



Ministerie van Defensie

# Jaarverslag 2018

## Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht



‘Investeer in  
Vertrouwen’





'Uitleg bij foto op voorpagina:  
Adelborsten (officieren in opleiding) bij het Koninklijk  
Instituut voor de Marine helpen elkaar bij het beklimmen  
van een muur tijdens de introductieperiode op Texel.'

**Jaarverslag 2018**  
**Inspecteur-Generaal**  
**der Krijgsmacht**

‘Investeer in  
Vertrouwen’







## Index

Voorwoord IGK	7
1. Inleiding	9
2. Mensen	11
3. Middelen	17
4. Manieren	21
5. Internationaal	25
6. Bemiddelingen	29
7. Veteranen	35
8. Reservisten	37
9. Conclusies en adviezen IGK	41
10. Bijlagen	45
Bijlage A   Overzicht werkbezoeken (84)	46
Bijlage B   Analyse bemiddelingen (459)	49
Bijlage C   Overzicht veteranenactiviteiten (116)	53
Bijlage D   Overzicht reservistenactiviteiten (28)	57



Dit icoon geeft aan wanneer de IGK een advies uitbrengt.  
Als er een \* staat betreft dit een herhaling van een eerder gegeven advies.



## Voorwoord IGK

In mijn voorwoord bij het jaarverslag 2017, gaf ik aan dat 2017 het jaar van de kanteling was en dat we daar in 2018 de vruchten van zouden moeten gaan plukken. En, inderdaad, 2018 stond in het teken van groei, nieuwe plannen en nieuwe kansen. Het personeel van Defensie gaat langzaam wennen aan het feit dat er nieuwe mogelijkheden zijn, maar dat ze die tegelijkertijd wel zelf moet oppakken. Na 25 jaar mentaal te zijn geconditioneerd in een krimpende organisatie is dat geen vanzelfsprekendheid. De moderne tijd vraagt om maatwerkoplossingen en de gangbare 'one size fits all' gedachte moet men durven loslaten. Vooral op personeelsgebied is dat hard nodig, want de vullingsgraad van de organisatie blijft mij grote zorgen baren en is veelal de basisoorzaak van andere 'uitdagingen' waar we tegen aan lopen, zoals werkdruk, opleidingstekorten en veiligheidsissues. Defensie moet weer een aantrekkelijke en concurrerende werkgever worden.

De beleving in 2018 werd gedomineerd door twee in het oog springende gebeurtenissen: het uitbrengen van de defensienota in het voorjaar en het mislukken van het Arbeidsvoorwaarden (AVW)-overleg in het najaar. De defensienota straalde duidelijk de boodschap uit dat Defensie op alle fronten (mensen, middelen en manieren) voortvarend verandering en vernieuwing gaat inzetten en dat het 'personeel' daarbij op de eerste plaats komt. Na jaren van incasseren, was dat ook de boodschap waarop het personeel zat te wachten. Men keek dan ook reikhalzend uit naar nieuwe, maar vooral betere, arbeidsvoorwaarden. Merkbare verschillen bleven echter te lang uit en bij de presentatie van het nieuwe AVW-voorstel (inclusief de nieuwe pensioenregeling), later in het jaar, bleef het aanbod achter bij de verwachtingen. De teleurstelling hierover resulteerde in een afwijzing door het personeel en tastte het vertrouwen in de organisatie verder aan. Helaas overschaduwde deze ontwikkeling voor een groot deel de positieve sentimenten in 2018 en vertroebelde dit de focus op de nieuwe kansen. Randvoorwaarden als een adequaat pensioen en goede arbeidsvoorwaarden moeten een vanzelfsprekendheid zijn en niet afleiden van de missie, taak en doelstelling.

2018 stond ook in het teken van de veiligheid. Voortbordurend op ontwikkelingen in de voorgaande jaren is er veel aandacht besteed aan het thema veiligheid, zowel in de top als bij de defensieonderdelen. Nieuwe organisatiestructuren zoals bijvoorbeeld de Inspectie Veiligheid Defensie hebben het levenslicht gezien en er zijn concrete maatregelen genomen om het onderwerp breed onder de aandacht te brengen. Het veiligheidsbewustzijn onder het personeel heeft veel geleden als gevolg van vele jaren bezuinigingen en een aanhoudend hoog ambitieniveau. De hernieuwde aandacht is dan ook absoluut noodzakelijk. Wederkerigheid is hierbij van groot belang: het personeel wil graag meedenken over een veiligere werkomgeving, als de organisatie dit belooft met snelle verbetermaatregelen.

Het instituut IGK beweegt zich op vele terreinen en in mijn adviserende taak is mij gebleken dat gerichte themaonderzoeken, gebaseerd op veel voorkomende signalen en trends, een effectief instrument vormen. Voorbeelden hiervan uit het afgelopen jaar zijn de rapporten 'Van reorganiseren naar organiseren' en 'Langer werken bij Defensie'. Deze zijn tot stand gebracht in nauwe samenwerking met deskundige collega's van de werkvloer. Deze manier van werken, zal dan ook een belangrijk onderdeel gaan vormen van de vernieuwde interne werkwijze. Ook de IGK omarmt innovatie en adaptiviteit.

Kortom, ook 2018 was een bewogen jaar met veel nieuwe energie en zicht op positieve ontwikkelingen. Helaas is het personeel teleurgesteld door het uitblijven van concrete verbeteringen van de AVW en had het vertrouwen in de organisatie daar verder onder te lijden. 'It takes two to tango', daarom roep ik zowel Defensie als de betrokken vakbonden op om snel met een acceptabel resultaat te komen. Kortom, om het vertrouwen te herstellen, adviseer ik daadkracht van de topleiding, leiderschap op alle niveaus, heldere communicatie over plannen, successen en tijdlijnen, ondernemerschap, durf en actie, maatwerk, adaptiviteit en bovenal een duidelijke investering in onze mensen met meer geld, goede middelen en een toekomstbestendige CAO. Laten we er met z'n allen voor zorgen dat het personeel zich weer gewaardeerd voelt en het vertrouwen in de organisatie terugwint door te 'doen wat we zeggen'.

Ik wens u veel leesplezier.

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht  
*J.F.A.M. van Griensven*  
Luitenant-generaal











## 1. Inleiding

In dit jaarverslag deel ik mijn bevindingen en aanbevelingen als onafhankelijk adviseur van de minister, als Inspecteur der Veteranen, als Inspecteur der Reservisten en als bemiddelaar voor actief dienend en gewezen defensiepersoneel.

In 2018 zijn 84 Defensieorganisaties bezocht in binnen- en buitenland. Verder zijn 459 verzoeken tot individuele bemiddelingen afgerond, 116 veteranenactiviteiten bezocht en 28 reservistenactiviteiten uitgevoerd, intern Defensie en ook buiten Defensie. Daarnaast zijn diverse civiele bedrijven bezocht waaronder Shell Nederland, Xerox Nederland BV, Elisabeth Tweesteden Ziekenhuis, Sweco Nederland, G4S Secure Solutions Nederland, PwC BV en Prorail Nederland BV. Verder zijn er diverse themadagen en –avonden georganiseerd op De Zwaluwenberg en zijn vele mensen aan de hand van uiteenlopende thema's met elkaar in verbinding gebracht.

Ik heb me vorig jaar afgevraagd hoeveel mensen bij Defensie op de hoogte zijn van het instituut IGK en de vier rollen die ik bekleed. Onderzoek wees uit dat bijna 80% bekend is met het instituut waaronder bijna alle militairen met een vaste aanstelling. Dat is een mooi resultaat. Verder bleek dat de oudste rollen, die van adviseur en bemiddelaar, bekender zijn dan de nieuwere rollen van Inspecteur der Veteranen en Inspecteur der Reservisten. Ook blijkt dat de ondervraagden vinden dat de personeelsgerichte onderwerpen het belangrijkste focusgebied vormen van de IGK en dat is ook waar dit jaarverslag zich wederom op richt<sup>1</sup>.

In totaal ben ik het afgelopen jaar, ondersteund door mijn staf, met ongeveer 10.000 (ex) defensie medewerkers in gesprek gegaan over hun beleving van het werk. Een overzicht van de werkbezoeken treft u aan in Bijlage A. Bijlage B geeft een nadere analyse weer van de uitgevoerde bemiddelingsverzoeken in 2018. In Bijlage C vindt u een overzicht van de bijgewoonde veteranenactiviteiten en in Bijlage D een overzicht van uitgevoerde reservistenactiviteiten.

In dit jaarverslag hanteer ik voor de herkenbaarheid de systematiek van de 3 M's uit de Defensienota 2018: Mensen, Middelen en Manieren. Op deze aspecten geef ik mijn bevindingen en analyse weer, gebaseerd op de ervaringen van de werkvloer die zich uitstrekken over alle defensie medewerkers; actief en post actief, van matroos tot generaal en alle burgermedewerkers. Ik beschrijf zowel aspecten waar verbeteringen zichtbaar zijn als zaken die mijns inziens meer aandacht verdienen. Dit biedt aanknopingspunten om de verbetermaatregelen die in gang zijn gezet gericht aan te sturen. De quotes die zijn opgenomen, ondersteunen deze waarnemingen en reflecteren veel gehoorde uitspraken op de werkvloer.

Aansluitend volgen de hoofdstukken over mijn bevindingen in het buitenland en mijn andere aandachtsgebieden: Bemiddelen, Veteranen en Reservisten. Als laatste volgen mijn conclusies en adviezen aan de minister.

### Bekendheid van de IGK en haar taken

79% van de defensie medewerkers is bekend met het instituut "Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht"



#### Deze 79% is bekend met de volgende taken:

dat de defensie medewerkers kunnen een beroep doen op de IGK om te bemiddelen bij (individuele) kwesties over Defensie



86% bekend

dat de IGK de minister adviseert over wat er goed gaat bij Defensie en wat verbeterd moet worden



86% bekend

dat de IGK zich als inspecteur der Veteranen inzet voor waardering en erkenning voor veteranen



66% bekend

dat de IGK als inspecteur de Reservisten zich inzet voor de belangen van reservisten



48% bekend

<sup>1</sup> Bron: M3 onderzoek uitgevoerd door Afdeling Trends Onderzoek en Statistiek (TOS) van Defensie 2018







## 2. Mensen

### Algemeen

Het doet me deugd dat het thema 'Mensen' de hoogste prioriteit heeft gekregen in de Defensienota 2018 en dat daar een substantieel budget tegenover staat. Ik ben ook blij met de door de HDP uitgegeven 'Personeelsagenda 2018-2021'. In zijn voorwoord geeft hij een helder beeld van waar Defensie nu staat en wat er moet gebeuren om een aantrekkelijke werkgever te worden en te blijven. Met de verschuiving van efficiëntie naar effectiviteit, het terugwinnen van vertrouwen in de organisatie en het langjarige actieplan, slaat hij mijns inziens de spijker op z'n kop. En toch wil ik hier een aantekening maken. In het programma 'Behoud en Werving' gaan zo maatregelen over werving en slechts 5 over behoud van personeel. En met name het behoud van personeel is wat mij betreft een van de grote problemen. Nog steeds kom ik (te veel) mensen tegen die de organisatie voortijdig verlaten of willen gaan verlaten, terwijl men liever zou blijven. Echter, onduidelijkheid over arbeidsvoorwaarden en pensioen, te geringe vergoedingen, te weinig perspectief en een toenemende werkdruk, brengen hen ertoe te kiezen voor een alternatief buiten Defensie.

Gelukkig zie ik allerlei initiatieven bij de verschillende OPCO's om mensen binnen te houden, zoals vereenvoudiging van doorstroom, ruimere toekenning van FPS3 en bindingspremies. Overigens hebben die laatste ook negatieve effecten bij hen die niets extra's ontvangen en waardoor scheve verhoudingen ontstaan. Vaak word ik daar als IKG over aangesproken. Uiteindelijk blijven al deze maatregelen lapmiddelen en moet Defensie snel streven naar structurele oplossingen die iedereen recht doen. Uiteraard betreft dit meer dan alleen salarisverhoging, maar recent onderzoek (HR-Raet benchmark 2018) wijst uit dat beloning en arbeidsvoorwaarden de belangrijkste prikkel vormen voor personeel om te blijven of elders te gaan werken. Secundaire arbeidsvoorwaarden gaan pas een belangrijkere rol spelen indien de basisvergoedingen (salaris en toelagen) als realistisch worden ervaren. Dat gebeurt nu niet in alle gevallen, zeker niet als het gaat om toelagen. Overigens zijn er nog steeds te veel categorieën personeel afhankelijk van die toelagen voor een acceptabel inkomen.

In het kader van behoud en 'duurzame inzetbaarheid' vraag ik verderop in dit verslag uw speciale aandacht voor het themaonderzoek 'langer werken bij Defensie'. Hierin deel ik de zorg van de defensiemedewerkers over de (negatieve) effecten van het langer werken bij Defensie als gevolg van de ophoging van de AOW en Functioneel Leeftijds Ontslag (FLO) -leeftijd. Uiteindelijk blijven al deze maatregelen lapmiddelen en moet Defensie snel streven naar structurele oplossingen die iedereen recht doen.



**Bied structureel betere arbeidsvoorwaarden.**

### Arbeidsvoorwaarden en inkomen

De positieve verwachtingen voor het personeel die werden geschetst in de Defensienota hebben zich in 2018 helaas nog niet kunnen manifesteren, waardoor het personeel is teleurgesteld. Samen met het uitblijven van nieuwe arbeidsvoorwaarden, heeft dit in 2018 geleid tot een nog kritischer en sceptischer houding van het personeel in het algemeen. Om het vertrouwen van het personeel terug te winnen, is het zaak om snel positieve resultaten te laten zien, vooral op het gebied van pensioenen en arbeidsvoorwaarden. Uitgangspunt hierbij is: "doe wat je zegt".

Verwachtingsmanagement en goede communicatie zijn hierbij cruciaal.

Op dit moment is Defensie wederom in overleg met de bonden over nieuwe arbeidsvoorwaarden. Het afwijzen van het principeakkoord door de leden van deze bonden en de mensen op de werkvloer, bevestigt het beeld dat men meer had verwacht van Defensie als werkgever en dat er geen vertrouwen heerst. Breed gedragen duidelijke arbeidsvoorwaarden zijn van groot belang voor het herstel van vertrouwen en daarmee ook essentieel voor het behoud van personeel.

In 2017 heb ik een nota aangeboden aan de Hoofddirecteur Personeel met een inventarisatie van de achterblijvende inkomensontwikkeling bij Defensie. Ik ben verheugd dat dit signaal is opgepakt en onderzoek is opgestart naar 'het actualiseren van het loongebouw' en het uitvoeren van een onderzoek in dit kader. Hopelijk gaat dit onderzoek binnen afzienbare tijd tot meer duidelijkheid leiden.

**Doe wat je zegt om vertrouwen van defensiemedewerkers terug te winnen. Communiceer het juiste en doe aan verwachtingsmanagement.**





## Personeelstekort

Tijdens mijn werkbezoeken kom ik de voorbeelden van functie-utholling, personeelstekorten, vroegtijdige uitstroom en de zwakke concurrentiepositie op de arbeidsmarkt nog overal tegen. Berichten op social media en de brandbrief van de officieren van de krijgsmacht<sup>2</sup> ondersteunen het beeld dat er meer gedaan moet worden aan herstel van vertrouwen en behoud van personeel. Op korte termijn herstellen van vertrouwen kan alleen op basis van concrete en zichtbare acties vanuit de organisatie.

Bij alle eenheden die ik heb bezocht staan de gevolgen van het personeelstekort centraal. Onderbezetting is vaak de basisoorzaak van veel problemen, zoals te grote werkdruk, oneigenlijk werk en gebrek aan capaciteit. Dit is een structureel probleem en met name in de specialistische vakgebieden zoals IV/ICT, logistiek, geneeskunde, genie en techniek lukt het onvoldoende om personeel en kennis te behouden voor Defensie. Verder valt het op dat bij de voorgenomen uitbreidingen in het operationele domein, de noodzakelijke aanpassingen en randvoorwaarden in de ondersteunende domeinen achterblijven.

---

**“Bij Defensie staat de voordeur nu wijd open en dat is mooi!  
Maar helaas de achterdeur ook”**

---

Bij met name het Defensie Ondersteuningscommando is in het verleden te sterk gesneden in de personele capaciteiten en blijft de (weder-)opbouw in mensen, middelen en geld achter bij de toenemende vraag naar deze expertises. Hierdoor kan men de afgesproken service levels niet altijd halen en leidt dit tot ongenoegen bij het eigen personeel en de klanten; het operationele personeel van de Krijgsmacht.

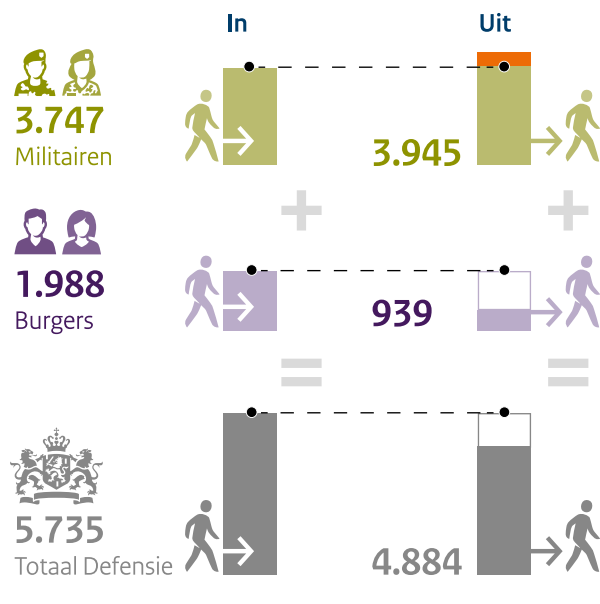


**Neem ook de ondersteuningsbehoefte mee in geval van uitbreiding.**

Maar naast deze specialisten en ondersteuners, gaat het ook over een groot tekort aan operators te land, ter zee en in de lucht. De militaire capaciteit van Defensie staat al te lang in het rood. Nevenstaande figuur toont de personele vulling van Defensie per 1-1-2019.



