkte conform opdracht. Het bataljon geeft aan dat hiervoor de organieke verbanden verbroken moeten worden en de vullingsgraad van de achterblijvende eenheden nog verder afneemt.

Enkele commandanten spreken hun zorgen uit over afnemend moreel bij hun personeel. Het personeel vertelt steeds meer moeite te hebben met het immer stagnerende arbeidsvoorwaardenoverleg, schrale voorzieningen, traag lopende reorganisaties, ouderwetse of ontbrekende ICT-middelen en het gebrek aan doorstroombmogelijkheden. Daar waar reeds investeringen zijn gedaan, levert dit nog geen zichtbaar resultaat op. Het personeel vraagt zich hardop af of zijn zorgen wel gehoord worden. Goede communicatie kan hierin duidelijkheid brengen. Meer en meer is er sprake van een stapeling van taken: een druk opleidings- en trainingsprogramma, delen van de eenheid op uitzending, steunverleningen en stand-by periodes trekken een zware wissel op het personeel. Desondanks stel ik vast dat men op het niveau van het eigen team de schouders er onder blijft zetten. *Can-do* is mooi, maar de rek is er uit.

Bij het Defensie Gezondheidszorg Opleidings- en Trainingscentrum is de irritatie rondom de IV/ICT groot. De hele kazerne heeft slecht bereik. Dit slechte bereik heeft niet alleen consequenties voor privégebruik van het internet. Leerlingen kunnen hun e-learningmodules 's avonds niet gebruiken en huiswerk niet maken. Behoeften, zoals WIFI, hoogmobiele onderwijsleermiddelen en ontwikkeling van apps en e-learning, worden niet gehonoreerd door beperkte capaciteit; hierdoor worden de ontwikkelmogelijkheden beperkt. Ook op Vliegbasis Volkel wijst het personeel van de brandweer en 640 Squadron op de IV/ICT problemen die zij ondervindt met het volgen van (civiele) opleidingen die zijn gericht op persoonlijke ontwikkeling. Het betreft FPS2-personeel dat passende opleidingen wil volgen met het oog op het vinden van werk buiten Defensie.

Ik zie gelukkig ook de maatregelen die in gang zijn gezet voor de verbetering van de gereedheid. Ik realiseer me terdege dat die maatregelen niet onmiddellijk effect zullen hebben. Ik adviseer deze positieve maatregelen te blijven voortzetten, ook over kleine successen goed te communiceren en het contact met de werkvloer te blijven zoeken om de effecten uit eerste hand te zien en te horen.

1.2 Werkgeverschap

“Het personeel is het belangrijkste kapitaal van Defensie?”

Veel personeelsleden spraken de IGK aan en uitten hun grieven over het uitblijven van duidelijkheid over de ontwikkelingen in het arbeidsvoorwaardenoverleg. De onduidelijkheden over de precieze uitwerking van het diensteindestelsel en het AOW-gat kwamen doorgaans ter sprake. Vooral het personeel in het overgangsbeleid (art 39a AMAR) toonde zich ongerust over of en hoe hun rechten worden gerespecteerd. De meeste informatie komt in hun ogen van de vakbonden en dat vindt men onvoldoende en eenzijdig. Het personeel vraagt om tijdige, duidelijke en transparante voorlichting vanuit de top van Defensie, van de werkgever naar het personeel. Gelukkig heb ik geconstateerd dat HDP begin 2017 een voorlichtingsronde heeft gehouden die door het personeel goed is ontvangen. Ik hoop van harte dat deze vorm van communicatie structureel wordt voortgezet. Daarnaast spreek ik mijn hoop uit dat de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden op korte termijn tot een resultaat zullen leiden waar beide partijen zich in kunnen vinden. Daarmee kan een einde komen aan de onzekerheid bij het personeel.

Perspectief

Personeel en commandanten maken zich zorgen over de loopbaanmogelijkheden. Bij de Landmacht ervaart men nog geen voordelen van het aangepaste functietoewijzingsproces. Het loopbaanbeleid wordt als inflexibel en complex ervaren; moeizaam opgebouwde kennis verdwijnt; specialistische en technische functies blijven door gebrek aan specialistisch personeel vaak lang ongevuld en de opleidingsorganisatie lijkt niet in staat om de personeelsswisselingen bij te houden. De hele lijn spreekt de ontevredenheid uit over het gebrek aan doorstroom van manschappen- naar onderofficiersfuncties en voor kaderleden van FPS2 naar FPS3. Commandanten melden een grote irreguliere uitstroom en merken dat hun personeel meer en meer kiest voor vroegtijdige zekerheid buiten Defensie. FPS3-kaderleden maken zich steeds meer zorgen over het gebrek aan bevorderingsruimte. Het huidige personeelsysteem lijkt niet geheel aan de verwachtingen te voldoen waardoor zowel het personeel als de organisatie tekort wordt gedaan. Meer maatwerk, flexibiliteit en goede uitleg kan veel verzachten. Ik adviseer het personeelsysteem tegen het licht aan te houden.

De Brigade Brabant Zuid van de Koninklijke Marechaussee verricht belangrijke taken in de grensbewaking en veiligheid op de civiele luchthaven en het militair vliegveld van Eindhoven. Daarnaast wordt grensbewaking uitgevoerd aan de landsgrenzen waaronder de A67 en A16. Zowel leidinggevend als jongere medewerkers hebben de zorg uitgesproken dat er dit jaar bij de brigade 25 kandidaten opteren voor slechts drie functies 'fase 3'.

Bedrijfsveiligheid

Tijdens veel van de werkbezoeken zijn zorgen geuit over de bedrijfsveiligheid. Bij drie grote eenheden is concreet verwezen naar werken met gevaarlijke stoffen. Ondanks alle politieke en publicitaire aandacht de afgelopen periode, merkt men op de werkvloer nog niet altijd verbeteringen. Deze problematiek heeft de nodige aandacht maar op materieel en infrastructureel gebied constateer ik echter minder vlotte voortgang. Wel zijn er werkafspraken gemaakt en protocollen om zo veilig mogelijk te kunnen werken aan uitrustingen die gevaarlijke stoffen kunnen bevatten.

De infrastructuur en een gedeelte van de bedrijfsmiddelen bij de Afdeling Techniek van het Materieellogistiek Commando Land voldoen niet aan de wettelijke eisen. Het gaat daarbij onder andere om de afzuiginstallaties voor het afvoeren van uitlaatgassen, slijpstoffen en las- en vloeistofdampen. Daarvoor dient de werkplaats te worden gecompartmenteerd en voorzien te worden van nieuwe elektrische installaties en onder andere ventilatie-, verlichtings- en veiligheidsinstallaties. Er zijn echter afspraken gemaakt met de Inspectie Leefomgeving en transport zodat het werk tot 2023 door kan gaan. Vanaf dat moment moeten de infrastructuur en de bedrijfsmiddelen voldoen aan alle geldende wet- en regelgeving.

De adviseurs van de Personeel Risico Management (PRM-)organisatie bij het Commando Landstrijdkrachten ervaren dat zij te weinig capaciteit hebben en op te grote afstand staan van de commandanten. Het is goed te constateren dat de plaatsvervangend Commandant Landstrijdkrachten het initiatief heeft genomen bijeen te komen met de PRM-adviseurs om hierover te spreken. Ook de zware schokbelastingen bij het varen op de FRISC-vaartuigen bij de Marine heeft gelukkig de aandacht van de organisatie en ik ondersteun ieder onderzoek dat op dit gebied noodzakelijk is. Veiligheid is immers een primaire verantwoordelijkheid van iedere werkgever.

Maatregelen als gevolg van gehouden onderzoeken (zoals Risico Inventarisatie & Evaluatie) worden niet altijd geïmplementeerd, veelal omdat er geen geld beschikbaar is. Het versnipperen van budgetten en van verantwoordelijkheden tussen de gebruiker van de infrastructuur en de instandhouder, heeft tot gevolg dat commandanten hun gedelegeerde werkgeversverantwoor-

delijkheden moeilijk kunnen invullen. Zie hiervoor ook de bevindingen van het themaonderzoek: 'De commandant in zijn kracht'.

Ouderenbeleid

Bij een groot aantal eenheden geeft het personeel aan behoefte te hebben aan een ouderenbeleid vanwege oplopende FLO- en pensioenleeftijd. Een behoefte die niet nieuw is, maar al jaren wordt geuit, zonder dat er aan decentrale werkgevers oplossingen worden geboden. Het gaat hier niet alleen om steeds ouder wordende militairen bij operationele eenheden, maar ook om oudere burgerwerknemers bij onder andere de Afdeling Techniek MatlogCo, bij het Facilitair Bedrijf Defensie (FBD) en bij de Defensie Bewakings- en BeveiligingsOrganisatie (DBBO).

Het personeelsbestand van FBD wordt steeds ouder: de gemiddelde leeftijd ligt boven de 50 jaar. Komend jaar mogen 300 medewerkers (1/3 van FBD) gebruik maken van de PAS-regeling. Ook de fysieke belastbaarheid van de oudere medewerker is minder groot, hierdoor worden de jongere medewerker extra belast. Het verschil in fysieke belastbaarheid leidt soms tot een tweedeling. Daarnaast zal de hoge gemiddelde leeftijd op enig moment een verhoogde uitstroom van ervaring met zich meebrengen.