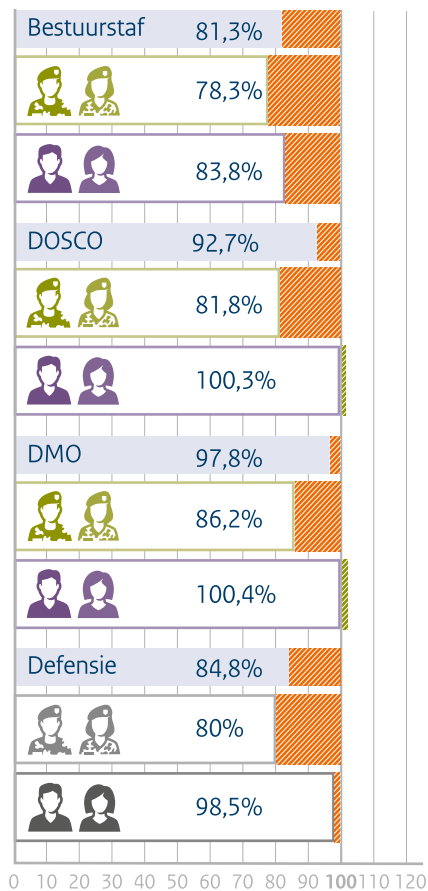
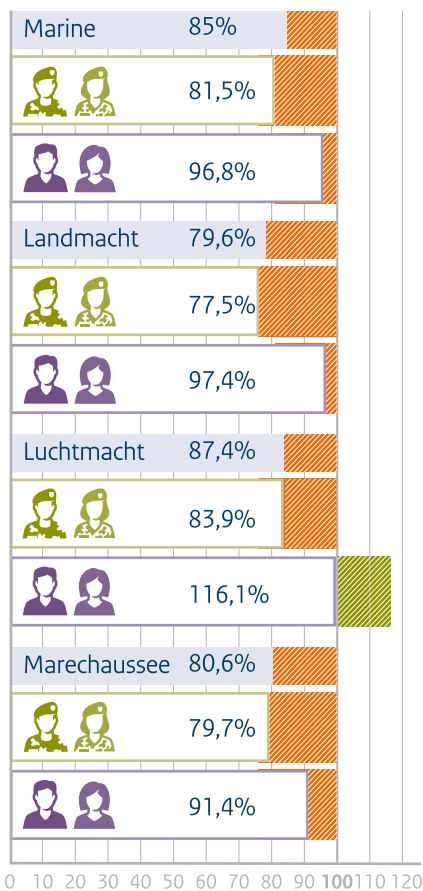
## In- uitstroom 2018 defensiebreed :



<sup>2</sup> | Brandbrief: <https://www.nederlandseofficierenvereniging.nl/post/brand-brief-officieren-krijgsmacht>



## Vulling per 01-01-2019 defensiebreed in % :



Het hoge personeelstekort bij militairen met 20% vacante functies, leidt tot steeds hogere werkdruk. Overigens zijn de tekorten niet gelijk verdeeld over alle eenheden en staven. Bij de operationele eenheden, vooral bij de Landmacht, zijn de tekorten onder het militaire bestand vaak nog groter dan 20%. Die eenheden komen hierdoor in een negatieve aaneenschakeling van gevolgen terecht. Er moet vaker voor elkaar worden ingesprongen en medewerkers moeten hierdoor werk verrichten waarvoor zij niet zijn opgeleid. In voorkomende gevallen geven zij te kennen dat ze niet meer zeker weten of ze nog wel veilig werken. Vanwege de tekorten en dus een gebrek aan tijd kunnen medewerkers de benodigde opleidingen niet volgen of er zijn onvoldoende instructeurs beschikbaar. Er is spanning tussen loopbaanperspectief en de behoefte aan gevulde eenheden. Militairen van diverse eenheden geven aan dat zij niet meer structureel oneigenlijke taken willen blijven vervullen waardoor zij hun eigen functie en loopbaan uithollen. Loyaliteit neemt af. Personeel vraagt om zekerheid in hun werk en om gegarandeerde opleidingen, zodat zij hun werk naar behoren en veilig kunnen doen.

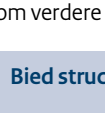
Het is van essentieel belang dat Defensie zich richt op behoud van personeel om belangrijke kennis in huis te houden en om eenheden weer levensvatbaar en inzetbaar te maken.

Op operationeel niveau worden soms gelijksoortige sub-eenheden, die slechts deels zijn gevuld, samengevoegd tot één eenheid. Hierdoor kan het aanwezige personeel zoveel mogelijk organiek werken. De andere (lege) eenheid wordt daarbij tijdelijk 'stilgezet' en het materieel buiten gebruik gesteld. Overigens heeft dat weer gevolgen voor de inzetbaarheid van dit materieel op langere termijn. Dit verschijnsel heet met een mooi woord 'verdichten', maar verbreekt de organieke verbanden en daarmee de groepscohesie.

Een voorbeeld van een tekort aan personeel en een verhoogde uitstroom speelt bij de KMAR. Hier trekken de langlopende reorganisaties een zware wissel op het personeel en de bedrijfsvoering. Medewerkers ervaren een te hoge werkdruk in relatie tot de taken en opdrachten die ze uitvoeren. Die werkdruk wordt verhoogd door de hoge uitstroom van personeel. Ook langdurige tijdelijke tewerkstellingen buiten de eigen eenheid en het significante financiële verschil tussen de toelage onregelmatige dienst (TOD), oefentoelages en de aanvullende beloningen bij andere (civiele) organisaties zoals Nationale Politie, zijn redenen voor vroegtijdig vertrek. Ik adviseer om dit financiële verschil in kaart te brengen en vast te stellen onder welke condities Defensie concurrerend kan zijn om verdere uitstroom te voorkomen.



**Neem meer maatregelen om personeel te behouden.**



**Bied structureel betere arbeidsvoorwaarden.**

In het kader van een adaptieve en innovatieve krijgsmacht, zijn er gelukkig ook initiatieven die het personeelstekort adresseren. Daarom vind ik het beperken van de pilot bij de Koninklijke Marechaussee 'Adaptief aan de grens' met focus op extra menskracht op luchthavens Schiphol, Eindhoven en Rotterdam / The Hague Airport (RTHA), uiterst teleurstellend. Een verlichting bij het personeel in werkdruk, reisdruk en ruimte voor ontwikkel- en studieruimte blijft hierdoor nog langer uit. Ik adviseer juist om dit soort slagvaardige en creatieve oplossingen te stimuleren.



#### Stimuleer adaptieve en innovatieve oplossingen.

Een veel gehoorde wens onder het personeel is de behoefte aan maatwerk. Vooral jonge mensen willen meer invloed hebben op hun persoonlijke tijdsbesteding, leerbehoefte en loopbaan.



#### Maak meer maatwerk mogelijk.

Dit is natuurlijk geheel in lijn van wat een modern bedrijf haar personeel moet bieden. Bij Defensie zijn echter nog veel regels gebaseerd op oude en achterhaalde principes, waarbij vaak de 'one size fits all' gedachte overheerst. Het is van belang om met modern personeelsbeleid en geactualiseerde HRM principes het personeel meer tegemoet te komen. Dit zal zeker een positief effect hebben op behoud en werving. Ondanks dat ik verschillende OPCO's zie experimenteren met aangepaste regels, zoals verlenging en flexibilisering van arbeidscontracten, en mogelijkheden zie binnen bestaande regelgeving (zoals plaatsingsduur op functie), bemerk ik ook dat het bevoegde personeel vaak moeite heeft om deze nieuwe mogelijkheden vlot toe te passen. De mensen in het systeem zijn gewend aan jaren van krimp en 'onmogelijkheden' en beseffen nog niet de vrijheidsgraad om nieuwe kansen op te pakken en toe te passen. Deze cultuurverandering vraagt tijd en leiderschap om mensen te stimuleren onder de nieuwe omstandigheden af te durven wijken van bestaande regels als de situatie daarom vraagt of als de mensen hiermee zijn gediend.

### *"De politie betaalt 400 euro meer in mijn stad. Daar vindt mijn vrouw wat van..."*

Ondanks dat iedereen vraagt om meer maatwerk, vooral op P-gebied, is het nog maar de vraag of medewerkers bij Defensie kunnen omgaan met de verschillen die door maatwerk ontstaan. Maatwerk op individuele basis leidt per definitie tot verschillen tussen werknemers onderling. Ik merk dat sommige, vooral oudere, werknemers daar moeite mee hebben. Verschil in benadering past traditioneel niet bij het militair bestaan. Aangezien er steeds meer maatwerk geleverd zal gaan worden, vraagt dit verschijnsel de nodige stimulering van de leidinggevenden.

3 | Rapport: 'Langer werken bij defensie' link: <https://www.defensie.nl/downloads/rapporten/2019/01/21/themaraapport-langer-doorwerken-bij-defensie>

## Langer werken bij Defensie

Door demografische en economische ontwikkelingen moeten we met z'n allen langer doorwerken. Duurzame inzetbaarheid is momenteel een belangrijk maatschappelijk thema in Nederland. Uitgangspunt hierbij is dat werknemers niet alleen langer productief blijven, maar ook vitaal en gezond hun pensioenleeftijd halen. Dat betekent dat er mogelijk nieuwe eisen worden gesteld aan de competenties, inzetbaarheid en vitaliteit van defensiemedewerkers, zowel militair als burger.

Bij mijn rondgang door de organisatie word ik steeds vaker geconfronteerd met én aangesproken door medewerkers over wat het betekent om langer bij Defensie te blijven werken. Burgermedewerkers krijgen te maken met de generieke AOW-leeftijdsverhoging in Nederland en militairen hebben ook te maken met de nieuwe diensteinderegeling (AOW minus 5 jaar). Men heeft veel vragen over wat de mogelijke gevolgen zijn voor zaken als inzetbaarheid, dienstroosters, uitzendbaarheid, erkenning en waardering. Veelal zijn hier nog geen duidelijke antwoorden op en dat maakt mensen onzeker. Voor militairen geldt al langere tijd een geleidelijke toename van de FLO leeftijd, maar het aangekondigde zogenaamde 'ouderenbeleid' dat de gevolgen hiervan zou adresseren, is nog steeds niet geformuleerd, dan wel bekend gesteld. Dit is de aanleiding geweest om een themaonderzoek 'Langer werken bij Defensie'<sup>3</sup> uit te voeren dat ik onlangs aan de minister heb aangeboden.

### *"Als iedereen langer doorwerkt, verstopt dit de doorstroom"*

Doordat het personeel langer zal doorwerken, stagneert gedurende een aantal jaren de natuurlijke uitstroom, en dus ook de doorstroom. Dit heeft ook gevolgen voor ontplooiings- en bevorderingsruimte, wat weer kan leiden tot een afname van welbevinden en motivatie. Sommige medewerkers zullen zelfs kiezen voor een andere carrière. Deze beweging vraagt mogelijk om extra scholings-, erkennings- en waarderingsmaatregelen. Als gevolg van veelal fysieke inzetbaarheidsbeperkingen en om oudere medewerkers geleidelijk voor te bereiden op het einde van hun werkzame leven, zijn in het verleden vooral ontsie maatregelen geformuleerd. Met name bij burgermedewerkers resulteren deze vaak in minder werken, meer verlof en aangepaste werkroosters. In de praktijk verstoort dit de bedrijfsvoering, vooral bij onderdelen met een vergrijzend personeelsbestand. Afgezien daarvan hebben oudere medewerkers ervaringen en competenties, die hierdoor niet optimaal worden benut, met als mogelijk bijeffect dat men zich niet meer gewaardeerd voelt.

Kortom, langer werken heeft consequenties voor het personeel en Defensie is hier nog niet goed op voorbereid. Gezien de grote golf van vergrijzing, vooral bij delen van het burgerbestand, die Defensie te wachten staat, is de urgentie voor dit onderwerp hoog. Als organisatie en vanuit goed werkgeverschap moet Defensie anticiperen op het behouden van competente, gezonde en gemotiveerde werknemers.



Daarom is het van belang dat Defensie een heldere visie opstelt over duurzame inzetbaarheid en met concrete maatregelen komt die ervoor zorgen dat ook de oudere werknemers gemotiveerd en gezond Defensie kunnen blijven dienen. Waar één van mijn vorige themaonderzoeken zich richtte op 'De commandant in zijn kracht', luidt de conclusie van dit onderzoek: 'zet de oudere werknemer in zijn kracht'. Mijn onderzoek toont aan dat sommige oudere werknemers weinig gebaat zijn bij ontsaamingsmaatregelen en juist behoefte hebben aan meer uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden. Werknemers moeten niet alleen inzetbaar blijven, maar zich ook door hun werkgever gesteund en gestimuleerd voelen. Mijn advies is dan ook: 'stimuleer de oudere werknemer waar mogelijk, ontsaam waar nodig.'

---

## *“Zet de oudere werknemer niet aan de kant maar in zijn kracht”*

---

Duidelijkheid en motiveren met maatwerk, dat is de kernboodschap van dit ouderensbeleid. Durf als organisatie te investeren in je personeel en focus op de baten, niet op de kosten.



**Investeer in stimuleringsmaatregelen en maak meer maatwerk mogelijk.**

Recentelijk is er bij Defensie een start gemaakt om te komen tot een levensfasebewust personeelsbeleid, dat weliswaar het hele werkzame leven van de medewerkers adresseert, maar zeker ook aandacht zal (moeten) schenken aan ouderensbeleid. Met de uitkomsten van het themaonderzoek 'Langer werken bij Defensie' wil ik daar graag een bijdrage aan leveren.

## Opleidingen

Als gevolg van de vele vacatures zijn bij de Marine en de Landmacht de aanstellingsopdrachten voor het komende jaar aanzienlijk verhoogd. Bij de Luchtmacht en de Marechaussee is er zelfs bijna een verdubbeling. Dat is goed nieuws, maar brengt ook grote uitdagingen en tekorten met zich mee op het gebied van instructeurs, onderwijsleermiddelen, ondersteunende diensten en infrastructuur. De ondersteuning op de opleidingscentra moet meegroeien met de groei van de aantallen leerlingen. Om de grote aantallen leerlingen te kunnen opleiden besluit Defensie regelmatig om de initiële opleidingstijd te verkorten. Dit gaat ten koste van het opdoen van de benodigde kennis en ervaring en daarmee de startbekwaamheid van het nieuwe personeel. Een van de argumenten om deze maatregel toch door te voeren is dat de nieuwe collega's verder worden geschoold en gemonitord door het vaste personeel van de eenheid waar men wordt geplaatst. Echter, vaak bestaan ook daar tekorten en een te hoge werkdruk, waardoor deze noodzakelijke en randvoorwaardelijke begeleiding niet is gegarandeerd. Het verantwoordelijk personeel vraagt zich af of Defensie hierdoor niet een te groot



risico neemt en of de nieuwe collega's wel voldoende opgeleid en gevormd worden. Mogelijk heeft dit namelijk weer negatieve gevolgen voor veilig werken in de latere loopbaan. Hoewel ik de behoefte om meer mensen op te leiden volledig begrijp en ondersteun, vraag ik toch aandacht voor de beschreven zorgpunten. We zullen integraal het gehele opleidingstraject en alle noodzakelijke randvoorwaarden moeten beschouwen om de juiste kwaliteit medewerkers te kunnen garanderen. Ik spreek regelmatig met collega's die onvoldoende zijn opgeleid bij aanvang van plaatsing op hun eerste functie. Dit heeft negatieve gevolgen voor het welbevinden van de medewerker en de inzetbaarheid, maar ook voor de operationele gereedheid van de eenheid. Daarnaast leidt een gebrekkige opleiding mogelijk tot onveilige werksituaties. Daarom houd ik in 2019 een themaonderzoek 'Opleiden voor de startfunctie' dat dit probleem adresseert en een advies geeft over verbeteringen in de opleidingsketen; van de opkomst tot en met de plaatsing op eerste functie.

## Arbeidsconflict en re-integratie

Op 10 oktober 2018 heb ik een themabijeenkomst georganiseerd met ketenpartners in de re-integratieketen over verzuim als gevolg van een arbeidsconflict. Het doel van deze bijeenkomst was om een verdiepingsslag te maken en inzicht te krijgen in de onderliggende oorzaken van het niet altijd goed functioneren van deze keten. De uitkomst van deze themadag was een rapport met conclusies en concrete aanbevelingen. Ik ben verheugd met het initiatief van Defensie om vervolg te geven aan dit thema door hierover in 2019 meerdere malen een symposium te organiseren met de aansprekende naam 'Ruziek'.

## Drugsbeleid bij Defensie

Begin 2017 heb ik een verdiepingsonderzoek uitgevoerd over drugsbeleid bij Defensie. Dit onderzoek leverde een rapport op met verbetervoorstellen op het gebied van preventie en voorlichting. Mede naar aanleiding van dit onderzoek is de Werkgroep Actualisering Aanwijzing SG/925 opgericht. Zij heeft het 'drugsbeleid' bij Defensie tegen het licht gehouden en gewerkt aan een concrete doorvertaling van het beleid naar de praktijk. De werkgroep heeft adviezen ter implementatie en nadere onderzoeksvoorstellen opgeleverd. Ik kijk dan ook uit naar de opvolging hiervan.

# Middelen

# 3.

De onderwerpen "materieel en infrastructuur" zijn vaste aandachtsgebieden tijdens de werkbezoeken van de IGK.

Deze word cloud is ontstaan door alle onderwerpen uit de werkbezoekverslagen met betrekking tot middelen in te voeren in een dataverwerkingsprogramma.





### 3. Middelen

#### Algemeen

De aandacht in de defensienota voor 'Middelen' ondersteun ik. Goed ingevulde randvoorwaarden en middelen om het werk goed te kunnen doen, ondersteunen goed werkgeverschap en een sterke concurrentiepositie van Defensie op de arbeidsmarkt. Ik besef dat het herstel van de basisgereedheid van de krijgsmacht tijd kost en dat er veel projecten, afspraken en acties in gang zijn gezet om dit te realiseren. Maar ook hier geldt dat de mensen op de werkvloer toe zijn aan voor hen merkbare verbeteringen. Dit vergt enerzijds doordacht en realistisch verwachtingsmanagement en inspirerend leiderschap en anderzijds daadkracht om problemen aan te pakken en de tekorten snel op te lossen. Daar word ik tijdens mijn werkbezoeken keer op keer op aangesproken. Wat leidinggevenden bij Defensie de mensen beloven zoals nieuw materieel en andere randvoorwaarden, moeten ze ook snel waarmaken.



**Doe wat je zegt om vertrouwen van defensiemedewerkers terug te winnen. Communiceer het juiste en doe aan verwachtingsmanagement.**

Wat positief opvalt ten opzichte van 2017 is dat de beschikbaarheid van munitie, oefenmogelijkheden en middelen zoals reservedelen over de gehele linie sterk is toegenomen. Steeds vaker hoor ik van monteurs bij alle defensieonderdelen dat grote achterstanden in het onderhoud van het materieel gaandeweg worden ingelopen. Een punt van aandacht is wel de lage personele bezetting van de 'sleutelaars', want dat is veelal de volgende zwakke schakel in de onderhoudsketen.