Militairen uiten hun zorgen omtrent de opschuivende ontslagleeftijd in relatie tot operationele inzet. Met name onderofficieren geplaatst bij een operationele eenheid vragen zich af of en hoe de oudere onderofficier (Sergeant-majoor/Adjutant) zich fysiek staande kan houden binnen de eenheid. Met betrekking tot de oudere burgermedewerkers worden twee aspecten van het ouder worden geconstateerd; enerzijds neemt de beschikbare capaciteit voor commandanten af, omdat oudere medewerkers gebruik maken van de PAS-regeling (*Partiële Arbeidsparticipatie Senioren*), anderzijds mogen oudere medewerkers niet voor alle diensten worden ingezet. Beide problemen zijn niet nieuw, maar commandanten worden vooralsnog onvoldoende beleidsmatig en financieel ondersteund in het vinden van een oplossing. Ik adviseer de problematiek rondom 'de oudere werknemer' integraal te bezien.

Het sociaal medisch team van 101Communicatie- en Informatiesystemen bataljon constateert een toenemende problematiek bij het 'oudere' kader. Als oorzaken ziet het team de oplopende leeftijd in combinatie met de fysieke belasting en de toenemende werkdruk; en het gevoel van een afnemend carrièreperspectief mede door de toenemende looptijd in rang en het onvoldoende kunnen volgen van de technische ontwikkelingen in de organisatie.

1.3 Reorganisaties

"Wat is mijn perspectief; kan ik nu blijven of moet ik straks gaan...?"

Commandanten en het personeel hebben last van langdurige en trage reorganisatietrajecten. Of het nu gaat over de uitblijvende verhuizing van de *Surface Assault and Training Group* naar Den Helder, de verkleining van de *Airborne Warning and Control System* eenheid of de langdurige reorganisaties in het geneeskundige veld. De trajecten brengen onduidelijkheid en onrust met zich mee voor het personeel.

Het algemene beeld tijdens werkbezoeken met betrekking tot reorganisaties is enerzijds dat het personeel zich meer en meer af gaat vragen of de belangen van de bonden nog wel hun belangen zijn en anderzijds of Defensie zelf niet in staat is om snel en tijdig de *follow up* te verzorgen voor opleidingen, materieel en/of infrastructuur. De beoogde winst van de reorganisaties gaat in de beleving van het personeel hiermee verloren. Het moet tijdens het reorganisatietraject te lang met te weinig capaciteit in de werkorganisatie taken uitvoeren. Na implementatie van de reorganisatie is de opluchting van korte duur, omdat noodzakelijke randvoorwaarden nog op zich laten wachten.

Door de uitgestelde reorganisatie van Eerstelijns Gezondheidszorg Bedrijf en 400 Geneeskundig bataljon is het geneeskundige personeelsveld nog steeds niet stabiel, waardoor het vullen van specifieke functies lastig blijft. Ook het gebrek aan bevorderingsruimte belemmert het vinden van mensen met de juiste kwaliteiten. Door de reorganisatie is een aantal afdelingen fors kleiner geworden (bijvoorbeeld van 11 naar 4 instructeurs). Uitval van een instructeur is nauwelijks meer op te vangen. Daarnaast is er een vullingsprobleem. Instructeurs willen immers graag aan de klantvraag voor de missie of oefeningen voldoen. Iedereen loopt op z'n tenen.

De grondslagen waarop onze regelgeving rond reorganisaties zijn gebaseerd, zijn sterk gedateerd en opgesteld vanuit de context van een immer krimpende defensieorganisatie. Het proces is gaandeweg erg ingewikkeld en kwetsbaar geworden. Het personeel vraagt zich af of Defensie wel snel genoeg kan inspelen op actuele situaties. Is Defensie voldoende adaptief en kan het de groei en de veiligheidsuitdagingen aan die voor de deur staan? Ik hoor vaak de zorg over de vertragende rol van de vakbonden in dit proces in relatie tot het arbeidsvoorwaardenoverleg. Ik deel de geconstateerde zorgen en daarom start ik in 2017 een themaonderzoek: **'(Re)organiseren bij Defensie'**.

2. Onderzoeken

2.1 Themaonderzoek 'De commandant in zijn kracht'

Tijdens de werkbezoeken is opgevallen dat commandanten onvoldoende invloed kunnen uitoefenen op de essentiële randvoorwaarden voor hun primaire taak. Zij vertellen: **"Ik moet een hoop, maar mag een beetje"**. In mijn themaonderzoek zie ik samen met commandanten de invloed van de volgende vijf aspecten op de primaire taak van de commandant: *de gevolgen van centralisatie, besluitvorming in de keten, de ontwikkeling van personeel, het verlies van vertrouwen en de organisatiecultuur*. Het onderzoek geeft een aantal oplossingsrichtingen, zoals de beschikbaarheid over voldoende mensen en middelen en de aandacht voor gezamenlijke oplossingen van commandanten en hun ketenpartners voor actuele problemen. Het onderzoek wordt in de eerste helft van 2017 aangeboden aan de minister van Defensie.

Op een themadag hebben commandanten, ketenpartners, beleidsverantwoordelijken en (in- en externe) deskundigen bovengenoemde thema's aan de hand van stellingen in een 'Lagerhuisconstructie' bediscussieerd. De uitkomsten van deze themadag vormen de basis voor de oplossingsrichtingen.

De belangrijkste conclusies in dit themaonderzoek zijn:

Partners in schaarste. Op basis van centralisatie wordt structurele schaarste verdeeld. Alle partijen erkennen de negatieve gevolgen voor de uitvoerende commandanten. Enkel rapporteren leidt tot frustratie aan beide zijden. Het samen bespreken van knelpunten en oplossingen creëren, wordt als waardevol ervaren.

Samen bedrijf voeren. Waar processen zonder direct contact verlopen, ontstaat het risico van procedurele besluiten. Minder complexe ketens, voorkomen van fouten en verspilling zijn regelmatig genoemd. Gezamenlijk procedures ontwerpen met aandacht voor de koppelvlakken draagt bij aan gedragen criteria.

Opleiden voor personeel en eenheden van Defensie. In dit themaonderzoek is opnieuw duidelijk geworden dat onvoldoende opgeleid personeel op termijn meer kosten met zich meebrengt dan het opleiden van het personeel. Ook hier geldt dat de uitgangspunten, doelstellingen en wijze van evalueren van het opleidingsniveau beter afgestemd dienen te worden.

Vertrouwen tussen commandanten en ketenpartners. Het verlies van vertrouwen is uitdrukkelijk naar voren gekomen. Onderkende elementen die hieraan bijdragen zijn: het niet aan procedures houden, niet of verkeerd leveren, de 'can do-mentaliteit', de rapportagesystematiek en het niet nakomen van beloftes. Tijdens de themadag op de Zwaluwenberg werd duidelijk hoe belangrijk persoonlijk contact en naar elkaar luisteren is.

Duidelijkheid rol commandant. Naast de klassieke rollen van commandant en van militair leider van de eenheid in complexe situaties, gaat nu meer aandacht uit naar het managen en beïnvloeden van de 'voorzien-in' processen. Deze zijn alle op afstand geplaatst. Dit vergt van de huidige commandant een meer horizontale en netwerkgerichte oriëntatie dan de klassieke verticale en hiërarchische oriëntatie. Dit staat op gespannen voet met elkaar en raakt ook de discussie over 'eigenaarschap hebben' of 'eigenaarschap nemen'. Rolduidelijkheid van de commandant verdient aandacht.

2.2 VAM/AGW

Tijdens het werkbezoek aan de afdeling Vraag en Aanbod Management (VAM) van de Divisie Facilitair & Logistiek/Commando Diensten Centra kwam naar voren dat VAM-processen en Assortimentsgewijs Werken (AGW) lastig zijn uit te leggen aan klanten. Medewerkers van VAM overzien de totale keten nauwelijks en zien niet altijd de logica van de inrichting van het proces in. Daarnaast leiden VAM en AGW regelmatig tot frustratie van commandanten. Deze uitkomst komt ook naar voren in mijn thema-onderzoek 'De commandant in zijn kracht'. Om deze redenen is besloten dit onderwerp nader te onderzoeken.

Er zijn allerlei initiatieven ontplooid om het VAM-proces te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is de in 2015 gestarte pilot 'klein grut' (formeel 'Verbeter de bestelketen'), die inmiddels landelijk is uitgerold. Klanten kunnen via de servicebalie FBD eenvoudig en snel artikelen onder de € 1.250,- bestellen, die in AGW-land van Defensie lastig te bestellen zijn. Het proces ontwikkelt zich in de goede richting, maar er moeten nog stappen worden gezet. Bovendien is VAM/AGW nadrukkelijk geadresseerd in het 'Verbeterplan logistieke keten reserve-onderdelen'.

De belangrijkste conclusies en aanbevelingen zijn:

Het operationele proces wordt verstoord door het niet goed functioneren van VAM, AGW én SAP. Het proces roept veel frustraties op. En klanten krijgen niet of veel te laat datgene wat zij nodig hebben en bestellen. Het opbouwen van voldoende kennis op elk niveau verloopt uiterst moeizaam.

VAM en AGW zijn complexe processen en onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ketenpartners geven aan dat het belangrijk is om te blijven investeren in VAM en AGW, alleen dan is er vertrouwen dat het uiteindelijk meerwaarde oplevert.

In mijn ogen is kritische aandacht nodig voor het functioneren van SAP (de rollen, geprogrammeerde drempels, voldoende scholing, het gebruik van meerdere systemen naast elkaar), de rol van leverancier van de Operationele Commando's (inrichten VAM bureaus, beschikbaar stellen budgetten, verdeling assortimenten, klantgerichtheid, focus op eigen OPCO) en de flexibiliteit van de VAM-keten.

Verbeteren van VAM en AGW is een terecht speerpunt op de strategische kaart van Defensie. Ik onderken de noodzaak tot het opzetten van een verbetertraject AGW en een opleidingstraject in het kader van rolneming binnen VAM, zoals genoemd in het 'Plan van aanpak materiële gereedheid'. Het is goed te constateren dat de bevindingen en conclusies uit het verdiepingsonderzoek, als geluid van de werkvloer, worden meegenomen in de uitwerking van het genoemde plan van aanpak 'verbeteren logistieke keten reserve-onderdelen'. Daarnaast wordt door de steeds betere werking van SAP ook beter zichtbaar waar knelpunten zich voordoen. Daarmee kunnen oplossingen meer gericht worden toegepast.

2.3 Drugsgebruik en het drugsbeleid binnen Defensie

Naar aanleiding van een individueel bemiddelingsverzoek heeft mijn staf een inventariserend onderzoek gehouden over drugsgebruik en drugsbeleid binnen Defensie. Er is gesproken met diverse functionarissen over onder meer werving en selectie, voorlichting, controle, hulpverlening en ontslag.

Geen van de geïnterviewde functionarissen spreekt van het grootschalig gebruik van drugs, maar men ontkent het gebruik van drugs binnen Defensie ook niet. Gezien het gebruik van drugs bij jongeren in Nederland is te verwachten dat ook binnen Defensie drugs worden gebruikt. Daarnaast bestaat het risico dat militairen door traumatische ervaringen tijdens uitzendingen aan de drugs raken. De selectie 'aan de poort' lekt, omdat er bij de keuring niet mag worden getest. Testen op drugsgebruik bij militairen in werkelijke dienst gebeurt ook niet. De in de Militaire Ambtenarenwet toegestane urinetest is nooit geoperationaliseerd. Commandanten voeren wel controles en steekproeven uit op de legeringskamers. Bij militairen is vooral het *zero-tolerance* beleid bekend. Voorlichting omtrent gezondheidsrisico's en hulpverleningsmogelijkheden wordt vrijwel niet gegeven. Het Commando Zeestrijdkrachten heeft als enige een alcohol- en drugsconsulent die niet alleen bij initiële, maar ook bij vervolg- en commandantenopleidingen voorlichting geeft. Dit is een voorbeeld dat bij de andere defensieonderdelen zeker navolging zou moeten hebben. Militairen zoeken zelf geen hulp en collega's melden niets uit angst voor ontslag van hun 'maatje'. De strenge handhaving van het drugsbeleid leidt niet tot dialoog, ook niet met hulpverleners en 'drukt' het probleem onder de radar.

Mijn advies is om, in navolging van CZSK, betere preventieve maatregelen te implementeren binnen Defensie door meer voorlichting te geven over de effecten van drugsgebruik en over hulpverleningsmogelijkheden en door het daadwerkelijk uitvoeren van controles. Hiermee sluit Defensie aan op de ontwikkelingen in de maatschappij en beschermt ze haar medewerkers. Mijn adviezen, gericht op preventie en controle, heb ik besproken met de Bestuursstaf. Ik zie uit naar verbetering op dit terrein.

2.4 Themabijeenkomsten

Om mijn werk als adviseur van de minister van Defensie en als Inspecteur der veteranen en Inspecteur der Reservisten goed uit te kunnen oefenen, is het aangaan van netwerken en het slaan van bruggen met relevante spelers binnen en buiten defensie een *must*. Een belangrijk instrument hiervoor is het organiseren van themabijeenkomsten op de Zwaluwenberg. In 2016 zijn drie van deze bijeenkomsten georganiseerd: Veteranen aan het werk, Jong talent, De ondernemende veteraan.

2.4.1 Veteranen aan het werk

Als Inspecteur der Veteranen ben ik zeer begaan met de veteraan en diens positie in de maatschappij. Ik adviseer en bemiddel niet alleen in veteranenzaken, ook vervul ik een ambassadeursrol richting de maatschappij. Ik ondersteun daarom van harte diverse initiatieven waarmee de positie van de veteraan in de maatschappij wordt versterkt. Zo zijn er de afgelopen jaren meerdere themabijeenkomsten georganiseerd op de Zwaluwenberg rondom het onderwerp 'Veteranen aan het werk'.

Op 19 januari 2016 vond wederom een themabijeenkomst 'Veteranen aan het werk' plaats. Ketenpartijen hebben besproken hoe ze elkaar kunnen helpen en versterken, zodat veteranen na hun tijd bij Defensie zinvol verder kunnen. De conclusie was dat een goede aansluiting van veteranen en oud-medewerkers op de arbeidsmarkt zowel vanuit een financieel als een sociaal oogpunt, belangrijk is en waar mogelijk verbeterd moet worden. Er is aandacht gevraagd voor verantwoordelijkheid en sturing in de hele arbeidsketen (instroom, doorstroom en uitstroom) door leidinggevendenden om medewerkers te stimuleren een goede aansluiting op de (civiele) arbeidsmarkt te houden.

Tijdens de bijeenkomst lanceerde de 'Stichting Onbekende Helden' een app en een website met onder andere vacatures voor de al dan niet 'moeilijk plaatsbare' veteraan en bedrijven die korting aan veteranen verlenen. Het Veteraneninstituut maakte de oprichting van de 'Stichting Ondersteuning Veteranen Activiteiten' bekend, waarmee verschillende initiatieven voor veteranen op elkaar kunnen worden afgestemd.

2.4.2 Jong talent

Op 23 maart 2016 is op de Zwaluwenberg een themadag georganiseerd voor jong talent binnen en buiten Defensie. Hoe mooi is het om jonge mensen vanuit Defensie, het bedrijfsleven, de politiek en kennisinstellingen hun ideeën te laten delen en zo te komen tot netwerken en een kruisbestuiving tussen hun organisaties.

Op deze dag waren jonge militairen en burgerdefensiemedewerkers, leden van studentenweerbaarheden, delegaties van jongerenafdelingen van verschillende politieke partijen, en jongeren uit het bedrijfsleven aanwezig. Samen met diverse inleiders is gesproken over 'het belang van netwerken', 'vertrouwen in jong leiderschap' en 'Defensie, een bijbaan met inhoud'.

Een van de sprekers leerde het publiek dat een goede netwerker vooral dicht bij zichzelf moet blijven, een ander vertelde hoe je als jonge leider respect en vertrouwen wint. Hij was zelf begin 20 toen hij Chief Executive Officer werd. Ook werd het publiek enthousiast van de pilot Defensity College, die als doel heeft om studenten een waardevolle bijbaan bij Defensie te bieden en hen tegelijkertijd als reservist aan Defensie te binden.

In de gesprekken en workshops kwamen tal van onderwerpen langs. Hoe creëer je meer draagvlak voor Defensie in de samenleving? Hoe stel je je op als je klaar bent voor de volgende stap in je carrière? Waarom is lobbyen zo'n vies woord? Wat heeft Defensie jonge mensen te bieden en wat levert het aantrekken van die mensen de Krijgsmacht op?

2.4.3 De ondernemende veteraan

Op 16 november 2016 is een bijeenkomst georganiseerd met als thema 'De ondernemende veteraan'. Doel van deze bijeenkomst was het inspireren en enthousiasmeren van een groep veteranen met een eigen onderneming met als uiteindelijk doel te komen tot een netwerk van ondernemers. De gedachte hierachter is dat de militair binnen Defensie altijd in teamverband heeft gewerkt met ondersteuning op diverse gebieden. Als ondernemer sta je er alleen voor, terwijl er juist dan behoefte is aan ondersteuning op bepaalde gebieden. Veteranen met een eigen onderneming kunnen als buddy of collega-coach elkaar steunen en adviseren.

Deze dag is georganiseerd samen met de 'Stichting Onbekende Helden'. Naast een grote groep ondernemende veteranen, was ook het Veteraneninstituut aanwezig. Op een enthousiaste en interactieve wijze is er met elkaar gesproken over het belang van netwerken, de ervaringen en uitdagingen van de ondernemende Veteraan en een mogelijk platform voor ondernemende veteranen. Veteranen ervaren het veteraan-zijn als een positieve gunfactor.

De sessie is afgesloten met een gevoel dat het 'eerste zaadje is geplant': het gros van de aanwezigen heeft een Whats-Appgroep aangemaakt om contact te blijven houden en elkaar snel te kunnen vinden indien nodig. Ook is er een eigen facebookpagina gemaakt: www.facebook.com/ondernemendeveteranen en een LinkedIn netwerkgroep 'Ondernemende Veteranen', waarvan (toekomstig) ondernemende veteranen lid kunnen worden. De 'Stichting Onbekende Helden' bekijkt samen met het Veteraneninstituut de mogelijke vervolgstappen.