#### *“Generaal er is nu toch geld? Waarom gebeurt er weinig mee?”*

Schijnbaar kleine behoeftes kunnen grote effecten hebben. Een tekenend voorbeeld hiervan zijn de huidige mobiele hospitalen. Deze zijn niet meer mobiel als gevolg van groot volume, gewicht en gebrek aan arbeidskracht voor het opbouwen of verplaatsen. Door ontbrekende mankracht en hefmiddelelen kan materieel niet verplaatst worden terwijl hefmiddelelen eenvoudig zijn aan te schaffen of in te huren. Een commandant moet hiervoor de mogelijkheden, middelen, geld en ook de bevoegdheden krijgen om dit snel op te lossen.

Het merendeel van de eenheden heeft inmiddels voorlichting gehad over Zelfstandige Kleinschalige Aanschaf (ZKA) tot 15.000 euro of werkt er al mee. Ik hoor dat medewerkers die hiermee al ervaring hebben opgedaan, enthousiast zijn over dit project dat tot doel heeft de commandant meer armslag te geven en weer in zijn kracht te zetten. Het geeft hem invloed en de mogelijkheid tot prioritering van (kleine) aankopen als een assortimentsmanager niet tijdig kan leveren. Op deze wijze kan hij lokale quick impact aankopen of projecten uitvoeren op het gebied van belangrijke randvoorwaarden zoals middelen,

opleidingen en infrastructuur. Ik ondersteun dit soort ontwikkelingen in 'ondernemerschap' van harte en zie dat daar een positief effect van uit gaat. Helaas spreek ik ook nog (te veel) commandanten die nog niet het potentieel zien van dit instrument. Vaak is men niet voldoende op de hoogte van de ins en outs. Dit zal dus nog meer en beter moeten worden uitgedragen.

**Breng regie aan in de nieuwe ontwikkelingen, pilots en projecten en communiceer hierover.**



#### *“Dit project ZKA is geen toverstaf, maar wel een middel om de eigen verantwoordelijkheid terug te krijgen”*

De komende jaren wordt veel bestaand groot-materieel vervangen en zal er nieuw materieel worden ingevoerd. Ondanks dat dit soms nog een tijdje op zich laat wachten, zorgt dit voor een positief vooruitzicht en kijkt men er naar uit. Zo staat de Luchtmacht aan de vooravond van een nieuw tijdperk. Voorbeelden hiervan zijn de vervanging van de F16 door de F35, de KDC10 door de Multi Role Tanker Transport (MRTT) maar ook het onbemand vliegen met de Reaper (MQ9). De vervanging en uitbreiding van de mijnenbestrijdingsvaartuigen en de nieuw te bouwen multifunctionele fregatten en een Combat Support Ship geven goede hoop bij de Marine. De vervanging van de operationele wielvoertuigen (DVOW) is eveneens een omvangrijk project met een positieve impact op Defensie. Medewerkers bij de Landmacht kijken hier naar uit en dat geeft hen energie. Bij dit project verdient de invulling van de infrastructurele en logistieke randvoorwaarden nog wel de nodige aandacht. Zo is bijvoorbeeld al lang bekend dat bestaande infrastructuur in sommige gevallen te klein is voor stalling of onderhoud van de nieuwe voertuigen. Ook ontbreekt het soms nog aan de geëigende onderhoudsmiddelen omdat die bij de aanschaf (vanwege geldgebrek) niet waren voorzien. Ook hier blijkt weer dat Defensie de noodzakelijke randvoorwaarden goed en tijdig moet invullen.

**Neem ook de ondersteuningsbehoefte mee in geval van uitbreiding.**



#### Infrastructuur

Wat in het afgelopen jaar sterk naar voren is gekomen, zijn de meldingen over de deplorabele staat van diverse gebouwen op de kazernes, vliegvelden en havens. Een aantal voorbeelden haalde de media en legde de vinger op de zere plek. Nu er geld beschikbaar is, verwachten de mensen dat het achterstallige onderhoud voortvarend wordt aangepakt. Maar ook lang beloofde nieuwbouw in Schaarsbergen, een schietbaan in Woensdrecht, legering in Soesterberg, Den Helder en Harskamp als ook aanpassingen bij het Defensie Brand- en Bedrijfsstoffen Bedrijf blijven te lang uit. Het traject van gebruiker en aanvrager naar het Rijksvastgoedbedrijf tot uiteindelijke uitvoering, ervaart men als te langdurig, ondoorzichtig en stroperig. Bij de

eenheden is het vaak onduidelijk of en wanneer gebreken en defecten worden hersteld en stagneert de bedrijfsvoering. Communicatie speelt ook hier een belangrijke rol. Het is begrijpelijk dat er jaren niet of weinig is geïnvesteerd in infrastructuur vanwege een gebrek aan financiële middelen. Van nature zijn dit echter complexe en tijdrovende processen en daardoor moeilijk snel in te vullen nu er weer meer geld beschikbaar is. Ik verbaas me er soms over hoe weinig voortvarend sommige behoeftes worden aangepakt, met name waar het de veiligheid van het personeel raakt. In dit kader pleit ik graag voor een versnelde procedure op het gebied van infrastructurele aanpassingen.



**Maak een versnelde aanvraagprocedure voor materieel en infrastructuur die direct de veiligheid aangaan.**

De onduidelijkheden op het gebied van infrastructuur hebben een negatieve impact op (het welbevinden van) het personeel dat Defensie juist wil behouden. Ik adviseer om de gehele keten in 'bouw en verbouw' nader onder de loep te nemen en deze sterk te verbeteren. Per slot van rekening wil Defensie ook jonge mensen binden en boeien om in dienst te komen. Het helpt dan niet als de wifi op de kazerne nog niet werkt en de legering gebrekkig en onveilig is. Goede infrastructuur is meer dan een 'onderdak'. Het personeel ervaart het misschien niet meteen als een 'satisfier', maar het kan wel een 'dissatisfier' zijn.

## ICT middelen

Een moderne organisatie is steeds meer afhankelijk van goede en moderne IV ondersteuning en ICT middelen. Dit blijft dus altijd een zorg- en aandachtspunt. Het gebrek aan moderne devices, kwetsbare SAP en onvoldoende wifi-dekking op de kazernes blijven veel gehoorde opmerkingen in het land. Ook de beschikbare bandbreedte voor welfare aan boord van schepen ervaart het personeel als te beperkt.

Een tekort aan goede ICT middelen en gebrekkige connectiviteit met internet heeft in veel gevallen direct invloed op opleidingen, het werk en daarmee de effectiviteit van de functionarissen en de eenheden. Het is zaak om hier voldoende aandacht voor te houden en de bestaande behoeftes voortvarend in te vullen.

**Vul ICT behoeftes voortvarend in.**

Ik ben dan ook verheugd met het besluit van Defensie om alle werknemers uit te rusten met een modern mobile device en de projecten om wifi-netwerken op alle defensielocaties te krijgen.







# Manieren

## 4.

De onderwerpen "operaties, inzet, bedrijfsvoering en veiligheid" zijn vaste aandachtsgebieden tijdens de werkbezoeken van de IGK.

Deze word cloud is ontstaan door alle onderwerpen uit de werkbezoekverslagen met betrekking tot manieren in te voeren in een dataverwerkingsprogramma.





## 4. Manieren

### Cultuur

De maatregelen die in de Defensienota zijn beschreven onder het kopje 'Manieren' steun ik van harte. In mijn vorige jaarverslag heb ik nadrukkelijk stilgestaan bij het belang om Defensie wendbaarder te maken. Dit heeft niet alleen te maken met het vereenvoudigen van processen en procedures en het terugbrengen van regels. Het is net zo belangrijk om te investeren in de juiste mindset van medewerkers die na 25 jaar meedenken in krimp en vertragen, moeten wennen aan de nieuwe kansen die er zijn. Medewerkers hebben vertrouwen en steun nodig van hun leidinggevenden om verruimde kansen te kunnen en te durven benutten. Angst om te falen en de mogelijk negatieve gevolgen voor carrière of loopbaan remmen innovatie. Hierdoor creëert Defensie haar eigen 'rubberen laag'. Defensie zal haar medewerkers ook op dit gebied een veilige werkomgeving moeten bieden. Dit vraagt om een cultuuromslag en stimulerend leiderschap op alle niveaus. Het doet mij deugd dat Defensie deze slag gaat maken en ook al van start is gegaan, te beginnen bij het topmanagement. Ik stel voor om ook de jongere generatie te laten meedenken over de vormgeving en de gewenste cultuur van Defensie en daarmee over hun toekomst.



**Geef de jongere generatie meer zeggenschap in belangrijke projecten.**

Hoewel mensen genegen zijn vast te houden aan wat men gewend is, zie ik mondigesmaat dat men meer mogelijkheden zoekt voor maatwerk en de 'one-size-fits-all' benadering wil loslaten. Vooral in de personeelslijn ligt hier een behoefte en zijn er ook mogelijkheden. In dit kader zijn de beleidsmatige initiatieven om meer ruimte te scheppen zeer noodzakelijk.

**“Ondanks alle uitdagingen leveren wij hier een fantastisch product waar we ook trots op zijn”**

Maar ook hier zie ik nog te vaak dat de 'mens' in het systeem ook een conservatieve factor is. In het algemeen willen uitvoerders vasthouden aan de praktijk die zij al jaren gewend zijn en die is gebaseerd op werken in een krimpende organisatie. Men is zeer terughoudend om nieuwe wegen te bewandelen en een ruime interpretatie te geven aan regels om te kunnen voldoen aan de wensen in een groeiende organisatie. Het moeilijkste om bij mensen een nieuwe werkwijze aan te leren, is om de oude werkwijze af te leren. Dit kost tijd, een sociaal veilige omgeving en vraagt om extra aandacht voor communicatie, begeleiding en vooral leiderschap op alle niveaus.

4 | Themarapport 'Van reorganiseren naar organiseren': <https://www.defensie.nl/downloads/rapporten/2018/04/03/themarapport-igk-van-reorganiseren-naar-organiseren-bij-defensie>

### Organiseren

In mijn themarapport 'Van reorganiseren naar organiseren'<sup>4</sup> heb ik 7 adviezen gegeven met betrekking tot organisatieveranderingen bij Defensie. Om in een groeiende organisatie slagvaardig te kunnen veranderen, zullen aanpassingen snel en efficiënt moeten worden doorgevoerd, zodat er geen onnodig energieverlies optreedt. Deze energie is immers hard nodig om alle nieuwe kansen vorm te geven. Organisatorische aanpassingen dienen daarom sneller te verlopen dan in de afgelopen decennia is gebeurd. De belangrijkste aanbevelingen zijn:

#### Zeven adviezen organisatieveranderingen

- 1 bouw aan vertrouwen tussen de verschillende partijen;
- 2 stel het effect centraal in plaats van het veranderproces;
- 3 pas maatwerk in procedures toe per veranderproces;
- 4 wees rolvast met een centrale rol voor de commandant;
- 5 investeer in kwaliteit en continuïteit;
- 6 leer van best practices;
- 7 bied vooraf werkzekerheid.

Ik was blij dat de adviezen door de Minister zijn omarmd. Op 9 juli 2018 ontving ik op De Zwaluwenberg de ongeveer 50 deelnemers aan dit themaonderzoek om het vervolg van mijn advies te monitoren. De kernvraag van de dag was; 'Hoe gaat Defensie deze adviezen omzetten in beleid of kan een ieder vanaf nu in de geest van de adviezen gaan handelen?' De urgentie om snel te veranderen werd door alle deelnemers onderstreept.

Ondanks lokale initiatieven die met de aanbevelingen aan het experimenteren zijn, ontbreekt het nog aan een integrale behandeling en aan richtlijnen.

**Geef integrale behandeling en richtlijnen voor de implementatie van de aanbevelingen uit het themarapport: 'Van reorganiseren naar organiseren bij Defensie'.**

Op de werkvloer vragen de commandanten om toereikende mandaten en bevoegdheden om problemen snel aan te kunnen pakken. Mijn advies is om de successen uit de 'pilot wendbaarheid' spoedig - waar mogelijk - defensiebreed uit te rollen en ook nieuwe initiatieven en mogelijkheden te blijven ontwikkelen.

**Stimuleer adaptieve en innovatieve oplossingen.**



Dit geeft herstel van vertrouwen in nieuwe en effectieve processen, daar waar vertrouwen vaak enkel nog berust op kameraadschap.

Zoals al eerder aangegeven is de nieuwe Zelfstandige Kleinschalige Aanschaf regeling een goed voorbeeld van een effectieve verbetering. Ook het initiatief van de CDS om het 'interventie-loket' in te richten, waar personeel tekortkomingen en klachten kan aankaarten op het gebied van persoonlijke uitrusting en leefomstandigheden, wordt als zeer positief ervaren. Een goede communicatie over deze succesformules met inzicht in de lopende projecten zal het vertrouwen van het personeel in de organisatie zeker versterken.



**Breng regie aan in de nieuwe ontwikkelingen, pilots en projecten en communiceer hierover.**



## Veiligheid

Door de jaren heen constateert de IGK tekortkomingen op het gebied van sociale en fysieke veiligheid. Ook in 2018 signaleerde ik, zowel bij werkbezoeken als bij bemiddelingsverzoeken, risico's op dit gebied. Klachten variëren van ondeugdelijk materieel of infrastructuur, tot gebrek aan opleidingen en middelen en intimidatie op de werkplek.

Door allerlei tekortkomingen die het gevolg zijn van decennia lang bezuinigen, worden mensen soms geconfronteerd met lastige dilemma's. Een daarvan is de besluitvaardigheid van commandanten bij onveilige situaties. Ik hoor tijdens diverse werkbezoeken personeel of commandanten uitspreken dat zij 'eigenlijk' iets zouden moeten doen, maar bang zijn voor de consequenties voor de bedrijfsvoering. Dit betekent dat zij niet tot handelen komen waardoor potentieel onveilige situaties blijven bestaan. Een positief voorbeeld van handelingsvaardigheid en van durf en daadkracht, is de tijdelijke sluiting van de werkplaatsen van de afdeling Techniek bij de Landmacht in het voorjaar. Daar heeft de commandant de inschatting gemaakt dat hij de risico's op ongelukken voor personeel niet kan verantwoorden. Daarna heeft hij samen met de organisatie oplossingen gecreëerd ten behoeve van de vereiste bedrijfsveiligheid. Ik heb de betreffende commandant gesproken en wat mij trof is het dilemma en het proces dat vooraf gaat aan zo'n besluit waar het draait om veiligheid. 'Nee

zeggen' is heel moeilijk voor militairen. Ik vind dit een goed voorbeeld van durf, daadkracht en correct safety management.

## *“Als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan”*

'Veiligheid' was vooral in 2018 een centraal thema voor Defensie, waar op alle niveaus veel aandacht aan is besteed. Ook organisatorisch is dit benadrukt met de oprichting van de Inspectie Veiligheid Defensie (IVD) en de Inspecteur Generaal Veiligheid (IGV). Op beleidsmatig gebied heeft de Directie Veiligheid (DV) het levenslicht gezien. Als IGK sta ik in nauw contact met de IGV en IVD en deel de ervaringen die het instituut IGK door de jaren heen heeft opgedaan. De samenwerking is prima. Al deze nieuwe organisatiedelen zijn belangrijk om de juiste kaders en randvoorwaarden te creëren. De veiligheid wordt echter alleen beter als de mensen dat zelf op de werkplek gaan invullen. Leidinggevendenden zullen dus moeten investeren in de juiste mind set bij het personeel.

**Draag zorg voor voldoende en goede middelen, zodat ook de mind set van medewerkers op gebied van veiligheid verbeterd kan worden.**



Medewerkers moeten worden aangespoord om niet alleen veilig te werken, maar ook om onveilige situaties tijdig te melden. Overigens is veiligheid in dit geval wel wederkerig. Mensen zullen meer genegen zijn meldingen te doen als men ervaart dat er ook snel iets wordt gedaan om de geconstateerde gebreken op te heffen. Indien de organisatie dat nalaat neemt de meldingsbereidheid af. In het recente verleden is te vaak gebleken dat er te weinig aandacht, capaciteit of financiële middelen waren om actie te nemen, waardoor het personeel zich vaak niet serieus genomen voelde. Dit resulteerde niet zelden in een 'work around' om de taak toch maar uit te kunnen voeren.

In mijn werkbezoekverslagen vermeld ik de veiligheidsaspecten die ik in gesprekken met de mensen verneem of ook daadwerkelijk aantref. Veiligheid is een zaak voor eenieder, maar ik zie zeker ook een rol voor de nieuwe veiligheidsinspectie en veiligheidsdirectie om deze signalen op te pakken. Zo kan verder onderzoek van mijn meldingen leiden tot eventuele correctieve maatregelen of tot nadere beleidsontwikkeling. Hiertoe deel ik mijn werkbezoekverslagen met hen.

## Besturen en regievoering

Medewerkers bij alle defensieonderdelen geven aan last te hebben van de hoge werkdruk. Ze beschrijven dat leidinggevendenden geen of te weinig keuzes maken of prioritering aanbrengen in de werkzaamheden. Dit leidt soms tot onmogelijke opdrachten of onduidelijke bedoelingen. Leidinggevendenden, beginnend op het hoogste niveau, hebben de verantwoordelijkheid duidelijke keuzes te maken en prioriteiten



aan te brengen in de vele werkzaamheden, wanneer de bestaande capaciteit te gering is om alles uit te voeren. Er komen steeds meer nieuwe taken en opdrachten bij, terwijl er een groot tekort is aan mensen en reorganisaties uitlopen. Vaak zien medewerkers door de bomen het spreekwoordelijke bos niet meer. Realistische en uitvoerbare opdrachten geven is een belangrijke stap om het vertrouwen van de medewerkers in de leiding te helpen herstellen.

Met 'assortimentsgewijs' werken en 'vraag en aanbod management' zijn veel processen versnipperd en zijn lange ketens gecreëerd waarop commandanten geen tot weinig grip hebben. Vaak is het ook onduidelijk wie precies de ketenregie voert, waardoor er geen doorzettingsmacht is indien processen vastlopen. Om slagvaardiger te worden moet Defensie haar processen vereenvoudigen en verantwoordelijkheden duidelijker beleggen.



#### Vereenvoudig processen en beleg verantwoordelijkheden duidelijker.

In mijn rondgang door de organisatie zie ik veel positieve energie en initiatieven om invulling te geven aan nieuwe kansen die worden geboden in het perspectief van groei. Bij de verschillende defensieonderdelen zie ik bijvoorbeeld initiatieven op personeelsgebied die slagvaardig worden vormgegeven. Het is goed om deze initiatieven te zien, maar ze hebben ook een keerzijde. Veel initiatieven zijn niet afgehecht in beleidsvoornemens of uitgewerkt in doorwrochte studies die alle effecten in kaart brengen en risico's analyseren. Hoewel dit geen show stopper moet zijn, zal Defensie moeten kijken naar de verschillende (onbedoelde) effecten. Een voorbeeld hiervan zijn de 'paarse' eenheden, waar de collega's van verschillende OPCO's met verschillende regelingen hetzelfde werk doen. Lokaal zullen daar maatwerk oplossingen voor gecreëerd moeten worden.