3. Internationale samenwerking

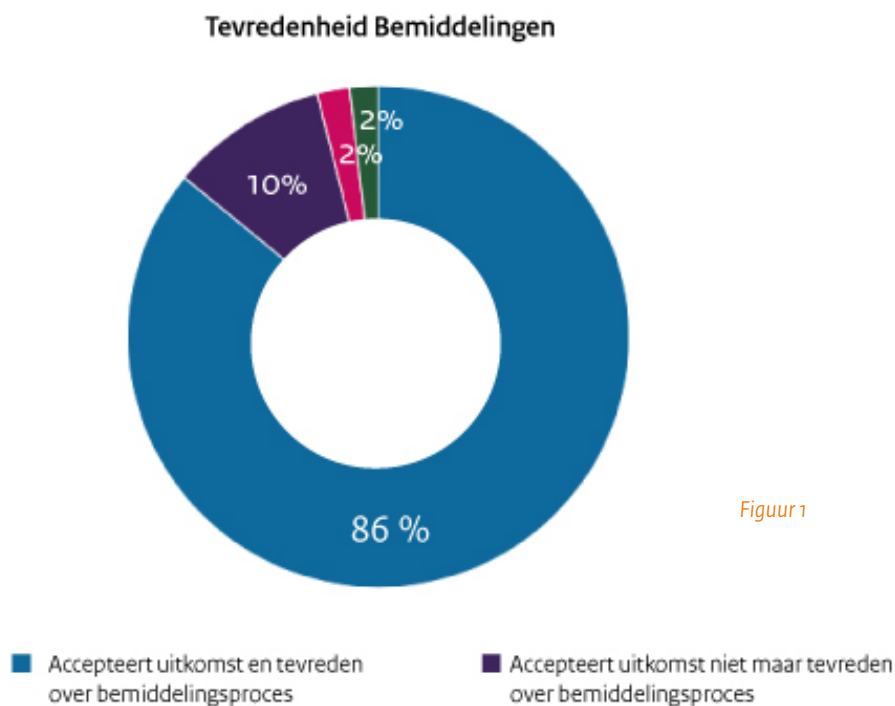
In oktober 2016 was Nederland host nation van de *International Conference of Ombuds Institutions for Armed Forces* (ICOAF) in Amsterdam. De ICOAF is een jaarlijks terugkerende conferentie op initiatief van *the Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces* (DCAF) en werd dit jaar door 29 landen bezocht. Samen met de Nationale Ombudsman (NOM) was de IGK gastheer van deze conferentie. De rol van de ombudsinstituten vóór, tijdens en na de missie, in relatie tot goed werkgeverschap voor militairen, is besproken. Ook zijn stappen gezet voor nieuwe internationale samenwerkingsverbanden.

Steeds vaker worden missies uitgevoerd met multinationale eenheden. Als gevolg daarvan kunnen militairen onder verschillende en soms tegenstrijdige procedures vallen. Ook de ombudsinstituten hebben verschillende mandaten om invulling te geven aan hun rol. Tijdens de conferentie is onder andere besproken hoe ombudsinstituten kunnen samenwerken om toe te zien op het welzijn van militairen voor, tijdens en na de missies.

Tijdens de conferentie hebben, naast de NOM en de IGK, ook de minister van Defensie en de Commandant der Strijdkrachten een toespraak gehouden. Nederland heeft daarbij laten zien waar het staat op het gebied van veteranenbeleid en hoe we invulling geven aan goed werkgeverschap en internationale samenwerking. De deelnemers aan de conferentie waren bijzonder geïnteresseerd in hoe invulling is gegeven aan de samenwerking met Duitsland (*Wehrbeauftragte des Bundestages*) en de samenwerking in Mali (*Wehrbeauftragte* en NOM). Alle conferentieleden en ook de DCAF, NOM en IGK kijken terug op een succesvolle conferentie.

4. Bemiddeling

In 2016 heeft mijn staf 519 cases afgerond. 96% van de bemiddelden waren tevreden over het bemiddelingsproces en 88% was tevreden over de uitkomst van de bemiddeling (zie figuur 1). Niet alle cases betroffen een bemiddelingsproces. De stafofficieren waren in 2016 ook regelmatig een luisterend oor en gaven veelvuldig advies, verrichtten onderzoeken en ondersteunden bij bijvoorbeeld het aanvragen van onderscheidingen. Algemene data zijn opgenomen in bijlage B.



In 2016 is een nieuwe analysemethode ingevoerd voor de individuele bemiddelingen. De methode sluit aan op mijn bemiddelingstaak voor goed werkgeverschap en stelt mij op termijn in staat om trends te herkennen. De analyse legt een relatie tussen de algemene gegevens van de verzoeker, het onderwerp van de bemiddeling en het probleem dat aan de bemiddeling ten grondslag ligt. Vorig jaar heeft mijn staf zich ingezet om langdurig openstaande dossiers te sluiten indien er van bemiddeling geen sprake meer was. Hierdoor is het aantal afgesloten bemiddelingen in 2016 hoger dan in voorgaande jaren.

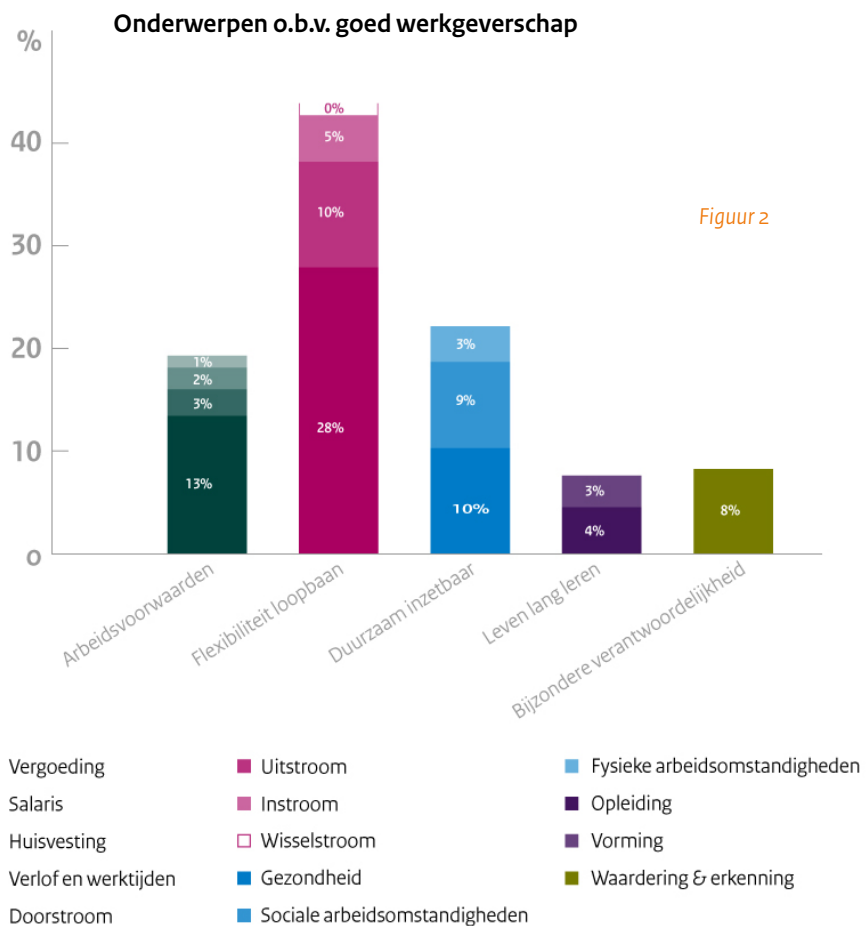
Goed werkgeverschap is de kern van deze bemiddelingstaak. Ik leg met de nieuwe analysemethode herkenbaar verantwoording af over mijn bemiddelingstaak, namelijk op basis van het thema 'Goed werkgeverschap' uit de Regieagenda van het ministerie van Defensie. Ik registreer elke bemiddeling op een onderwerp onder één van de volgende vijf pijlers van goed werkgeverschap: arbeidsvoorwaarden, flexibiliteit loopbaan, duurzaam inzetbaar, leven lang leren en bijzondere verantwoordelijkheid.

4.1 Onderwerpen

In figuur 2 is te zien dat maar liefst 43% van de afgeronde bemiddelingen in 2016 binnen de pijler *Flexibiliteit loopbaan* valt. 30% van de mannen en vrouwen heeft een bemiddeling aangevraagd over het onderwerp *Doorstroom* dat binnen die pijler valt. Problemen betreffen het gebrek aan doorstroommogelijkheden, verwarrende functietoewijzingsprocessen en onduidelijke bevorderingsprocedures. Medewerkers hebben ook last van de langdurige en onduidelijke VGB-procedures die hun in- en doorstroom belemmeren.

Een fors aantal bemiddelingen gaat verder over *Vergoedingen en toeslagen* (13%). Opvallend is dat bij 15% van de mannen een bemiddeling over vergoedingen gaat, bij de vrouwen is dit percentage slechts 5%.

Gezondheid is in 10% van de bemiddelingen het onderwerp, zoals problemen met re-integratie en nazorg. Verder had 20% van de bemiddelingsverzoeken van vrouwelijke medewerkers betrekking op het onderwerp *Uitstroom* (o.a. schorsing en ontslag). Eenzelfde percentage vrouwen vroeg bemiddeling over *Sociale arbeidsomstandigheden*, zoals discriminatie, pesten en werkdruk. Onder mannen was dit percentage slechts 7%.



4.2 Oorzaken

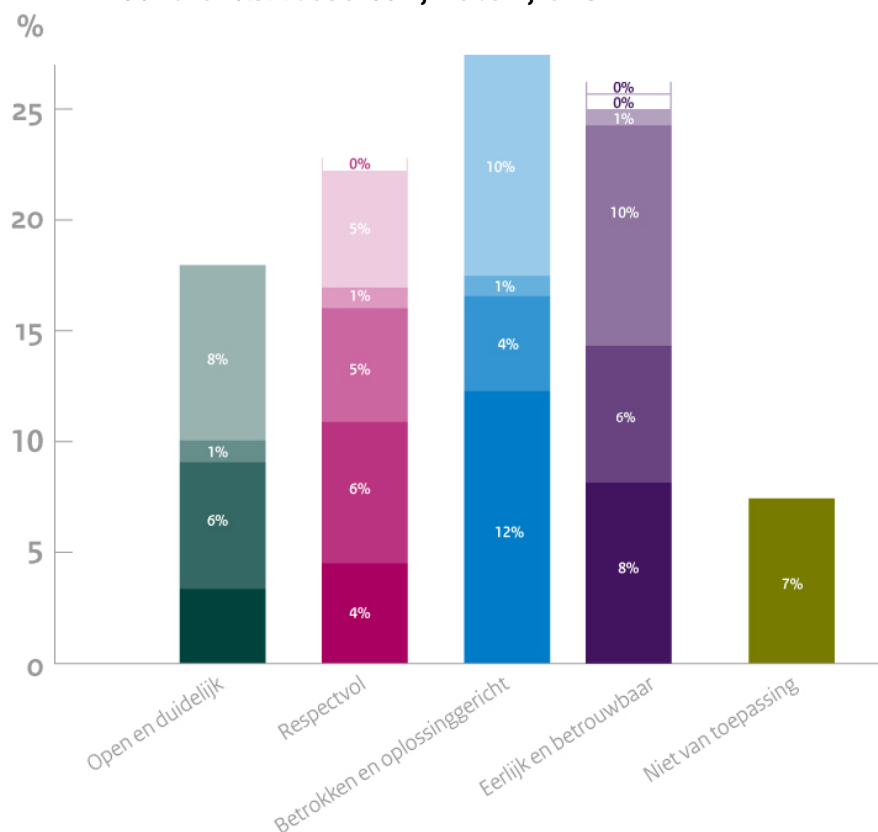
De staf IGK gebruikt sinds 2016 de behoorlijkheidsvereisten die de Nationale Ombudsman heeft geformuleerd voor het bepalen van de onderliggende oorzaak van het probleem van een bemiddeling. Die vereisten zijn herschreven naar een Behoorlijkheidswijzer IGK voor Defensie, zie bijlage C. De hoofdcategorieën hierin zijn: Open en duidelijk; Respectvol; Betrokken en oplossingsgericht; en Eerlijk en betrouwbaar. Van elk van de individuele bemiddelingen is de belangrijkste oorzaak onder één van de hoofdcategorieën geregistreerd. Aangezien alle criteria uit de Behoorlijkheidswijzer cruciaal zijn voor goed werkgeverschap, kan Defensie op basis van deze analyse haar behoorlijkheid als overheidsinstantie en werkgever verbeteren.

De spreiding van de oorzaken van de bemiddelingen over de verschillende hoofdcategorieën is voor mannen en vrouwen vergelijkbaar. In figuur 3 is te zien dat meer dan een kwart van de bemiddelingen is veroorzaakt door een gebrek aan betrokkenheid en oplossingsgerichtheid in de lijn. Betrokkenen ervaren bij leidinggevendenden een gebrek aan inzet en aan procedurele

mogelijkheden voor individueel maatwerk (12%). Beklemmende regelgeving en een gebrek aan leiderschap kunnen hiervan oorzaken zijn.

Defensie is bovendien onvoldoende transparant, er wordt onvoldoende informatie verstrekt en besluiten zijn dikwijls niet of onvoldoende gemotiveerd. In 10% van de bemiddelingen zijn medewerkers benadeeld door langdurige besluitvormingsprocessen.

Oorzaken o.b.v. de behoorlijkheidswijzer IGK



- Transparantie
- Goede informatieverstrekking
- Luisteren naar de medewerker
- Goede motivering
- Respecteren van (grond) rechten
- Fatsoenlijk en respectvol
- Fair play
- Evenredigheid
- Bijzondere zorg
- Bevorderen van actieve deelname door medewerker
- Maatwerk
- Samenwerking
- Coulante opstelling
- Voortvarendheid
- Betrouwbaarheid
- Redelijkheid
- Goede organisatie
- Professionaliteit
- Goede voorbereiding
- Onpartijdigheid
- Niet van toepassing

Figuur 3

5. Veteranen

Sergeant Willem J.R. Holzhauser was als dienstplichtig militair ingedeeld bij het 22e Regiment Infanterie. In de vroege ochtend van 10 mei 1940 behoorde hij tot één van de grensbataljons, die een Duitse opmars moesten vertragen. Nadat hij bij Duiven zijn versperring had laten springen, wist Sgt Holzhauser met zijn soldaten ternauwernood over de IJssel aan de Duitsers te ontkomen en zich bij zijn regiment in de Grebbelinie te voegen, waar hij gedurende de daarop volgende dagen verder zijn plicht deed. In het verslagjaar, 76 jaar na dato, heeft de IGK dhr. Holzhauser op 'De Zwaluwenberg' ontvangen en hem alsnog het Mobilisatie Oorlogskruis uitgereikt. Dhr. Holzhauser is slechts één van de veteranen die de IGK, als Inspecteur der Veteranen, in het afgelopen jaar heeft ontmoet. Gewone mensen die vaak zeer bijzondere dingen hebben gedaan.

Aan het einde van het verslagjaar overleed Luitenant-generaal b.d. Ted Meines, de 'vader der veteranen'. Generaal Meines heeft een vooraanstaande, zo niet doorslaggevende rol gespeeld bij het tot stand komen van erkenning en waardering voor veteranen en bij het organiseren van de veteranenwereld. Tot aan de laatste maanden voor zijn overlijden was hij een inspirerend en betrokken voorvechter voor de belangen van de Nederlandse veteranen. Net als dhr. Holzhauser behoorde Generaal Meines tot de oude generatie veteranen. Een groep die snel kleiner aan het worden is als gevolg van de hoge leeftijd van zijn leden.



Voor die oudere veteranen heeft het verschijnen van het boek van de historicus Rémy Limpach, 'De brandende kampongs van Generaal Spoor', nadrukkelijk een stempel gedrukt op het jaar 2016. De publiciteit rondom het boek veroorzaakte veel onrust. De IGK heeft namens de minister van Defensie hierover gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van Indië-veteranen en daaruit bleek dat de emoties erg dicht onder de oppervlakte lagen. Wel gaven de Indië-veteranen bij die gesprekken aan zeer op te prijs te stellen dat zij werden gehoord en dat hun mening werd meegenomen in de discussie rond een vervolgonderzoek.

In 2016 heeft een evaluatie plaatsgevonden van het veteranenbeleid. De uitkomsten van die evaluatie bevestigen dat wij in Nederland tegenwoordig de erkenning, waardering en zorg voor onze veteranen goed hebben geregeld. Dat is iets waar we trots op kunnen zijn. Er kwamen uit de evaluatie ook verbeterpunten naar voren die in de komende tijd onze aandacht behoeven. Als Inspecteur der Veteranen pleit ik ervoor om vooral te blijven kijken naar de *outcome* van het beleid: niet wat we hebben geregeld en hoe we het hebben geregeld, maar het effect voor de individuele veteraan bepaalt of het beleid goed is.

Voor veel veteranen – zowel post-actief als nog in werkelijke dienst – vormen onderscheidingen een belangrijk onderdeel van erkenning en waardering voor hun inzet. Nederland heeft op dit gebied echter een traditie van soberheid en die vormt ook nu nog een belangrijk richtsnoer in het decoratiebeleid. Ook in 2016 is de IGK bij herhaling benaderd door veteranen die als gevolg van die soberheid de beoogde erkenning en waardering onvoldoende ervaren. Ik pleit ervoor om te blijven zoeken naar een goede balans tussen enerzijds de perceptie van erkenning en waardering bij de veteraan en anderzijds het sobere decoratiebeleid.

In april 2016 sprak de Veteranenombudsman zijn zorg uit over dat Defensie geen zicht heeft op het welzijn van de Afghanistan-veteranen. In de jaren 1990 werd Defensie verrast door de schade die een deel van de Libanon-veteranen bleek te hebben ondervonden van de uitzending in het kader van de *United Nations interim Force in Lebanon* (UNIFIL). Ook bij veteranen die juist in die periode werden uitgezonden naar voormalig Joegoslavië, bleek jaren later dat een deel van hen psychische schade had opgelopen als gevolg van die uitzending. Defensie heeft daar lessen uit getrokken en de voorbereiding op uitzending, de zorg tijdens uitzending en de nazorg zijn sindsdien aanzienlijk verbeterd.