Wat mij verder opvalt is het verschil in perspectief tussen collega's die op (hogere) staven werken en daardoor veelal dagelijks met de vele veranderingsinitiatieven bezig zijn, en de collega's op de 'uitvoerende werkvloer'. Deze laatste categorie heeft minder zicht op alle veranderingen, initiatieven en plannen en is daardoor vaker wat cynischer en teleurgesteld door het gebrek aan verandering die zij ervaren. Het is dus zaak iedereen goed op de hoogte te brengen en te houden van alle initiatieven die er lopen en met kleine successen verandering te tonen. Succes moet je delen.

In 2017 heb ik het themarapport 'De commandant in zijn kracht'<sup>5</sup> aangeboden aan de minister. Centraal staat dat leidinggevend op het niveau van luitenant-kolonel en kolonel veel verantwoordelijkheden hebben, maar onvoldoende steun ervaren vanuit de organisatie.

5 | Het onderzoeksrapport is te vinden op: <https://www.defensie.nl/downloads/rapporten/2017/06/01/themarapport-igk-de-commandant-in-zijn-kracht>

Ik ben verheugd te zien dat er vele initiatieven zijn ontplooid om deze adviezen te operationaliseren. Wat er mijns inziens nog moet gebeuren is dat specifieke bevoegdheden die nu nog centraal zijn belegd naar een lager niveau moeten, waardoor de commandanten in de uitvoering van hun werk, zelf hun verantwoordelijkheden kunnen invullen. Daar ontbreekt het nu nog teveel aan.

Hoe dan ook, er wordt hard gewerkt bij Defensie om processen, procedures en regels aan te passen aan de eisen die een organisatie in groei vraagt. Het is wel zaak om overzicht te houden op de veelheid aan lopende initiatieven en projecten.

### *"Ik moet een hoop, maar mag een beetje"*

Centrale regie hierop is noodzakelijk, omdat deze initiatieven veelal een beroep doen op dezelfde (schaarse) capaciteit van ondersteunende diensten zoals het JIVC. Daardoor ontstaat mogelijk een verdringingseffect op de reguliere bedrijfsvoering, die Defensie nu juist probeert te verbeteren. Het ontbreekt de werkvloer echter vaak aan een overzicht van alle wijzigingen en initiatieven. Overigens geldt dit niet alleen voor de werkvloer maar ook voor mensen die werken bij de staven op de verschillende niveaus. Er zijn veel verbeteringen en verbeterinitiatieven waar medewerkers niet van op de hoogte zijn. Centrale regie kan helpen om overzicht te creëren en prioriteiten te stellen en om hier vervolgens over te communiceren met de medewerkers. Mijn advies is om regie aan te brengen in alle verbeterinitiatieven en informatie hierover makkelijk beschikbaar maken.

#### Breng regie aan in de nieuwe ontwikkelingen, pilots en projecten en communiceer hierover.

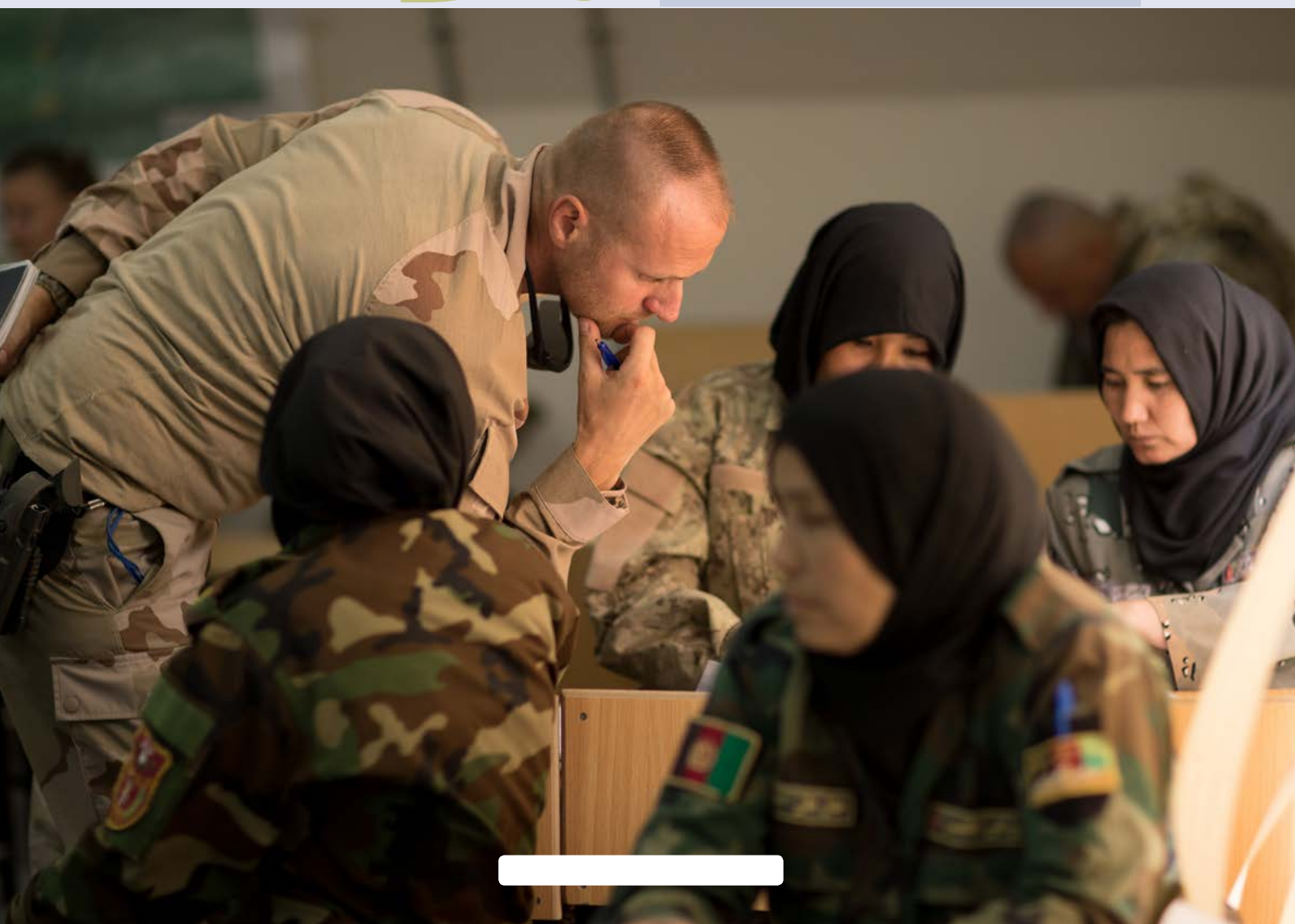


Eind 2018 is er een begin gemaakt met de herstructurering van de Defensie topstructuur. De doelstelling is om taken en verantwoordelijkheden op het hoogste niveau beter te beleggen om daarmee duidelijker en slagvaardiger de defensieorganisatie aan te kunnen sturen. Ondanks dat duidelijk is aangegeven dat dit geen negatieve gevolgen heeft voor het zittende personeel, bemerk ik enige onzekerheid omdat medewerkers niet precies weten wat dit voor de eigen positie en taak gaat betekenen. Iedere verandering kost tijd en energie. Voor het commitment van de medewerkers in het veranderproces is het dus van belang om te begrijpen tot welke verbetering deze verandering gaat leiden. Ik merk dat dit inzicht nog niet bij iedereen bekend is. Dit vraagt dus om goede, duidelijke en tijdige informatievoorziening aan het personeel. Mijn in 2018 gepresenteerde themarapport 'van Reorganiseren naar Organiseren', met de ondertitel 'bouwen aan vertrouwen', kan hierbij zeker behulpzaam zijn.

# Internationaal

## 5.

*Nederlandse instructeur geeft Afghaanse vrouwelijke militairen kaartles in Shaheen, Afghanistan.*





## 5. Internationaal

### Internationale samenwerking

In 2018 heb ik veel collega's gesproken die werken bij multinationale eenheden in Nederland. Bewonderingswaardig is de enorme gedrevenheid van deze mensen en het enthousiasme waarmee ze in een internationale omgeving functioneren. Het personeel op het NAVO hoofdkwartier in Brunssum, het CIMIC Center of Excellence, het Command and Control Center of Excellence, het European Air Traffic Transport Command en het Movement and Coordination Center, ervoert echter (te) weinig aandacht en richtlijnen vanuit de defensietop.

Men heeft behoefte aan een duidelijk 'oogmerk' om de Nederlandse belangen nog beter te kunnen behartigen. Deze collega's zijn de ambassadeurs van Defensie in de internationale setting en zij willen die rol graag op de juiste wijze waarmaken. Ik vraag hier aandacht voor.



**Geef medewerkers in het buitenland voldoende aandacht en een duidelijk oogmerk.**

Tijdens mijn werkbezoeken aan het Nederlandse personeel dat is gestationeerd in het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk heb ik voornamelijk tevreden en betrokken collega's gesproken. Twee zaken die ook hier duidelijk naar voren kwamen zijn de behoefte aan aandacht en richtlijnen uit Nederland over hoe de nationale belangen het best te behartigen en aandacht voor de buitenland toelages en regels die verband houden met een verblijf in het buitenland. Met name de toelages in het Verenigd Koninkrijk zijn, als gevolg van de fluctuaties van het Pond door de perikelen rond de Brexit, toe aan een fundamentele revisie. Wat mij regelmatig opvalt is dat toelages nog vaak zijn gebaseerd op (oude) aannames dat het gezin naar het buitenland gaat en alleen daar volledig in het onderhoud moet voorzien. De hedendaagse praktijk is echter dat er vele varianten voorkomen zoals achterblijvende studerende kinderen en het aanhouden van een eigen huis met (financiële) verplichtingen tot gevolg. Hierdoor voldoen de bestaande toelages vaak niet meer met als gevolg dat mensen moeilijk te interesseren zijn voor een functie in het buitenland. De bestaande regelingen behoeven een grondige analyse en aanpassing waardoor maatwerk kan worden geleverd.



**Onderzoek de buitenlandtoelages en -regelingen.**

Ieder jaar woon ik de 'International Conference Ombuds Institutions Armed Forces' (ICOAF) bij. Een conferentie met vertegenwoordigers van bijna 40 landen. De deelnemende ombudsinstanties hebben verschillende posities, rollen en mandaten in hun eigen land. Hun focus is gericht op goed werkgeverschap, het welzijn en de rechtspositie van het defensiepersoneel.

Ondanks de verschillen, onderschrijven alle deelnemers het belang van onderlinge kennisdeling en samenwerking, gezien de internationale context van bijvoorbeeld gezamenlijke missies. Er zijn verschillende voorbeelden van samenwerking voortgekomen uit deze conferentie, zoals die tussen mij en de

Duitse Wehrbeauftragte en met de recentelijk in het leven geroepen Belgische Inspecteur-Generaal. De elfde ICOAF vindt in 2019 plaats in Bosnië-Herzegovina.

### Internationale inzet

Als IGK heb ik ook een bezoek gebracht aan een groot deel van de Nederlandse inbreng bij de NAVO oefening 'Trident Juncture 2018' in Noorwegen. Het is goed te zien hoe Nederlandse eenheden volledig geïntegreerd samenwerken met andere NAVO-partners in deze grootste NAVO oefening sinds het einde van de Koude Oorlog. In een onzekere tijd met een groot scala aan (nieuwe) dreigingen is het goed om te zien dat Nederland een belangrijke partner is bij de NAVO en dat Nederlandse militairen internationaal hoog gewaardeerd worden. Daarbij werd echter ook duidelijk dat de capaciteiten van Defensie, zowel personeel als materieel, zwaar onder druk staan als gevolg van de jarenlange krimp. Defensie zal op alle vlakken dus moeten investeren om te kunnen voldoen aan de benodigde kwaliteit.

**Draag zorg voor voldoende en goede middelen, zodat ook de mind set van medewerkers op gebied van veiligheid verbeterd kan worden.**



In mei 2018 heb ik een vervolfbezoek gebracht aan de Nederlandse militairen van de enhanced Forward Presence (eFP) in Rukla, Litouwen. Ik ben verheugd dat veel geconstateerde aandachtspunten uit mijn vorige werkbezoek in 2017 zijn verbeterd. De meeste negatieve effecten van de inzetverlenging van 4 naar 6 maanden werden gecompenseerd door goed leiderschap op locatie. Het blijft wel zaak om het programma voor de deelnemende militairen aantrekkelijk te houden. Ik heb geconstateerd dat de Nederlandse bijdrage zeer professioneel is en dat de internationale omgeving deze enorm waardeert.

Voor deze inzet is duidelijke en passende ondersteuning van het personeel van belang. De eFP is inzet in het kader van de eerste hoofdtak: verdediging van het NAVO-verdragsgebied. Dit vraagt een andere benadering dan bij missies, met name op het gebied van personele voorzieningen. Daarom pleit ik voor versoepeling en ruimte voor Rest and Recreation regelingen, verlofregelingen en verbetering van de kwaliteit van voeding en legering. Ook moet er aandacht zijn voor veilige werkomstandigheden in met name het verzorgingsgebied.

**Versoepel regelingen voor personeel, ingezet voor eFP.**

Ik weet dat deze aspecten zijn onderkend en adviseer om hier aandacht voor te houden.



**'Waarom kan ik niet samen met mijn gezin op vakantie gaan in Litouwen zonder eerst naar Nederland te moeten vliegen?'**

Tijdens mijn bezoek aan Mali bemerkte ik dat commandanten ter plaatse soms onvoldoende betrokkenheid ervaren met de missie vanuit Nederland. In Nederland staat vaak de vredesbedrijfsvoering centraal terwijl in geval van uitzendingen de voorbereiding en de ondersteuning aan de missies centraal zou moeten staan. Dit komt tot uiting in soms een gebrekkige bereikbaarheid in Nederland, tijdigheid van personele en materiële ondersteuning en afhandeling, of een gebrek aan sense of urgency in geval van tekortkomingen. Ter overweging geef ik mee om, zoals in het verleden gebruikelijk was, periodiek Advies- en Assistentieteams vanuit de DOPS het missiegebied te laten bezoeken om beter en sneller in te kunnen spelen op operationele wensen en behoeftes van operationele commandanten. Ondanks dat de missie in Mali per 1 mei 2019 eindigt, vraag ik aandacht voor de geschetste problemen en om tot het einde de juiste aandacht te besteden aan deze inzet maar ook aan andere inzetgebieden en toekomstige missies.



**Houd aandacht voor de behoeftes in het missiegebied totdat de missie is beëindigd.**

In het Midden-Oosten heb ik werkbezoeken gebracht aan: United Nations Interim Forces in Lebanon (UNIFIL), Air Task Force Middle East (ATFME-9), United Nations Truce Supervision Organization (UNTSO), United Nations Disengagement Observer Force (UNDOF) en United States Security Coordinator (USSC). Dit zijn veelal langlopende en belangrijke missies, die relatief weinig aandacht krijgen in Nederland.

---

***“We zijn wel heel blij met de verruiming van de internet faciliteiten in Mali!”***

---

In algemene zin kan gesteld worden dat de medewerkers goed voorbereid aan de missies zijn begonnen. Het betreft echter missies met een relatief kleine bijdrage vanuit Nederland (soms slechts 1 collega) en iedere missie heeft zijn eigen specifieke kenmerken en behoeftes. Zo is bijvoorbeeld de rechtspositie van de USSC medewerkers niet afdoende geregeld. Er is al ruim vier jaar discussie over het ontbreken van een Status Of Forces Agreement (SOFA). Bij een eventueel incident worden de medewerkers als toerist behandeld en genieten zij geen enkele (diplomatieke) bescherming. Bij de missies UNDOF en USSC wordt aandacht gevraagd voor de plaatsingstermijn van de Nederlandse militairen. De missieleiders geven aan dat een plaatsing van zes maanden eigenlijk te kort is om in de functie goed tot zijn recht te kunnen komen. Zij zien graag een langere plaatsing.

## Erkenning & waardering

Militairen vragen om erkenning en waardering voor prestaties die zij leveren in nationaal of internationaal verband. Het gaat hierbij vaak niet om financiële compensatie voor extra inzet, maar om een zichtbaar teken van de extra inspanning die zij hebben geleverd. De Herinneringsmedaille Internationale Missies is hiervan een goed voorbeeld. Men is trots om die te kunnen ontvangen en dragen. In dit kader ben ik in 2018 tot tweemaal toe geconfronteerd met ontevreden personeel waar deze erkenning in hun ogen ontbrak; in Litouwen en bij inzet op Sint Maarten als gevolg van de orkaan Irma. In beide gevallen was de vigerende regelgeving niet toegesneden op de situatie en leidde dit tot groot ongenoegen bij het betrokken personeel. Gezien het belang dat het personeel hecht aan deze vorm van erkenning en waardering, pleit ik voor een ruimhartige interpretatie en toepassing van de (eigen) regelgeving.



**Herzie het decoratiebeleid.**

Zeker in een tijd van krapte op personeelsgebied kan dit een stimulans zijn voor behoud en werving. Het doet mij dan ook deugd dat momenteel een onderzoek loopt naar het vigerende decoratiebeleid en ik hoop dat dit leidt tot een meer flexibel systeem van erkenning en waardering, hetgeen recht doet aan de inzet van het personeel..







# Bemiddelingen

# 6.

*In gesprek met enkele medewerkers van 42 Brigade Verkenning Eskadron.*

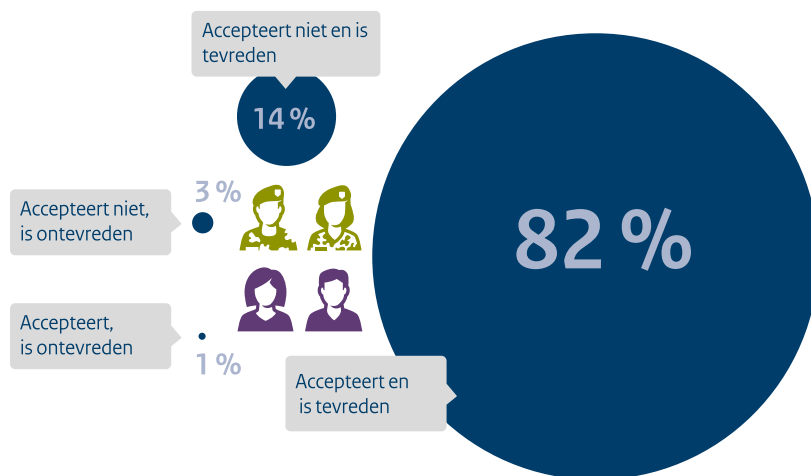


## 6. Bemiddelingen

### Algemeen

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

### Tevredenheid van de verzoekers over bemiddelingen



In 2018 heeft mijn staf 459 verzoeken afgerond. Dit aantal is 15% groter dan het jaarlijkse gemiddelde van 400 verzoeken. 96% van de verzoekers is tevreden over het bemiddelingsproces en 82% is tevreden over de uitkomst van de bemiddeling. Niet alle verzoeken resulteren in een bemiddelingsproces.