We moeten ons echter afvragen of die verbeterde zorg ook adequaat is geweest. Zeker de jonge mannen en vrouwen die in het belang van Nederland in het hoge deel van het geweldsspectrum hebben geopereerd, verdienen dat er ook na verloop van jaren aandacht is voor hun welzijn. Die aandacht geldt niet alleen voor de Afghanistan-veteranen, maar bijvoorbeeld ook voor de veteranen die hebben deelgenomen aan de operatie *Stabilisation Force Iraq* (SFIR). Het zou goed zijn om te weten in hoeverre de zorg die zij voor, tijdens en direct na hun uitzending hebben gekregen, ook op lange termijn afdoende is. Zo kan Defensie voorkomen dat ze net als bij de veteranen van Libanon en voormalig Joegoslavië, weer na tien tot twintig jaar wordt verrast door aanzienlijke problemen.

De in eerdere verslagen door mijn voorganger genoemde initiatieven uit de samenleving die getuigen van erkenning en waardering voor veteranen, hebben zich in 2016 voortgezet. Ook zijn er diverse initiatieven ontstaan op het gebied van zorg voor met name de psychisch gewonde veteranen, zowel vanuit de samenleving als vanuit de veteranengemeenschap zelf. Bij al deze vaak goede initiatieven zie ik helaas nog te veel versnippering en doublures. De uitdaging is hier om initiatieven te bundelen, zodat een zo groot mogelijk effect kan worden bereikt. De veteranen-gemeenschap heeft veel bereikt door samenwerking en met verdere samenwerking kan nog veel meer worden bereikt.

In bijlage D is een overzicht Veteranenactiviteiten opgenomen.

6. Reservisten

In de werkbezoeken aan verschillende defensieonderdelen ontmoet ik steeds meer reservisten die belangrijk werk voor onze defensieorganisatie doen. Deze inzet betreft zowel *frontfill* als *backfill* en kan van tijdelijke aard zijn dan wel een structureel karakter hebben. Zonder de andere krijgsmachtdelen te kort te doen, zie ik de inzet van reservisten bij de operationele eenheden van de mariniers o.a. de antitanksecties, als een goed voorbeeld. Hier is geen uitzondering meer gemaakt tussen de beroepsmilitair en de reservist als het gaat om hun daadwerkelijke inzet en training. Met andere woorden: bij de gehele inzet en training zijn beide partijen volledig gelijkwaardig aan elkaar. Deze pilot is een van de 35 die door Bureau Reservisten en Samenleving (BReS) en de defensieonderdelen gezamenlijk zijn opgepakt. Deze ontwikkeling past goed in het 'concept van de Adaptieve Krijgsmacht'.

Het is goed om te zien dat reservisten steeds meer een structurele schakel worden in onze defensieketen. Er is echter nog steeds behoefte aan een duidelijk reservistenbeleid. Het mogelijk maken van een verdere doorontwikkeling met reservisten is voor zowel de reservist en zijn werkgever, als voor Defensie van belang. Ik denk onder meer aan opleiding, carrièreperspectief, inzetbaarheid in afstemming met werkgevers, gelijkschakeling arbeidsvoorwaarden en personele 'uitwisseltrajecten' tussen bedrijfsleven en Defensie.

Als Inspecteur der Reservisten zoek ik de verbinding met werkgevers van de reservisten om vanuit het veld te kunnen waarnemen waar de uitdagingen liggen om waar mogelijk te kunnen meedenken en meewerken aan oplossingen. Ik plan dan ook op bescheiden schaal werkbezoeken bij niet-militaire werkgevers die reservisten en veteranen binnen hun organisatie hebben. Door de aanwezigheid binnen mijn staf van vijf reservisten zal dit verder vorm worden gegeven.

Uit gesprekken met CEO's van grote bedrijven is gebleken dat onze veteranen en reservisten zeer gewaardeerde werknemers zijn die een enorme meerwaarde vormen voor 'werkend Nederland'. Niet zozeer vanuit het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, maar vanuit een wederzijdse win-win situatie. Ik denk daarbij aan de fase 2/3-problematiek, het uitwisselen van nieuwe kennis en nieuw personeel en de maatschappelijke verankering van Defensie en onze mensen. "Geef me vijftien namen van veteranen en ik neem ze morgen aan!"

Bijlage A: Overzicht Werkbezoeken IGK 2016 (55)

Bestuursstaf (3)

- | | |
|--|--------------|
| 1. Directie bedrijfsondersteuning Bestuursstaf | 14 januari |
| 2. Directie Communicatie | 14 januari |
| 3. Hoofddirectie Financiën & Control | 01 september |

Commando Zeestrijdkrachten (10)

- | | |
|---|----------------|
| 4. Zr. Ms. Rotterdam | 04 februari |
| 5. Nederlands-Belgische Operationele School | 25 februari |
| 6. 2nd Marine Combat Group | 29 maart |
| 7. Zr. Ms. De Ruyter | 19 mei |
| 8. Zr. Ms. Karel Doorman | 24 mei |
| 9. Caribisch Gebied | 16-24 augustus |
| 10. Surface Assault and Training Group | 15 september |
| 11. Materiële Instandhouding CZSK | 29 november |
| 12. Zr. Ms. Van Speijk | 01 december |
| 13. Groepoudersteun Onderzeedienst | 06 december |

Commando Landstrijdkrachten (19)

- | | |
|--|--------------|
| 14. 17 Pantserinfanteriebataljon | 12 januari |
| 15. 41 Pantsergeniebataljon | 26 januari |
| 16. 101 Communicatie & Informatiesystemenbataljon | 10 maart |
| 17. 11 Geneeskundige Compagnie Luchtmobiel | 22 maart |
| 18. Staf Commando Landstrijdkrachten | 30 maart |
| 19. Vuursteuncommando | 17 mei |
| 20. 20 Natresbataljon | 30 mei |
| 21. Opleidings- en Trainingscentrum Rijden | 02 juni |
| 22. 44 Pantserinfanteriebataljon Regiment Johan Willem Friso | 30 juni |
| 23. Opleidings- en Trainingscentrum Genie | 05 juli |
| 24. Land Warfare Centre | 07 juli |
| 25. Hoofdkwartier Operationeel Ondersteuningscommando Land | 25 augustus |
| 26. Materieel Logistiek Commando, Afdeling Techniek | 06 september |
| 27. Panzerbataillon 414 | 12 oktober |
| 28. Staf Opleidings- en Trainingscommando | 25 oktober |
| 29. 13 Herstelcompagnie | 27 oktober |
| 30. 101 Geniebataljon | 10 november |
| 31. 45 Pantserinfanteriebataljon | 23 november |
| 32. 11 Infanteriebataljon | 15 december |

Commando Luchtstrijdkrachten (4)

- | | |
|---|--------------|
| 33. Vliegbasis Volkel | 11 februari |
| 34. Air Operations Control Station Nieuw Milligen | 28 juni |
| 35. NATO Airborne Early Warning & Control Force | 13 september |
| 36. Vliegbasis Volkel, logistiek en onderhoudsorganisatie | 15 november |

Koninklijke Marechaussee (5)

- | | |
|---|-------------|
| 37. Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten | 05 april |
| 38. Brigade Waddengebied | 11 mei |
| 39. Brigade Caribisch Gebied | 16-24 juli |
| 40. Brigade Recherche | 01 november |
| 41. District Eindhoven | 17 november |

Commando DienstenCentra (8)

42. Dienst Geestelijke Verzorging	18 februari
43. Directie Vraag en Aanbodmanagement	12 juli
44. Defensie Gezondheidszorg Opleidings- en Trainingscentrum	14 juli
45. Militaire Geestelijke Gezondheidszorg	01 september
46. Centraal Militair Hospitaal	08 september
47. Facilitair Bedrijf Defensie	18 oktober
48. Dienstencentrum Internationale Ondersteuning Defensie	03 november
49. Dienstencentrum Human Resources	08 december

Defensie Materieelorganisatie (1)

50. Defensie Munitiebedrijf	22 november
-----------------------------	-------------

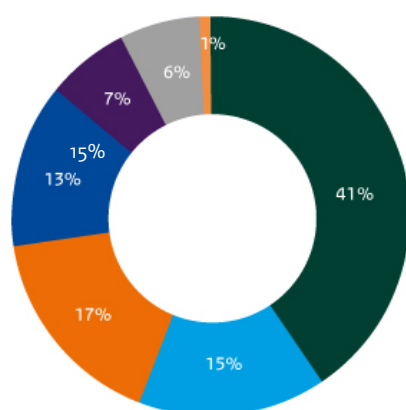
Overig (5)

51. Koninklijke Stichting Defensiemusea	01 maart
52. Defensiemedewerkers in de Verenigde Staten	14-18 maart
53. Air Task Force Middle East	07-08 april
54. Uitgezonden eenheden in Mali	21-24 september
55. Border Security Team Chios Griekenland	06-08 november

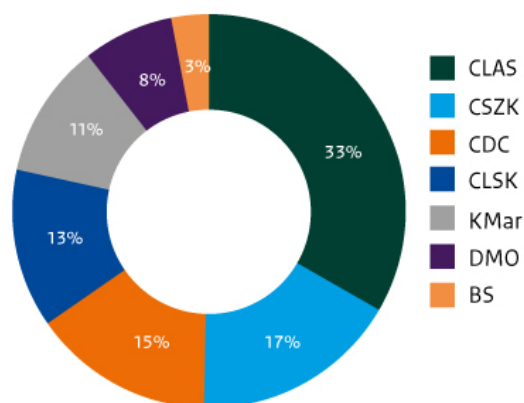
Bijlage B: Algemene data bemiddelingsverzoeken IGK

De verhouding tussen mannen en vrouwen die een verzoek tot bemiddeling hebben gedaan, is gelijk aan de verdeling van mannen en vrouwen binnen Defensie. Deze verdeling geldt ook voor de verhouding tussen militair en burgerpersoneel. Gezien de verdeling van de aantallen medewerkers over de defensieonderdelen wordt de IGK frequent bezocht door CLAS-medewerkers en minder door medewerkers van CZSK en de KMar. Ook medewerkers tot 35 jaar benaderen mij betrekkelijk weinig. Voor werknemers ouder dan 35 jaar geldt het tegenovergestelde. Een onevenredige verdeling bestaat ook in de rangclusters. Slechts 20% van de bemiddelingen is afkomstig van medewerkers in de rang van soldaat of korporaal, terwijl meer dan de helft van de militairen binnen Defensie tot het rangcluster manschappen behoort. Onderofficieren zijn daarentegen sterk oververtegenwoordigd in de individuele bemiddelingen ten opzichte van hun aantal binnen Defensie, respectievelijk 50% tegenover 19%. Individuele bemiddelingen van burgermedewerkers betreffen relatief vaak medewerkers in de schalen 5 tot en met 8, medewerkers in schaal 9 of hoger doen relatief weinig een beroep op de IGK.

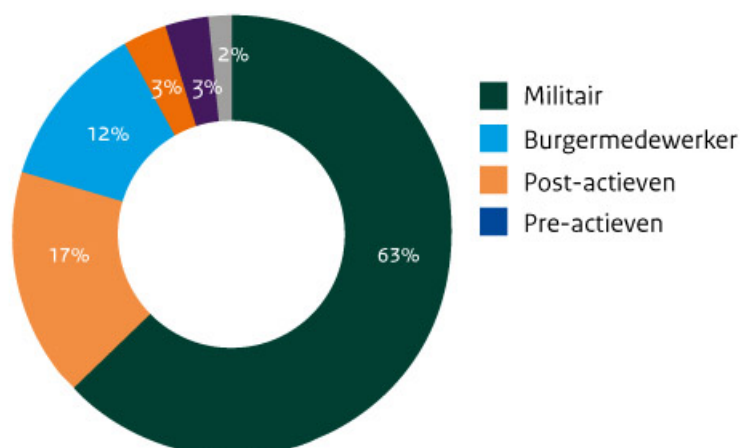
Bemiddelingen verdeeld over de Defensieonderdelen
(N=519)



Verdeling medewerkers over de Defensieonderdelen
(N=56564)



Achtergrond verzoekers



Bijlage C: Behoorlijkheidswijzer IGK

1. Open en duidelijk

1.1 **Transparantie**

Defensie is in haar handelen open en voorspelbaar, zodat het voor de medewerker duidelijk is waarom Defensie bepaalde besluiten neemt.

1.2 **Goede informatieverstrekking**

Defensie zorgt ervoor dat medewerkers de juiste informatie krijgen en dat deze informatie klopt, volledig en duidelijk is. Defensie verstrekt niet alleen informatie als een medewerker erom vraagt, maar ook uit zichzelf.

1.3 **Luisteren naar de medewerker**

Defensie luistert actief naar de medewerker, zodat de medewerker zich gehoord en gezien voelt.

1.4 **Goede motivering**

Defensie legt haar handelen en haar besluiten duidelijk aan de medewerker uit. Daarbij geeft Defensie aan op welke wettelijke bepalingen de handeling of het besluit is gebaseerd, van welke feiten zij is uitgegaan en hoe zij rekening heeft gehouden met de belangen van de medewerkers. Deze motivering moet voor de medewerker begrijpelijk zijn.

2. Respectvol

2.1 **Respecteren van (grond) rechten**

Defensie respecteert de (grond)rechten van medewerkers.

2.2 **Bevorderen van actieve deelname door medewerkers**

Defensie betreft de medewerker zoveel mogelijk actief bij haar handelen.

2.3 **Fatsoenlijk en respectvol**

Defensie respecteert de medewerker, behandelt hem fatsoenlijk en met respect en is hulpvaardig.

2.4 **Fair play**

Defensie geeft de medewerker de mogelijkheid om de daarvoor bestemde procedures te benutten en zorgt daarbij voor een eerlijke gang van zaken.

2.5 **Evenredigheid**

Om haar doelen te bereiken handelt Defensie zodanig dat de organisatie niet onnodig ingrijpt in het leven van de medewerker handelt in evenredige verhouding ten opzichte van dat doel.

2.6 **Bijzondere zorg**

Defensie verleent goede zorg aan medewerkers die in hun positie afhankelijk zijn van Defensie.

3. Betrokken en oplossingsgericht

3.1 **Maatwerk**

Defensie is bereid om in voorkomende gevallen af te wijken van algemeen beleid of voorschriften als dat nodig is om onbedoelde of ongewenste consequenties te voorkomen.

3.2 Samenwerking

Defensie werkt op eigen initiatief in het belang van de medewerker met interne en externe instanties samen en stuurt de medewerker niet van het kastje naar de muur.

3.3 Coulante opstelling

Defensie stelt zich coulant op als zij fouten heeft gemaakt. Zij heeft oog voor de claims die redelijkerwijs gehonoreerd moeten worden en belast de medewerker niet met onnodige en ingewikkelde bewijsproblemen en procedures.

3.4 Voortvarendheid

Defensie handelt zo snel en slagvaardig mogelijk.

3.5 De-escalatie

Defensie probeert in haar contacten met de medewerker escalatie te voorkomen of te beperken. Communicatievaardigheden en een oplossingsgerichte houding zijn hierbij essentieel.

4. Eerlijk en betrouwbaar

4.1 Integriteit

Respectvol met elkaar (en met anderen) omgaan, waarbij rekening wordt gehouden met de rechten en met gerechtvaardigde belangen en wensen van alle betrokkenen.

4.2 Betrouwbaarheid

Defensie handelt conform interne en externe regelgeving, eerlijk en oprecht, doet wat zij zegt en geeft gevolg aan rechterlijke uitspraken.

4.3 Onpartijdigheid

Defensie stelt zich onpartijdig op en handelt zonder vooroordelen.

4.4 Redelijkheid

Defensie weegt de verschillende belangen tegen elkaar af voordat zij een beslissing neemt. De uitkomst hiervan mag niet onredelijk zijn.

4.5 Goede voorbereiding

Defensie verzamelt alle informatie die van belang is om een weloverwogen beslissing te nemen.

4.6 Goede organisatie

Defensie zorgt ervoor dat haar organisatie en haar administratie de dienstverlening aan medewerkers ten goede komt. Zij werkt secuur en vermijdt slordigheden. Eventuele fouten worden zo snel mogelijk hersteld.

4.7 Professionaliteit

Defensie zorgt ervoor dat haar medewerkers volgens hun professionele normen kunnen werken. De medewerker mag uitgaan van de bijzondere deskundigheid van zijn collega's.

De Behoorlijkheidswijzer IGK is gebaseerd op de behoorlijkheidswijzer van de Nationale Ombudsman.

Bijlage D: Overzicht IGK Veteranenactiviteiten (117)

Januari

- 5 Nieuwjaarsbijeenkomst Bond van Wapenbroeders afdeling West- Brabant, Bergen op Zoom
- 8 Nieuwjaarsreceptie C-KTOMMB, Arnhem
- 13 Uitreiking Draaginsigne Nobelprijs aan 18 veteranen uit de gemeente Hilversum, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 14 Nieuwjaarsreceptie van de Federatie Indië Militairen, Bond van Wapenbroeders, Vereniging Oud Militairen Indiëgangers en vereniging Nederlands Nieuw Guinea Militairen 1945-1962, Amersfoort
- 18 Uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis en Ereteken voor Orde en Vrede aan KNIL- veteraan Dhr. Wieringa, Amsterdam
- 19 Themabijeenkomst "Veteranen aan het werk", De Zwaluwenberg, Hilversum
- 22 Startconferentie Evaluatie Veteranenbeleid, Doorn
- 27 Uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis en Ereteken van Orde en Vrede aan KNIL- veteraan Dhr. Delhaye en aan verzets- en Indië-veteraan Dhr. Van Baarsen, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 29 35- jarig jubileum Bond van Wapenbroeders afdeling Utrecht, Utrecht
- 30 Landelijke bijeenkomst Nuldelijshelpers, Stroe

Februari

- 3 Gesprek met jonge veteranen op De Zwaluwenberg, Hilversum
- 9 Kennismaking met bestuur van de Stichting Ondersteuning Veteranenactiviteiten, i.o., De Zwaluwenberg, Hilversum
- 17 Uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis aan oud-verzetsstrijder Dhr De Koning en Ereteken voor Orde en Vrede aan Indië-veteraan Dhr. Boelaars, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 19 Gesprek met Mw. Blommaart, namens "Partners van Oorlogs Veteranen met PTSS", De Zwaluwenberg, Hilversum
- 26 RZO 7e Expertmeeting Uitzendgerelateerde Klachten, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 27 Uitreiking Draaginsigne Nobelprijs, Doorn

Maart

- 9 Ontvangst vertegenwoordigers Finse veteranenorganisaties, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 9 Uitreiking Nieuw-Guinea Herinneringskruis aan Dhr. Altena, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 11 Vergadering GORK KL, Soesterberg
- 12 Lokale Veteranendag, Hoorn
- 18 Ledenvergadering Veteranenplatform, Schaarsbergen
- 22 5- jarig bestaan Veteranenhotel "De Foreesten", Vierhouten
- 25 Goede Vrijdag-viering voor veteranen, Roermond