De stafofficieren bieden ook regelmatig een luisterend oor, geven advies, verrichten onderzoek en bieden hulp, bijvoorbeeld bij het aanvragen van onderscheidingen. Succesvol afgeronde bemiddelingen resulteren erin dat medewerkers weer tevreden en gemotiveerd hun werk kunnen doen en voorkomen ook pijnlijke of slepende rechtszaken. Daarmee bouwt de IGK aan vertrouwen in Defensie en haar (voormalige) medewerkers.

***“Doe ik iets verkeerd of laat de organisatie hier iets liggen?”***



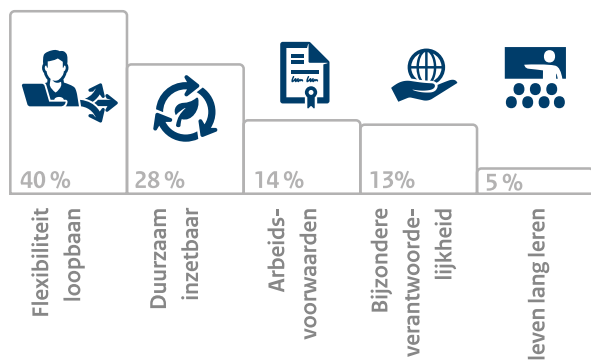
## Onderwerpen

Goed werkgeverschap is de kern van mijn bemiddelingstaak. De analyse van de bemiddelingsverzoeken doe ik op basis van het thema 'Goed werkgeverschap' uit de Regieagenda van het Ministerie van Defensie<sup>6</sup>. Ik registreer elke bemiddeling op een onderwerp onder één van de vijf pijlers van goed werkgeverschap: arbeidsvoorwaarden, flexibiliteit loopbaan, duurzaam inzetbaar, leven lang leren en bijzondere verantwoordelijkheid. Deze analysemethode voor de bemiddelingsverzoeken stelt mij in staat om trends te herkennen op de verschillende pijlers. De analyse legt namelijk een relatie tussen de algemene gegevens van de verzoeker, het onderwerp van de bemiddeling en het probleem dat aan de bemiddeling ten grondslag ligt.

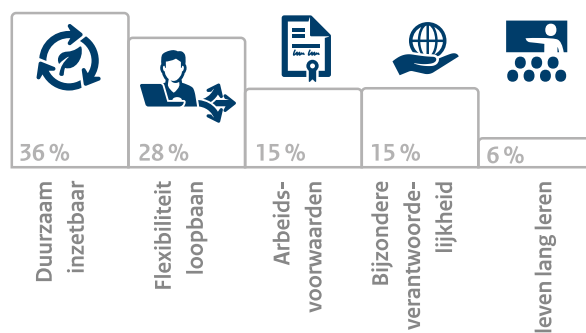
In 2018 gaan 36% van de afgeronde bemiddelingen over duurzaam inzetbaar. De problemen gaan dan over sociale arbeidsomstandigheden (18%), maar ook over gezondheid (13%) in relatie tot het werk en fysieke arbeidsomstandigheden (5%). De tweede categorie is flexibiliteit loopbaan (28%). In deze categorie vallen problemen die gaan over instroom, doorstroom en uitstroom. Doorstroom is in deze categorie het meest voorkomende onderwerp met 12% van alle bemiddelingsverzoeken.

In 2017 gingen de meeste bemiddelingsverzoeken over flexibiliteit loopbaan (40%).

### Onderwerpen van de verzoeken



2017



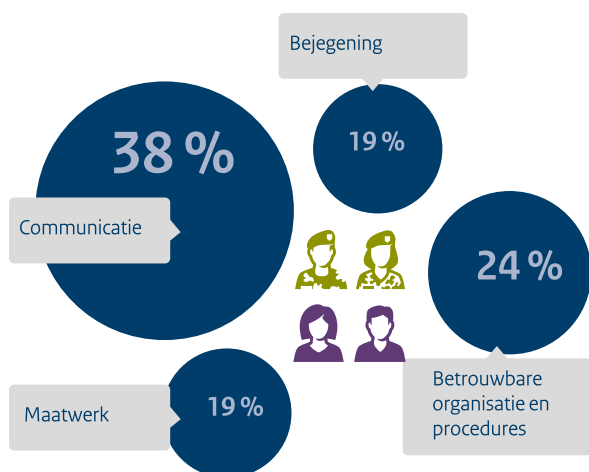
2018

6 | In 2016 heeft de IGK de behoorlijkheidsvereisten, geformuleerd door de Nationale Ombudsman, herschreven naar behoorlijkheidsvereisten voor Defensie. Zie: <https://www.defensie.nl/downloads/brochures/2017/11/08/behoorlijkheidswijzer-igk>

## Oorzaken

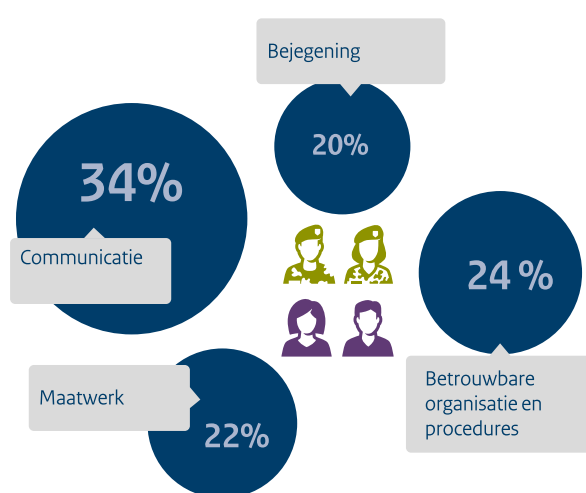
Om de onderliggende oorzaak van een bemiddelingsverzoek te duiden, maakt de staf IGK gebruik van de behoorlijkheidswijzer IGK. De hoofdcategorieën hiervan zijn: niet open en duidelijk (betreft communicatie), niet respectvol (betreft bejegening), niet betrokken en oplossingsgericht (betreft de bereidheid om tot een oplossing te komen) en niet eerlijk en betrouwbaar (betreft de wijze van organiseren).

### Oorzaken van de verzoeken



## 2017

Van alle bemiddelingsverzoeken is de belangrijkste oorzaak onder één van deze 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. 34% van de bemiddelingen worden veroorzaakt door problemen op gebied van communicatie. De wijze waarop Defensie organiseert en met procedures omgaat vormt de tweede oorzaak (24%) van de bemiddelingsverzoeken.



## 2018

### Conclusies

*Duurzaam inzetbaar* is dit jaar het voornaamste onderwerp van de bemiddelingsverzoeken. Daarna volgt flexibiliteit loopbaan. Deze conclusies sluiten aan bij mijn bevindingen uit de werkbezoeken. Mede om deze reden heb ik er in 2018 voor gekozen een themaonderzoek te houden naar 'Langer werken bij Defensie'.

Hoofdoorzaak van de bemiddelingsverzoeken is een gemis aan goede communicatie. Betere of eerdere communicatie door informatie te verstrekken over genomen besluiten en deze te motiveren, kan voorkomen dat medewerkers een bemiddelingsverzoek bij de IGK indienen. Goede communicatie draagt bij aan het vertrouwen van medewerkers over genomen besluiten. Ik adviseer leidinggevend en professionals om transparant en voortdurend te communiceren over de door hen genomen besluiten.

**Doe wat je zegt om vertrouwen van defensiemedewerkers terug te winnen. Communiceer het juiste en doe aan verwachtingsmanagement.**



Bij de analyse van de gegevens van de bemiddelingsverzoeken in 2018 valt op dat met name medewerkers van 30 tot 34 jaar en medewerkers van 55 tot 59 jaar een bemiddelingsverzoek doen. De meeste verzoekers (zowel absoluut als relatief) zijn onderofficier. Ook hier blijkt duurzaam inzetbaar het hoofdonderwerp te zijn (35%). De groep loopt dus ergens vast in de organisatie als het gaat om sociale en fysieke arbeidsomstandigheden en gezondheid.

Als laatste valt op dat het aantal bemiddelingsverzoeken in 2018 met 15% is gestegen ten opzichte van het meerjarige gemiddelde. De reden daarvoor is nog niet duidelijk. Een uitvoerige analyse van de bemiddelingsverzoeken is opgenomen in bijlage B.

---

*“Je kunt de wind niet veranderen,  
maar wel de stand van de zeilen.”*

---

## Voorbeeld van een bemiddelingsverzoek

Een ervaren militair die jaren bij het Korps Commandotroepen (KCT) heeft gewerkt, volgt de opleiding tot officier. Hij heeft een gezin met een jong kind en een werkende vrouw. Hij vraagt zijn instructeurs om meer flexibiliteit in de avondbelastingen op basis van zijn eerder verworven competenties. De militair hoopt hierdoor 's avonds wat vaker thuis te kunnen zijn om zijn partner te ontlasten.

Hij heeft verschillende keren een verzoek ingediend bij zijn opleidingscommandant. Dit verzoek is afgewezen zonder hierover met hem in gesprek te gaan. De militair had inmiddels besloten om te stoppen met de officiersopleiding. Hij had gelezen over maatregelen van Defensie op het gebied van behoud van personeel, maarervaarde zelf geen enkele vorm van maatwerk. Op advies van collega's doet hij een verzoek tot bemiddeling bij de IGK.

De stafofficier IGK gaat in gesprek met de militair en zijn commandant om het verhaal van beide zijden te horen en mogelijk een oplossing voor de toekomst te vinden. In gesprek blijkt een maatwerkoplossing mogelijk op basis van zijn eerder verworven competenties bij het KCT.

De opleiding gaat nu meer maatwerk invoeren op basis van eerder verworven competenties. Hierdoor behoudt Defensie een ervaren en gemotiveerde medewerker.







# Veteranen

## 7.

De Minister van Defensie en de IGK bij het Defilé in Wageningen op 5 mei 2018.





## 7. Veteranen

Het afgelopen jaar bezocht ik in de rol van Inspecteur der Veteranen ongeveer 120 veteranendagen, -reünies, herdenkingen en andere bijeenkomsten. Deze bijeenkomsten laten de veteraan van vandaag de erkenning en waardering van onze samenleving ervaren voor zijn/haar inzet in het belang van Nederland. Het jaarlijkse hoogtepunt daarbij was weer de Nederlandse Veteranendag in Den Haag, met de bijeenkomst in de Ridderzaal, het buitengewoon appèl op het Binnenhof, het defilé voor de Koning en de manifestaties op het Malieveld.

De bijzondere aandacht voor de Molukse KNIL-veteranen tijdens deze Nederlandse Veteranendag op 30 juni 2018 is door velen gewaardeerd. Niet alleen veteranen en hun relaties, maar ook anderen hebben positief gereageerd op wat wordt gezien als eerherstel voor een bijzondere groep veteranen. Als gevolg van de luidruchtige oproepen van een kleine groep mensen om het Nederlandse Indië-verleden te verwerpen en te veroordelen, alsmede door het lopende meerjarig onderzoek naar de dekolonisatie, ligt deze geschiedenis nog steeds gevoelig bij veel betrokkenen. Zowel bij KNIL-veteranen als bij de Nederlandse veteranen die destijds werden uitgezonden naar Nederlands-Indië, hun relaties en hun nabestaanden, blijken de emoties telkens weer erg dicht aan het oppervlak te liggen. Tijdens mijn ontmoetingen met deze mensen heb ik steeds weer gemerkt dat het zeer op prijs wordt gesteld wanneer ik namens de overheid waardering uitspreek en er op wijs dat men destijds naar eer en geweten hun plicht heeft gedaan. Ook wanneer tegelijkertijd openlijk wordt erkend dat er destijds fouten zijn gemaakt. Gezien de genoemde gevoeligheden roep ik op om hier blijvend aandacht voor te houden en waar mogelijk te blijven benadrukken dat de Indië-veteranen, zoals alle andere veteranen, waardering verdienen voor het vervullen van de plicht die de samenleving hen oplegde.

---

**“Het was een dierbaar moment het Mobilisatie Oorlogskruis te mogen ontvangen dat na 75 jaar aan mijn vader postuum werd verleend”**

---



Ook bezocht ik meerdere veteranenontmoetingscentra, verspreid over het land. Tijdens deze bezoeken is mijn beeld bevestigd dat deze ‘huiskamers’ een belangrijke sociale functie vervullen voor veteranen; met name voor die veteranen die hun uitzendervaring als een last ervaren. Het is indrukwekkend om te zien hoe veteranen en betrokken mensen uit hun omgeving zich vrijwillig inspanssen voor het welzijn en welbevinden van (andere) veteranen. Meer nog geldt dit waar vrijwilligers hun eigen geld hebben ingezet om een ontmoetingscentrum tot stand te brengen.

---

**“Er bestaan geen jonge en oude veteranen, slechts veteranen”**

---

Enkele door mij bezochte veteranenontmoetingscentra lagen echter op slechts enkele kilometers afstand van elkaar. Verschillen van inzicht leken samenwerking in de weg te staan of waren zelfs de oorzaak van het naast elkaar bestaan van de ontmoetingscentra. Waar de overheid wordt opgeroepen om de veteranenontmoetingscentra mede te financieren, adviseer ik om daarbij versnippering tegen te gaan en samenwerking te stimuleren.

**Stimuleer samenwerking tussen veteranenontmoetingscentra.**



Het adresseren van de geconstateerde versnippering in ‘veteranenland’ kreeg in december 2018 duidelijk vorm. Defensie presenteerde contouren om in 2021 te komen tot een organisatie met de ‘1 loket gedachte’. In een traject van ongeveer twee jaar zullen meerdere organisaties die een cruciale bijdrage leveren aan de waardering, erkenning en zorg voor veteranen worden ondergebracht in 1 organisatie, wat met name de governance ten goede moet komen. Dit zal moeten leiden tot meer duidelijkheid voor de veteranen en unity of effort van alle betrokken instanties. Van groot belang is om de in deze organisaties bestaande kwaliteiten op minimaal hetzelfde niveau terug te laten keren in de nieuwe organisatie.

Actieve zorg voor (oud-)personeel laat zien dat Defensie haar mensen belangrijk vindt. Dit werkt motiverend voor het zittende personeel en versterkt een – wervende – reputatie van goed werkgeverschap.



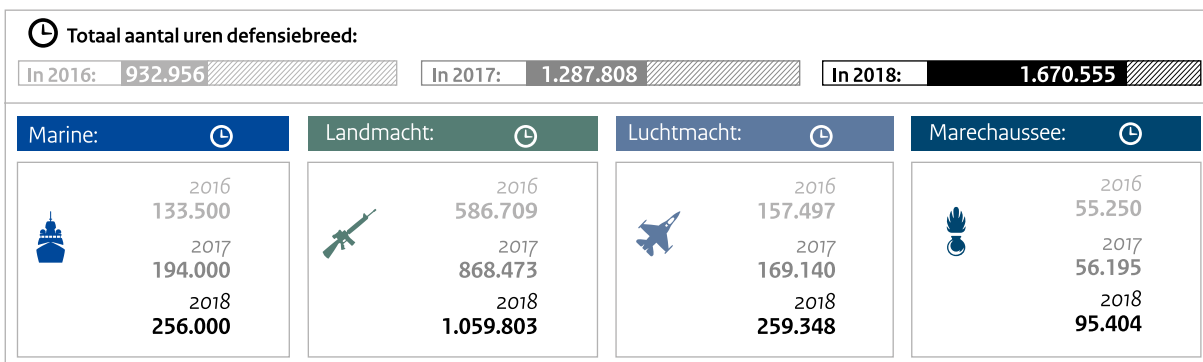
# Reservisten

## 8.

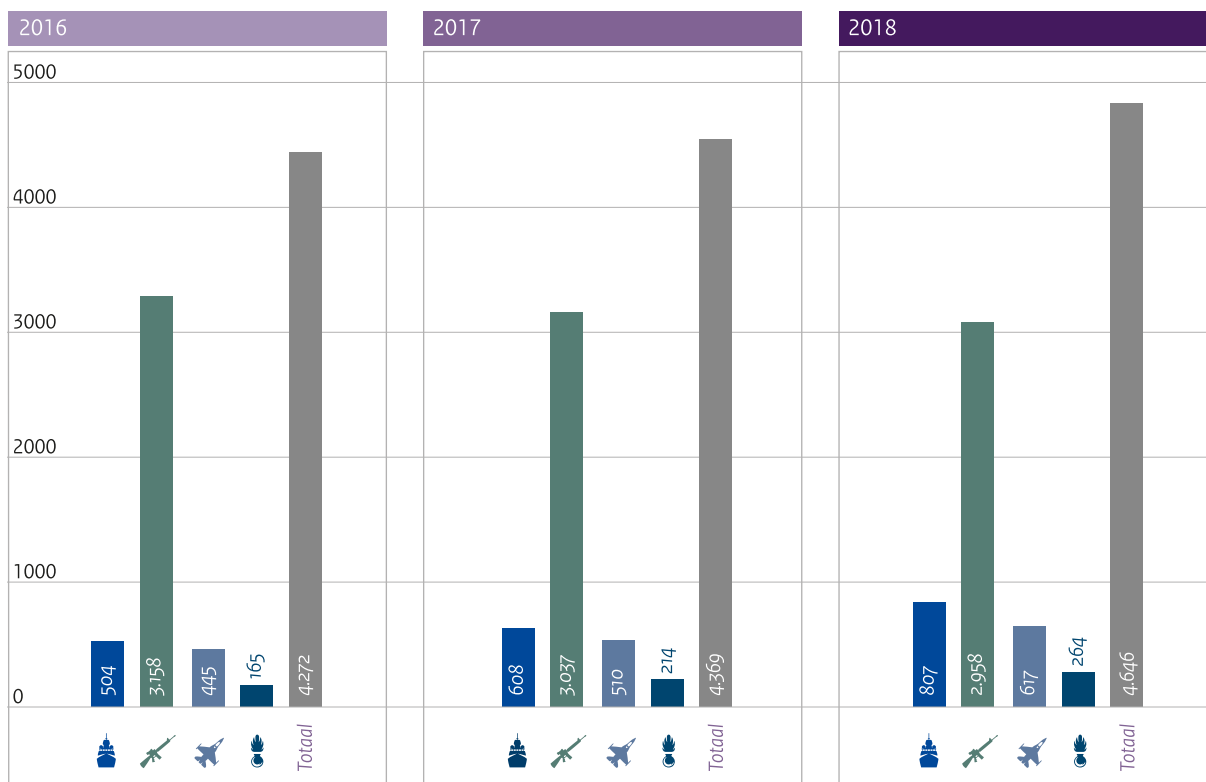
*Zijne Majesteit de Koning slaat majoor-vlieger (reservist) Roy de Ruiter tot ridder Militaire Willems-Orde*



## Inzet reservisten in uren (exclusief BS, DMO en DOSCO):



### in aantallen:



In het jaar 2018 is de inzet van de reservisten bij de krijgsmacht opnieuw sterk toegenomen. Deze toegenomen inzet is voor een groot deel toe te rekenen aan individuele inzet binnen de staande organisatie. Reservisten vervullen deeltijds dan wel voltijds projecten en reguliere functies en gaan vaker op uitzending.