April

- 7 Jaarvergadering en reünie Vereniging Draggers Militaire Dapperheidsonderscheidingen, Arnhem
- 9 8e Drentse Veteranendag, Assen
- 16 Symposium Thuisfront, Veteraneninstituut, Doorn
- 21 Reünie Vereniging Nederlandse Nieuw-Guinea Militairen, 't Harde
- 22 Vergadering GORK KL, Soesterberg
- 25 Vergadering Nationaal Comité Veteranendag, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 29 Uitreiking (postuum) Mobilisatie Oorlogskruis aan de nabestaande van Sergeant- vlieger KNIL R.C. Halberstadt, De Zwaluwenberg, Hilversum

Mei

- 4 Nationale Herdenking te Amsterdam
- 4 Dodenherdenking OGS Ereveld Loenen
- 4 Herdenking Militair Ereveld Grebbergen
- 4 Herdenking bij Nationaal Monument "erelijst van Gevallenen", Den Haag

- 4 Herdenking van de gevallen ter zee, Den Helder
- 4 Herdenking bij het monument van de Militaire Luchtvaart
- 4 Herdenkingsbijeenkomst Gemeente Hilversum
- 4 Dodenherdenking en Airgunnersgala, Dronten
- 5 Herdenking Capitulatie Wageningen 5 mei
- 10 Herdenking Grenadier en Jager Monument,, Ypenburg
- 10 Herdenking Slag om de Residentie Mei 1940, Ypenburg
- 12 Uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis en Ereteken van Orde en Vrede aan drie KNIL-veteranen, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 14 Herdenking III-14 RA, Dubbeldam
- 14 Herdenking en Reünie 75 jaar Garderegiment Fuseliers Prinses Irene, Oirschot
- 26 Herdenking overledenen Koninklijke Landmacht, Arnhem
- 28 Aanbieden CD "Saluut! Een groet aan de veteranen", nijvendal
- 29 Memorial Day- Herdenking Amerikaanse gevallen WO-II, Margraten

Juni

- 1 Ontvangst van de Vereniging Draggers Militairen Dapperheidsonderscheidingen, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 4 Provinciale Veteranendag Friesland, Leeuwarden
- 4 Presentatie boek en documentaire Fukuoka-2, Utrecht
- 4 1e Regionale Veteranendag Aalsmeer
- 7 Herdenking Provinciaal Indië Monument, Groningen
- 8 Boekpresentatie "Entenaren in de Gordel van Smaragd", Enter
- 9 Onthulling Veteranenmonument, Hellevoetsluis
- 10 10e Regionale Veteranendag Apeldoorn- Epe- Voorst, Apeldoorn
- 11 Zeeuwse Veteranendag, Middelbrug
- 17 Ledenvergadering Veteranenplatform, Ermelo
- 18 Limburgse Veteranendag, Roermond
- 22 Bedrijfsveteranendag VANAD-Groep, Capelle aan den IJssel
- 23 Bezoek opbouw Malieveld t.b.v. Nederlandse Veteranendag, Den Haag
- 25 Nederlandse Veteranendag, Den Haag

Juli

- 1 Herdenking overleden medewerkers en de viering van de verjaardag van de Koninklijke Luchtmacht, Soesterberg
- 1 Veteranendag Koninklijke Marine, Den Helder
- 4 Jaarlijkse KNIL-herdenking, Arnhem
- 5 Herdenking Nederlands Detachement VN Korea, Arnhem
- 6 Gesprek met jonge veteranen op De Zwaluwenberg, Hilversum
- 6 Uitreiking (postuum) Mobilisatie Oorlogskruis aan de nabestaande van Reserve- Officier van Gezondheid 1e klasse KNIL Dhr. B. Lutter

Augustus

- 4 Uitvaart Engelandvaarder Jacob de Mos, BK, KvV, Den Haag
- 15 Herdenking Japanse Capitulatie 15 augustus 1945, Den Haag
- 15 Indië herdenking Gooi- en Vechtstreken, Hilversum
- 20 Herdenking Birma-Siam Spoorweg en Pakan Baroe Spoorweg, Arnhem
- 21 Ontmoeting met veteranen Curaçao
- 24 Boekpresentatie en symposium "Verzonken Licht", Oosterbeek
- 31 24e Herdenking van Friese gevallen in voormaling Nederlands-Indië en Nieuw-Guinea 1945-1962

September

- 3 Herdenking Nationaal Indië Monument, Roermond
- 7 Veteranendag Koninklijke Luchtmacht, Eindhoven
- 9 Uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis aan meidagen-veteraan
Dhr. Holzhauser, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 10 Herdenking slachtoffers Japanse Zeetransporten Zuid-Oost Azië 1942-1945, Bronbeek,
Arnhem
- 14 Ontvangst Genootschap Engelandvaarders, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 15 Reünie 70 jaar Bond van Oud-Stoottroepers en Stoottroepers, Oirschot
- 18 Bevrijdingsdefilé Eindhoven
- 19 Vergadering Nationaal Comité Veteranendag en vrijwilligers BBQ,
De Zwaluwenberg, Hilversum
- 27 Receptie t.g.v. 35-jarig bestaan Bond van Wapenbroeders afdeling West-Brabant, Bergen op
Zoom
- 28 Bijeenkomst met vertegenwoordigers Indië-veteranen over boek "De brandende
Kampongs van Generaal Spoor", De Zwaluwenberg, Hilversum
- 29 Postume uitreiking Mobilisatie Oorlogskruizen aan de nabestaande van SM KNIL Dhr. W.G.
Plink en Brigadier KNIL Dhr. W.M.D. van Dijk, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 30 Veteranenvoorstelling Nationale Taptoe, Rotterdam
- 30 Lokale Veteranendag Gemeente Geertruidenberg, Raamsdonksveer

Oktober

- 1 1e Internationale Veteranendag, Brunssum
- 4 Dodenherdenking Korps MA, Soesterberg
- 5 Dodenherdenking Korps Technische Troepen, Soesterberg
- 6 Dodenherdenking Regiment Bevoorrading en Transport, Soesterberg
- 7 Veteranendag Koninklijke Marechaussee, Apeldoorn
- 9 71e Herdenking Gesneuvelde Stoottroepers, Beneden Leeuwen
- 14 Postume uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis aan de nabestaande van de landstorm
Sergeant 1e klasse Genie KNIL J. Lobbezoo, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 15 Ontvangst snertrit Stichting Nederlandse Veteranen Motorrijders,
De Zwaluwenberg, Hilversum
- 27 17e Vergadering Contactraad Uitvoering Veteranenbeleid, Doorn
- 27 Reünie OVW'ers Engeland- Schotland 1940-1962, Amersfoort

November

- 4 Seminar 75 jaar Commissie Dapperheidsonderscheidingen, Soesterberg
- 5 Nationale Requiemviering Nationaal Katholiek Thuisfront en RK
Geestelijke verzorging, Best
- 7 5e jaarlijkse veteranenlezing, Zeist
- 11 Vergadering GORK KL, Vught
- 17 Herdenking Monument van Verdraagzaamheid, Leudal
- 17 Bijzondere bijeenkomst Museum Engelandvaarders, Noordwijk
- 18 Ledenvergadering Veteranenplatform, Oirschot
- 21 Uitreiking Draaginsigne Gewonden aan WOII-, Indië- en Korea Veteraan, Dhr. De Lange,
Doorn
- 22 Vergadering Nationaal Comité Veteranendag, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 28 Bijeenkomst met vertegenwoordigers Indië-veteranen over boek
"De brandende kampongs van Generaal Spoor", De Zwaluwenberg, Hilversum
- 30 Uitreiking Draaginsigne Gewonden aan Indië-veteraan Dhr. Janse,
De Zwaluwenberg, Hilversum

December

- 1 Buitengewone Algemene Ledenvergadering Bond van Wapenbroeders
- 2 Postume uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis en Ereteken van Orde en Vrede aan de nabestaande van Militie Sergeant 1e Klasse KNIL Dhr. P.F. Schönherr, De Zwaluwenberg, Hilversum
- 7 Uitreiking Dapperheidsonderscheidingen, Hilversum
- 7 Jaarlijkse "7 december" herdenking, Schaarsbergen
- 7 Boekpresentatie "Respect" over gewonden militairen, Doorn
- 14 Symposium "Moral Injury", De Basis, Doorn
- 16 Eindejaar bijeenkomst Veteranenplatform, De Basis, Doorn
- 16 Postume uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis en Ereteken van Orde en Vrede aan de nabestaande van Militie Soldaat van de Artillerie KNIL, Dhr. R.H. de Laffressange, Zwaluwenberg, Hilversum
- 21 Kerstbezoek aan de bewoners van het BNMO Woonoord, Doorn

**Colofon**

Uitgave Ministerie van Defensie
Vormgeving: Mediacentrum Defensie

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

De Zwaluwenberg
Utrechtseweg 225
1213 TR Hilversum

Contactpersoon

Kolonel R. Been
Chef Staf IGK
T +31 35 5776633
R.Been@mindef.nl

Aan Mindef 12 mei 2017
Status Definitief

Mei 2017