Als Inspecteur der Reservisten onderken ik een tweetal aandachtsgebieden bij de toegenomen inzet. Het eerste aandachtsgebied betreft heldere communicatie over rechtspositie en inzet van reservisten naar de rest van de organisatie. Onbegrip over de inzet van reservisten bij het vaste bestand leidt tot spanningen. Dit gebeurt met name als een reservist, die op zijn reguliere reservistenfunctie laag gegradueerd is (bijvoorbeeld bij de Nationale Reserve), op basis van zijn civiele competentie een individuele inzet heeft in de rang van bijvoorbeeld kapitein of majoor. Deze 'bevordering' is noodzakelijk om de reservist te kunnen belonen op grond van zijn civiele expertise. Collega's begrijpen dit vaak niet, omdat de daarbij horende militaire opleidingen en ervaringsopbouw vaak ontbreken. Daarenboven kan de reservist maar met 1 rang worden geregistreerd in Peoplesoft, wat verwarring oplevert aangezien dezelfde personen op twee verschillende aanstellingsvormen aan Defensie is verbonden. Verder dienen instanties, zoals personeelsdiensten en bijvoorbeeld de Militair Geneeskundige Dienst, goed te weten hoe zij moeten omgaan met de reservisten, zodat de juiste behandeling van verzoeken en zorgvraag kan worden gegarandeerd. Mijn advies is om beter te communiceren over de rechtspositie van reservisten en ze meer onderdeel te maken van de standaard voorzieningen bij Defensie.



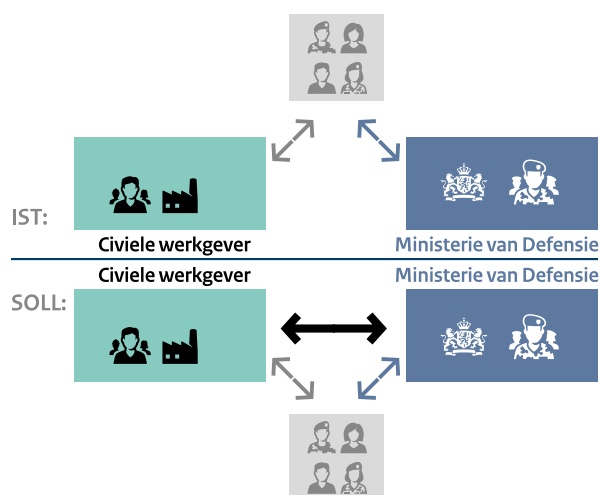
**Laat reservisten gebruik maken van de voorzieningen van Defensie en communiceer beter over hun rechtspositie.**

Hierbij dient er altijd rekening mee gehouden te worden dat reservisten vaak ook andere verplichtingen hebben in de maatschappij en altijd goede en tijdige afspraken moeten kunnen maken om dat te verenigen met hun werk voor Defensie. Zorgvuldige en duidelijke communicatie vanuit Defensie is dan ook van cruciaal belang.

Het tweede aandachtspunt is dat Defensie als werkgever duidelijke afspraken maakt met de civiele werkgever van de reservist zoals bij veel andere NAVO partners ook gebeurt. Deze dialoog tussen beide werkgevers is van groot belang om de reservist nu en in de toekomst effectief in te zetten voor beide organisaties en zo 'dual-werkgeverschap' inhoud te geven. Hierin is nog een weg te gaan.

7 | Handreikingen reservisten zie: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2017/11/21/brochure-op-maat-voor-werkgevers-reservisten>

## Communicatie dual werkgeverschap



Figuur: Positionering van de reservist/deeltijd militair in relatie tot zijn/haar beide werkgevers.

Als Inspecteur der Reservisten heb ik in 2018 verschillende werkbezoeken gebracht aan civiele bedrijven waar reservisten werken. Mijn doelstelling is daarbij aandacht te vragen voor de reservisten en de dilemma's waar zij voor staan om 'twee heren te dienen'. Mijn uitgangspunt is dat de reservist ondersteund moet worden als het gaat om rechtspositie en arbeidsvoorwaarden. Het is daarbij van belang dat beide werkgevers zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheid en rol naar de reservist toe. Bij mijn bezoeken tref ik vaak veel begrip en medewerking aan, maar ook onwetendheid omtrent de regelgeving rond reservisten. Ik vind het van belang dat de verschillende werkgevers heldere afspraken met elkaar maken over de (on)mogelijkheden van dual werkgeverschap. In een krappere wordende arbeidsmarkt is het van belang dat Defensie efficiënt gebruik kan maken van de benodigde (schaarse) capaciteiten. Het is daarbij zaak om in een 'geven en nemen' scenario goede afspraken te maken. Mogelijk reikt dit verder dan alleen het Ministerie van Defensie en is dit een rijksbrede uitdaging. Ik spreek nog te vaak reservisten die bij hun civiele werkgever niet aan durven geven dat ze ook reservist zijn en verlof opnemen om invulling te kunnen geven aan hun reservistenrol bij Defensie. Dit is een ongewenste situatie die vraagt om betere coördinatie en afspraken tussen de verschillende werkgevers.

Reservisten beschouwen de aandacht van de IGK bij hun bedrijf als een grote steun in de rug. Tijdens de bezoeken blijkt steeds weer dat het lokale management zeer geïnteresseerd is in de problematiek rond inzet van reservisten en wordt verder gesproken over rechtspositie en risico's van inzet als militair. Aspecten als vergoedingen, ziekteverzuim, pensioen, verlof, flexibiliseren contracten krijgen in toenemende mate aandacht bij Defensie. Deze zijn ook opgenomen in de zogenaamde 'Handreikingen voor Reservisten' bij het rijk, de provincies, de waterschappen en inmiddels ook de gemeenten<sup>7</sup>. De aandachtspunten die ik bij de bezoeken ophaal, deel ik met Defensie en het Platform Defensie-Bedrijfsleven voor verdere uitwerking. In 2019 zal ik dit soort werkbezoeken blijven voortzetten.



De toegenomen aandacht voor inzet van reservisten bij de adaptieve krijgsmacht, maar ook vanuit de Tweede kamer (initiatiefnota Van den Bosch) geeft aan dat er nog veel gedaan kan worden. De nieuwe aanstellingsvormen bij Defensie zullen er bovendien toe leiden dat Defensie in de toekomst veel meer diversiteit aan contractvormen kent. In dat kader zal ook de klassieke 'reservist' steeds meer gewoon een militaire werknemer worden en gaat het onderscheid, dat nu vaak wordt gemaakt tussen 'militairen, burgers en reservisten' steeds meer verdwijnen. In de toekomst zijn er bij Defensie alleen nog militairen en burgermedewerkers.

---

**'Prachtig dat majoor en... reservist Roy de Ruiter drager is geworden van de Militaire Willemsorde!'**

---

Tot slot zijn er diverse initiatieven om de vacatures bij de reservisteneenheden nu en in de toekomst te vullen. Dit vraagt naast creativiteit, om nieuwe contractvormen, duidelijke richtlijnen en goede ondersteunende informatie voor alle partijen.

Een van de instrumenten daarbij is om meer aandacht te geven aan het behouden van dienstverlaters als reservist en daarvoor ook maatwerk aan te bieden. Op dit moment gebeurt het te vaak dat de overgang van beroeps- naar deeltijdmilitair stuk loopt op bureaucratische obstakels. Potentiele toekomstige reservisten voelen zich hierdoor vaak niet welkom. In het algemeen vergt het aanstellingsproces voor reservisten nog te veel tijd en blijft het zaak om te blijven streven naar verkorting en vereenvoudiging van de procedures. Hier lijkt me een 'quick win' mogelijk.

**Vereenvoudig processen en beleg verantwoordelijkheden duidelijker.**

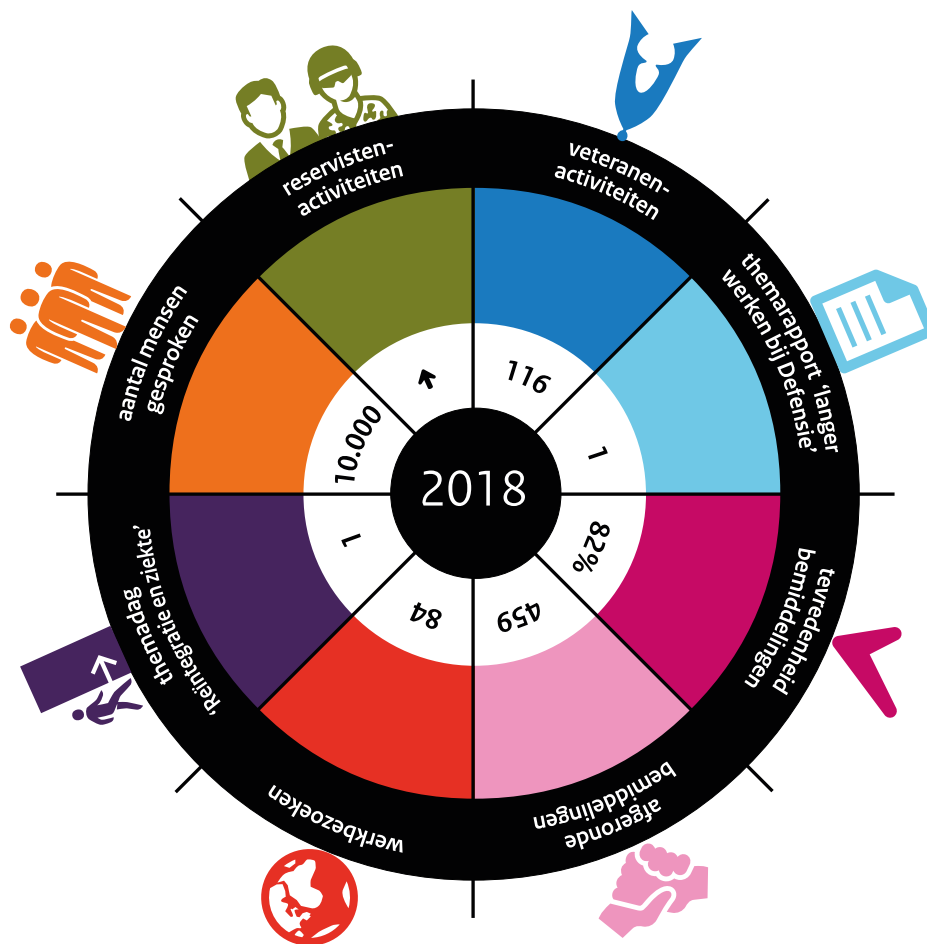


# Conclusies en adviezen IGK

## 9.

### Activiteitenoverzicht IGK 2018

De IGK spreekt tijdens werkbezoeken en overige activiteiten met 150 - 200 personen per week. Met werkbezoeken, themasessies en veteranenbijeenkomsten zijn ruim 10.000 medewerkers jaarlijks in de gelegenheid om rechtstreeks met de IGK te spreken.



## 9. Conclusies en adviezen IGK

In mijn vorige jaarverslag noemde ik 2017 'het jaar van de kanteling', waarin een basis is gelegd voor een beter perspectief voor mens en organisatie, groei, zorg voor personeel en goed werkgeverschap. De vele mensen die ik spreek, verwachten dat ze snel verbeteringen gaan merken in de missiegebieden, kazernes, havens, op vliegvelden en bij de staven. Het vertrouwen van het personeel in de defensieorganisatie moet immers terugkeren en belofte maakt schuld. Consequent vasthouden aan het motto: 'Doe wat je zegt' zal hierbij helpen.



1

**'Doe wat je zegt.'**

Mijn grootste zorg is de (irreguliere) uitstroom van personeel dat juist hard nodig is om de huidige organisatie op orde te krijgen, te innoveren en de komende groei te faciliteren en vorm te geven. Onvoldoende personeel en onvoldoende randvoorwaarden om het werk goed te kunnen doen, betekenen ook onvoldoende groei van Defensie en een gevaar voor veilige inzet. Het is belangrijk om te investeren in goede arbeidsvoorwaarden en maatwerk gericht op behoud. Hiermee vergroot Defensie haar concurrentiepositie op de arbeidsmarkt.



2

**'Investeer in alle aspecten van goed en betrouwbaar werkgeverschap zoals uitstekende arbeidsvoorwaarden en maatwerk en richt je daarbij op het behoud van personeel.'**

Goede beleidsinitiatieven moeten binnen afzienbare tijd effecten bewerkstelligen op de werkvloer. Dat betekent een snellere doorvertaling van beleid naar uitvoering en betrouwbare communicatie hierover. Versnelde aanvraagprocedures op het gebied van materieel en infrastructuur kunnen hieraan bijdragen. Of 'nee' durven zeggen als dat nodig is. Het gaat hier over cultuurverandering en vergeet daarom niet om de jongere generatie te betrekken bij belangrijke veranderingen. Ik verwijs in dit licht ook nog eens naar mijn adviezen uit de themaonderzoeken 'Commandant in zijn kracht' en 'Van reorganiseren naar organiseren bij Defensie'.



3

**'Verhoog de daadkracht van de organisatie door het versterken van leiderschap, het schrappen van onnodige procedures en regels en het belonen van lef en gezond ondernemerschap.'**

'Langer doorwerken bij Defensie', zo heet het themaonderzoek dat ik afgelopen jaar heb uitgevoerd. Stimuleringsmaatregelen zijn belangrijker om de oudere werknemer betrokken en vitaal inzetbaar te houden dan mensen te ontzien. Personeel is gebaat bij onder meer aanmoediging van (bij)scholing, mobiliteit of een ze loopbaan. Dit vergt maatwerk. Ook adviseer ik gebruik te maken van de kwaliteiten en ervaring van ouderen zoals in 'meester – gezelschapsrelaties'.

**'Zet de oudere medewerker in zijn kracht en niet aan de kant.'**

4

Er bestaat een behoefte aan samenhang en regie. Er zijn veel goede initiatieven en projecten gestart om gesignaleerde problemen bij Defensie op te lossen. Centrale regie hierop is noodzakelijk, omdat deze initiatieven veelal een beroep doen op dezelfde schaarse personele en materiele capaciteit. Vergeet hierbij niet de behoefte aan ondersteunende diensten, middelen en ICT mee te nemen. Het ontbreekt de werkvloer daarnaast aan een overzicht van alle wijzigingen en initiatieven. Er zijn veel (persoonlijke) verbeteringen en verbeterinitiatieven waar medewerkers niet van op de hoogte zijn. Centrale regie kan helpen om overzicht en prioritering te geven om daar vervolgens over te communiceren met de medewerkers. Het delen van successen is zeker nu van groot belang.

**'Stimuleer en breng regie aan in alle verbeterinitiatieven en stel hierover informatie bekend.'**

5

De krijgsmacht wordt steeds afhankelijker van de inzet van reservisten in diverse rollen en functies. Daarmee neemt ook de afhankelijkheid van reservisten voor het goed functioneren van de krijgsmacht toe. Het is van groot belang de reservist te ondersteunen met duidelijke arbeidsvoorwaarden, maatwerk en een duidelijke rechtspositie. Laat reservisten ook gebruik maken van bestaande voorzieningen van Defensie.

**'Ik adviseer om de relatie en de dialoog met de civiele werkgevers van de reservisten verder uit te bouwen en beter inhoud te geven aan duaal werkgeverschap.'**

6





Vele medewerkers werken in het buitenland of nemen deel aan belangrijke internationale inzet of missies. Zij hebben behoefte aan voldoende aandacht, betrokkenheid en ondersteuning vanuit Nederland en aan een duidelijk oogmerk. Het valt op dat bestaande toelages en regelingen zoals het decoratiebeleid niet zijn aangepast aan de huidige praktijk. Defensie kan meer erkenning en waardering tonen voor de inzet van medewerkers in het buitenland door hen voldoende aandacht te geven.

7

**'Ik adviseer om voldoende aandacht te besteden aan medewerkers in het buitenland, om maatwerk toe te passen en om bestaande buitenlandtoelages en -regelingen, decoratiebeleid en welfare regelingen opnieuw tegen het licht te houden.'**



De basisvoorzieningen moeten natuurlijk ook kloppen, zoals goede spellen, tijdige opleidingen en voldoende kundige collega's om het werk goed te kunnen doen, naast een concurrerend inkomen en pensioen.

Hiermee geeft Defensie invulling geven aan het gestelde in de defensienota 2018 om 'allereerst te gaan investeren in de mensen'. Alleen dan kan onze organisatie gevuld, inzetbaar en succesvol zijn.

**'Ik adviseer om bij de komende budgetverhogingen bij Defensie niet alleen te investeren in wapensystemen, maar substantieel te investeren in mensen.'**

8



'Investeer in Vertrouwen' (met een hoofdletter) is mijn overkoepelende advies en derhalve de subtitel van mijn jaarverslag. Het vertrouwen van de medewerkers in Defensie is schrijnend laag. Paradoxaal genoeg spreek ik ook heel veel mensen die veel passie voor en betrokkenheid bij Defensie hebben. Het is zaak om al deze mensen weer een vertrouwenwekkend perspectief te bieden. Mijn adviezen hebben allemaal al één of meerdere aspecten van vertrouwen in zich en helpen het vertrouwen te herstellen.

**'Investeer in Vertrouwen.'**

9







## Bijlage A | Overzicht werkbezoeken (84)

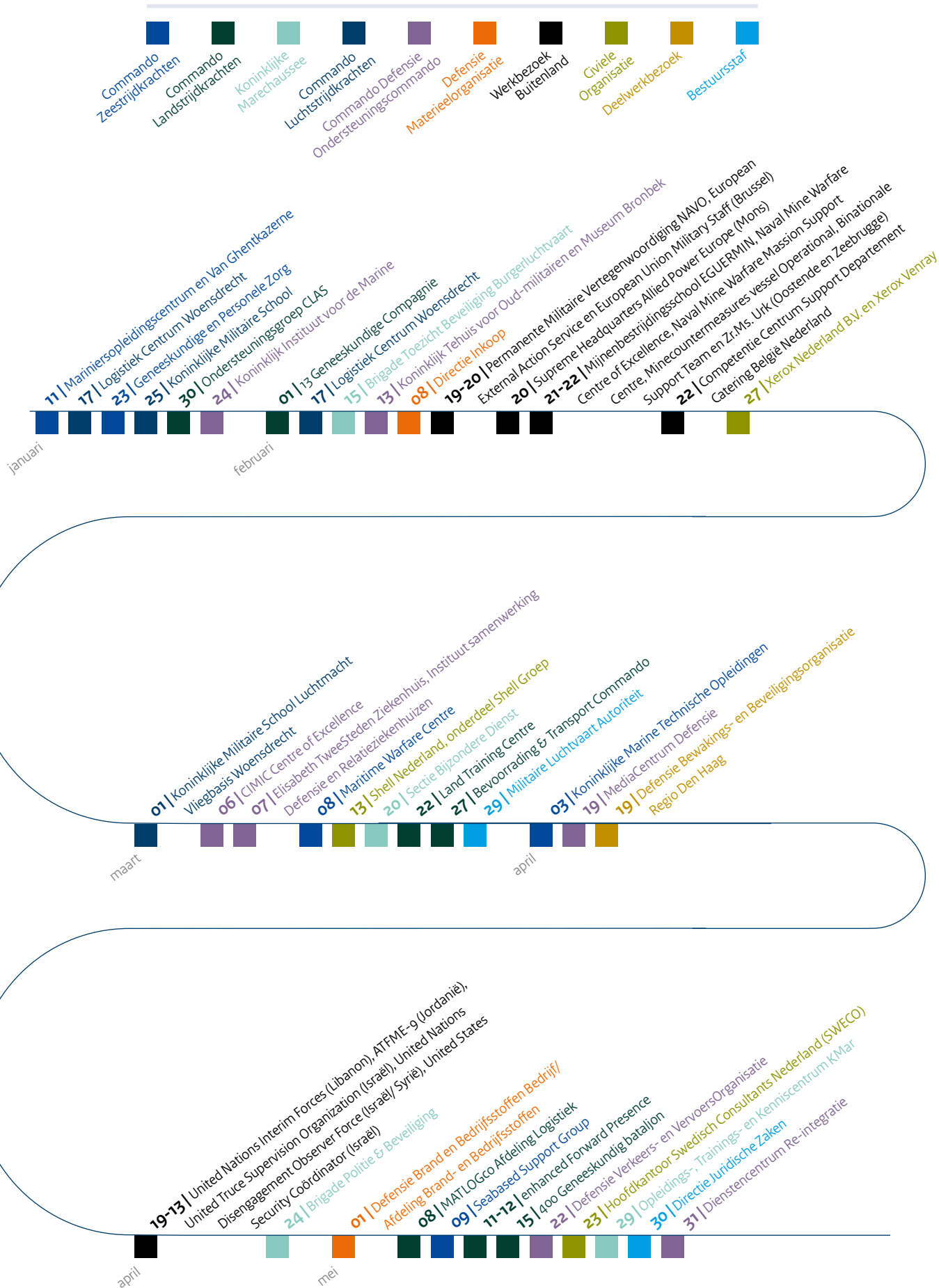
# 10.

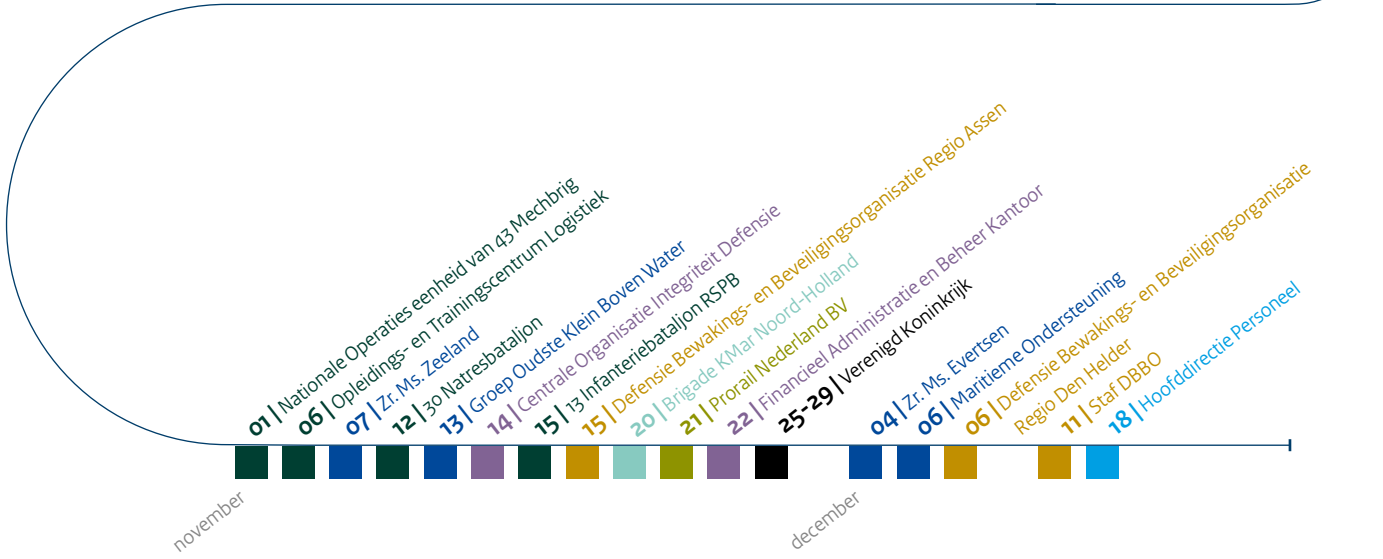
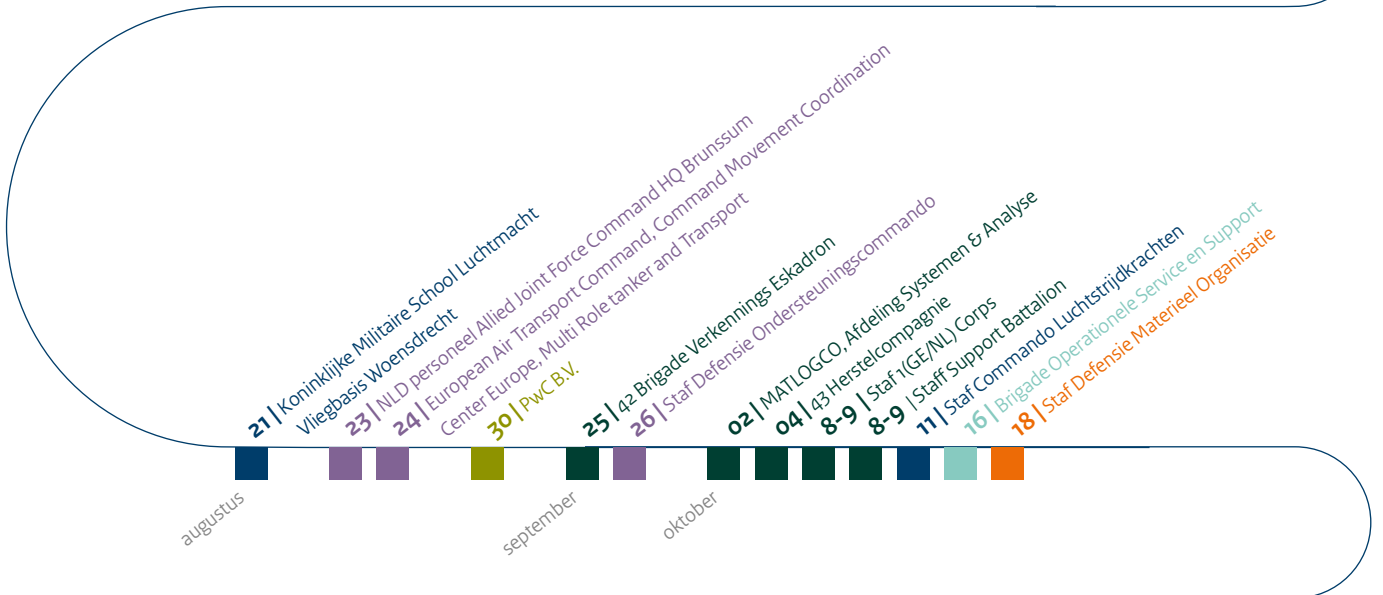
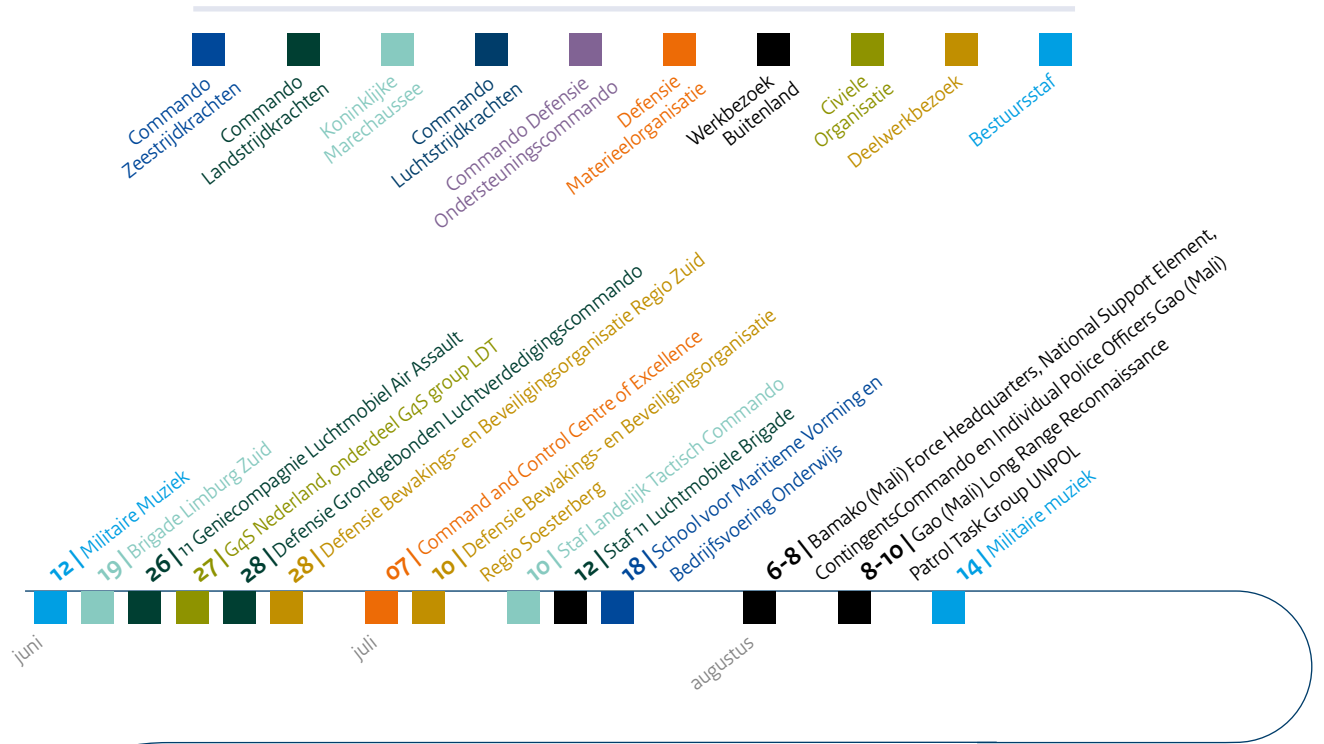
*De IGK in gesprek met medewerkers van de Militaire Post Organisatie.*





## Vervolg Bijlage A | Overzicht werkbezoeken











## Bijlage B | Analyse bemiddelingen (459)

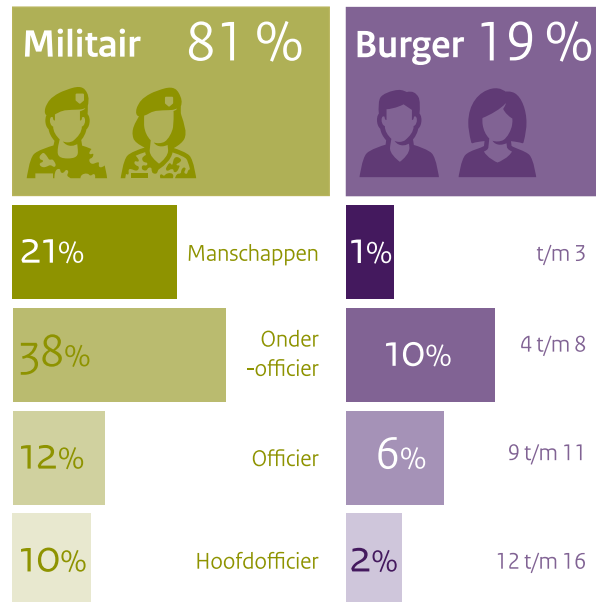
In deze bijlage geef ik meer achtergrondinformatie over de bemiddelingsverzoeken.

### Rangen en schalen

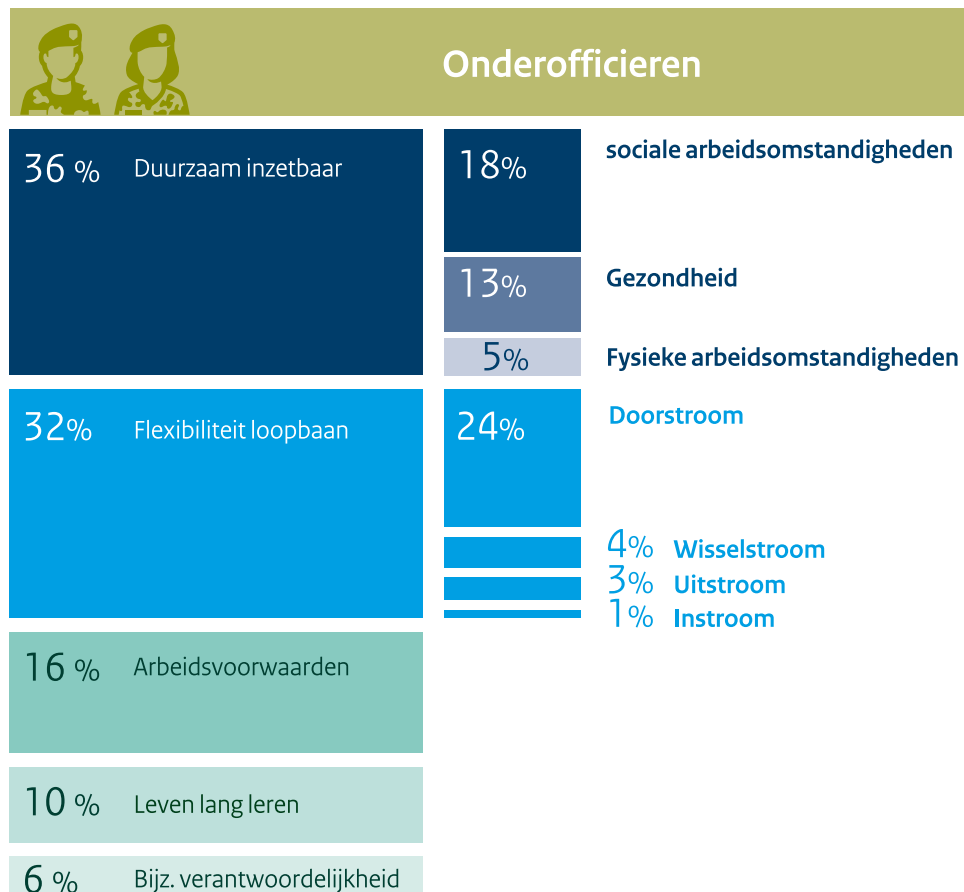
Onderofficieren doen het vaakst een verzoek tot bemiddeling. Onderofficieren maken 32% van de defensiemedewerkers uit, terwijl 38% van alle bemiddelingsverzoeken van een onderofficier komt.

Duurzaam inzetbaar blijkt het voornaamste onderwerp van de bemiddelingsverzoeken bij onderofficieren te zijn (36%). Problemen met flexibiliteit loopbaan spelen in 32% van hun verzoeken.

### Rangen en schalen van de verzoekers



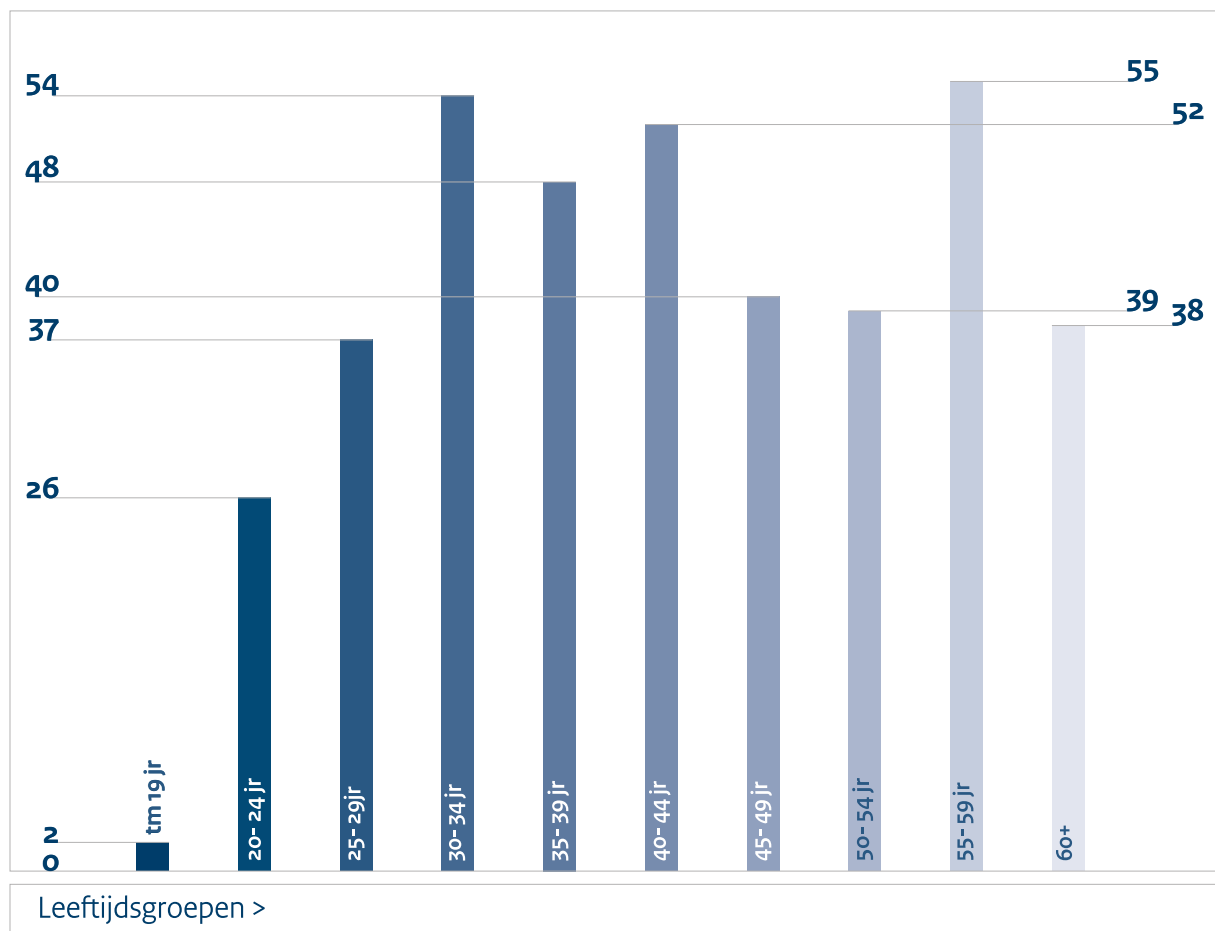
### Voornaamste onderwerpen van de grootste groep verzoekers



## Leeftijd

In 2016 benaderden medewerkers jonger dan 35 jaar mij nog betrekkelijk weinig. In 2017 valt op dat deze groep medewerkers van 30 tot 34 jaar nu samen met de groep medewerkers van 55 tot 59 jaar het vaakst een verzoek tot bemiddeling doet. Deze ontwikkeling zet zich voort in 2018.

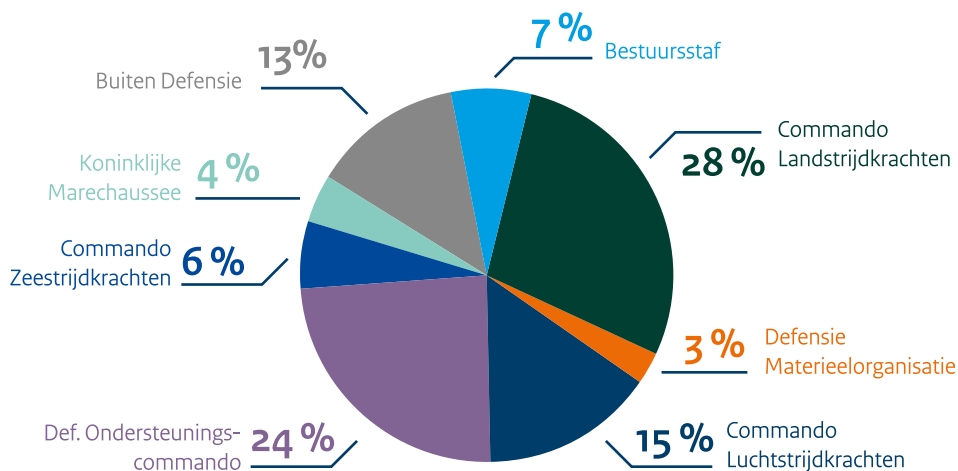
### Leeftijdsgroepen van de verzoekers in absolute aantallen



## Defensieonderdelen

Van de defensieonderdelen doen medewerkers werkzaam bij het CLAS en het DOSCO het vaakst een verzoek tot bemiddeling. In tegenstelling tot 2017, zijn de bemiddelingsverzoeken vanuit de defensieonderdelen meer in verhouding met het aantal medewerkers werkzaam bij het onderdeel. In 2018 valt op dat relatief veel verzoeken van medewerkers werkzaam bij het CLSK komen. Relatief weinig verzoeken komen in 2018 van medewerkers van het CZSK en de KMAR.

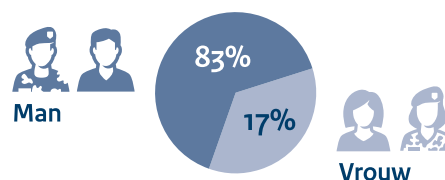
### Bemiddelingsverzoeken naar defensieonderdeel



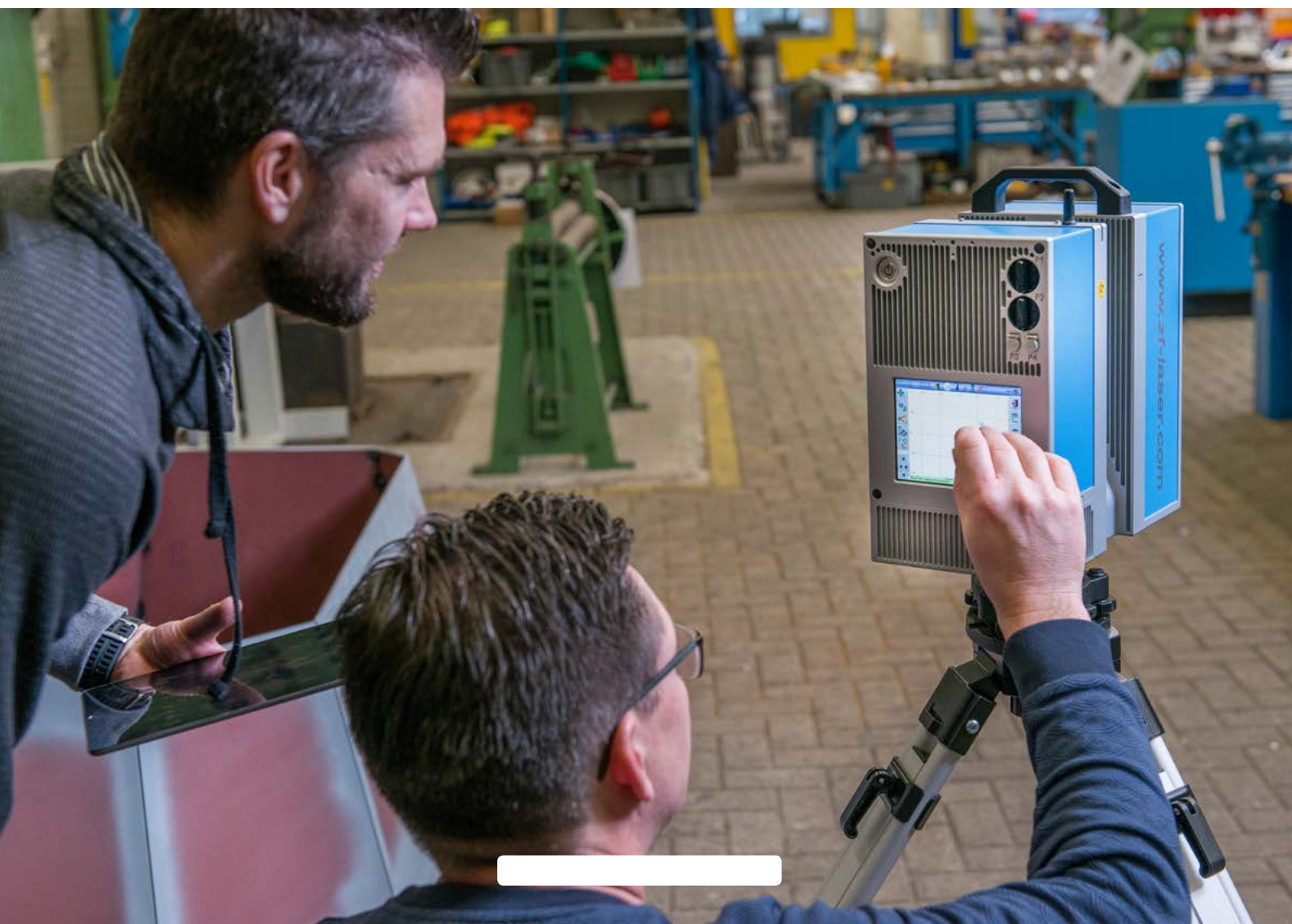
## Geslacht

Verhoudingsgewijs doen vrouwen in 2018 relatief vaak een bemiddelingsverzoek. Dit is een verschil met de voorgaande jaren waar vrouwen relatief weinig een verzoek tot bemiddeling deden. De verhouding tussen het aantal militairen en burgerpersoneel dat een beroep op mij doet, is nagenoeg gelijk aan de verdeling bij Defensie, waarbij militairen net iets vaker een verzoek doen.

### Geslacht bemiddelingsverzoekers

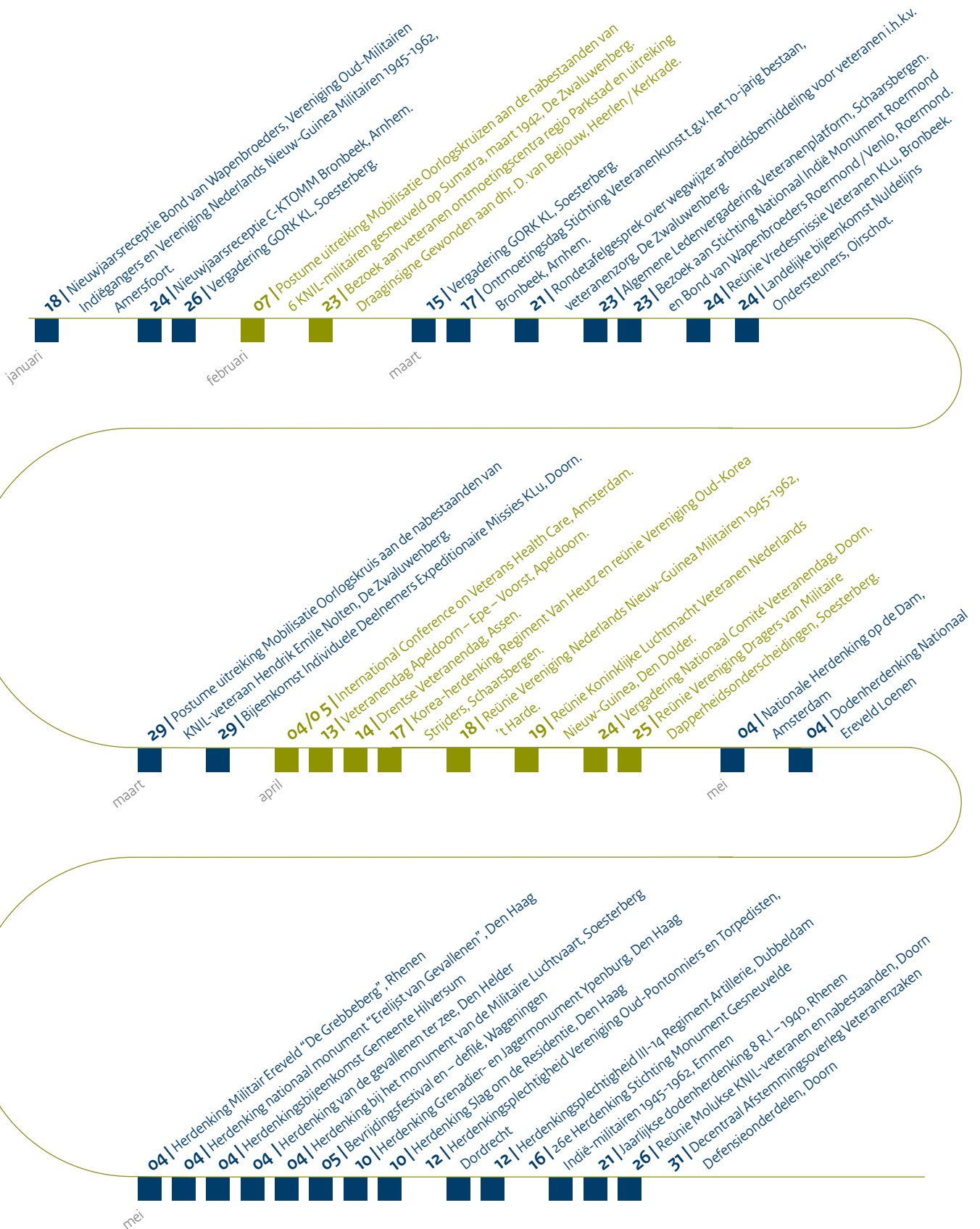




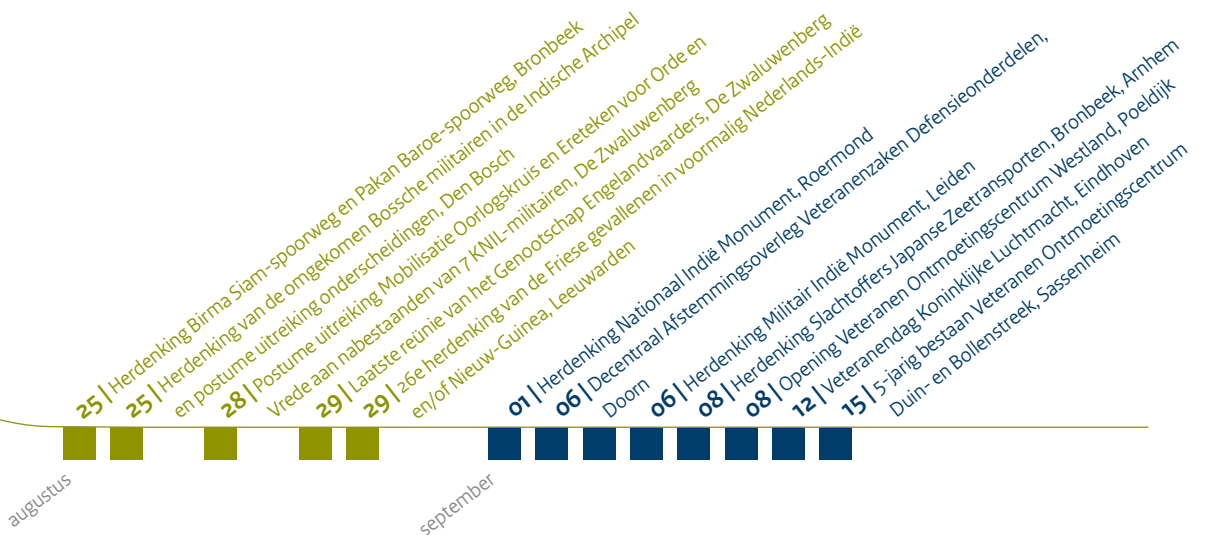
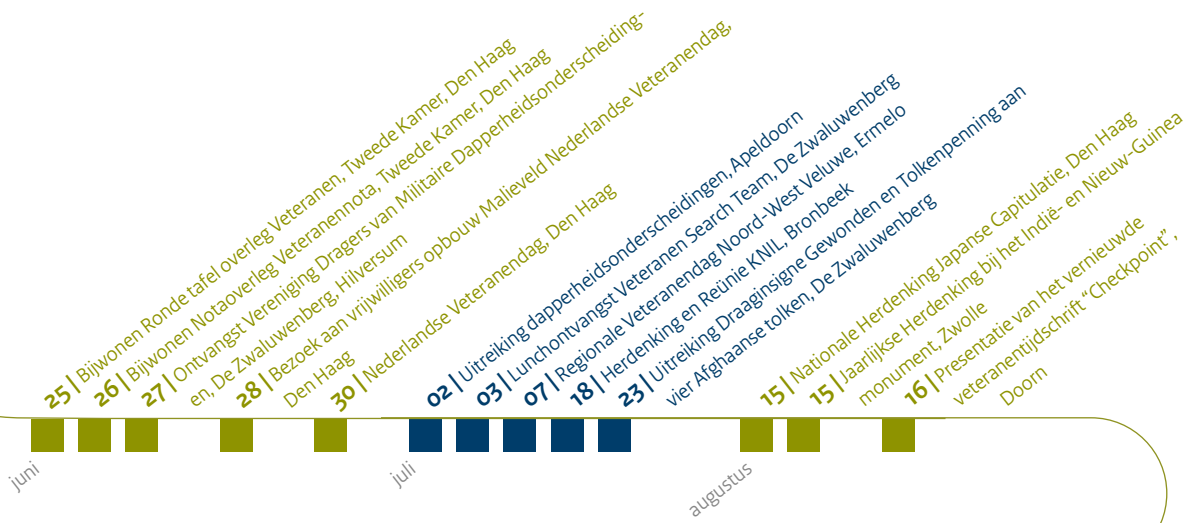
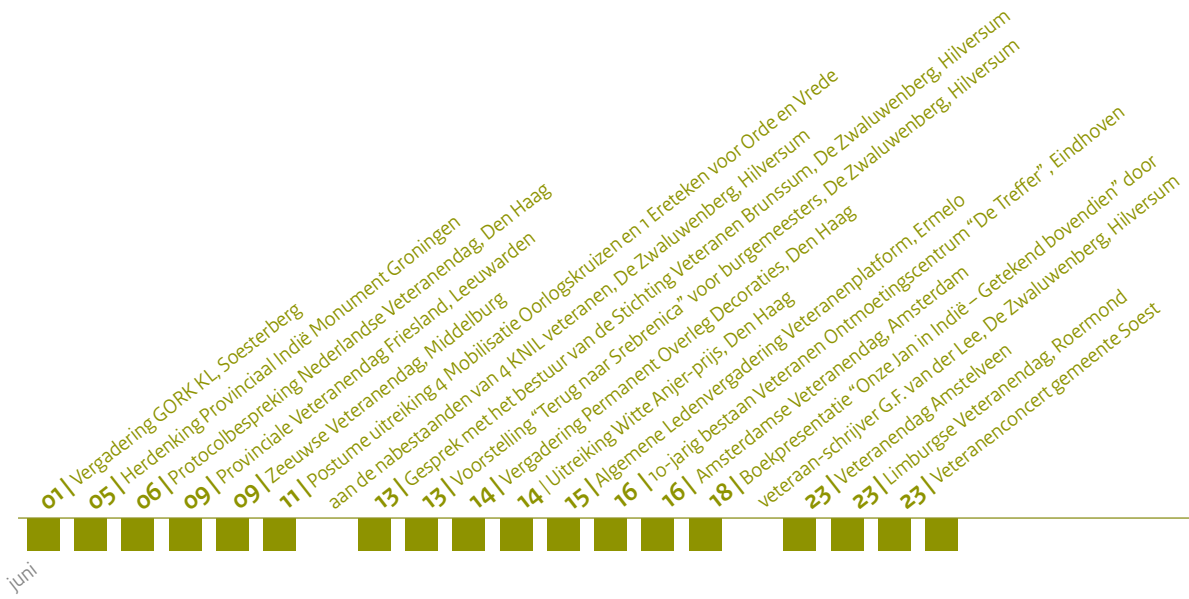


## Bijlage C | Overzicht veteranenactiviteiten (116)

In mijn hoedanigheid als Inspecteur der Veteranen heb ik aan de hieronder vermelde veteranenactiviteiten en gerelateerde evenementen deelgenomen of heb ik mij laten vertegenwoordigen door een officier van mijn staf. Tevens zijn de ontvangsten voor veteranen opgenomen waarbij ik als gastheer heb opgetreden.

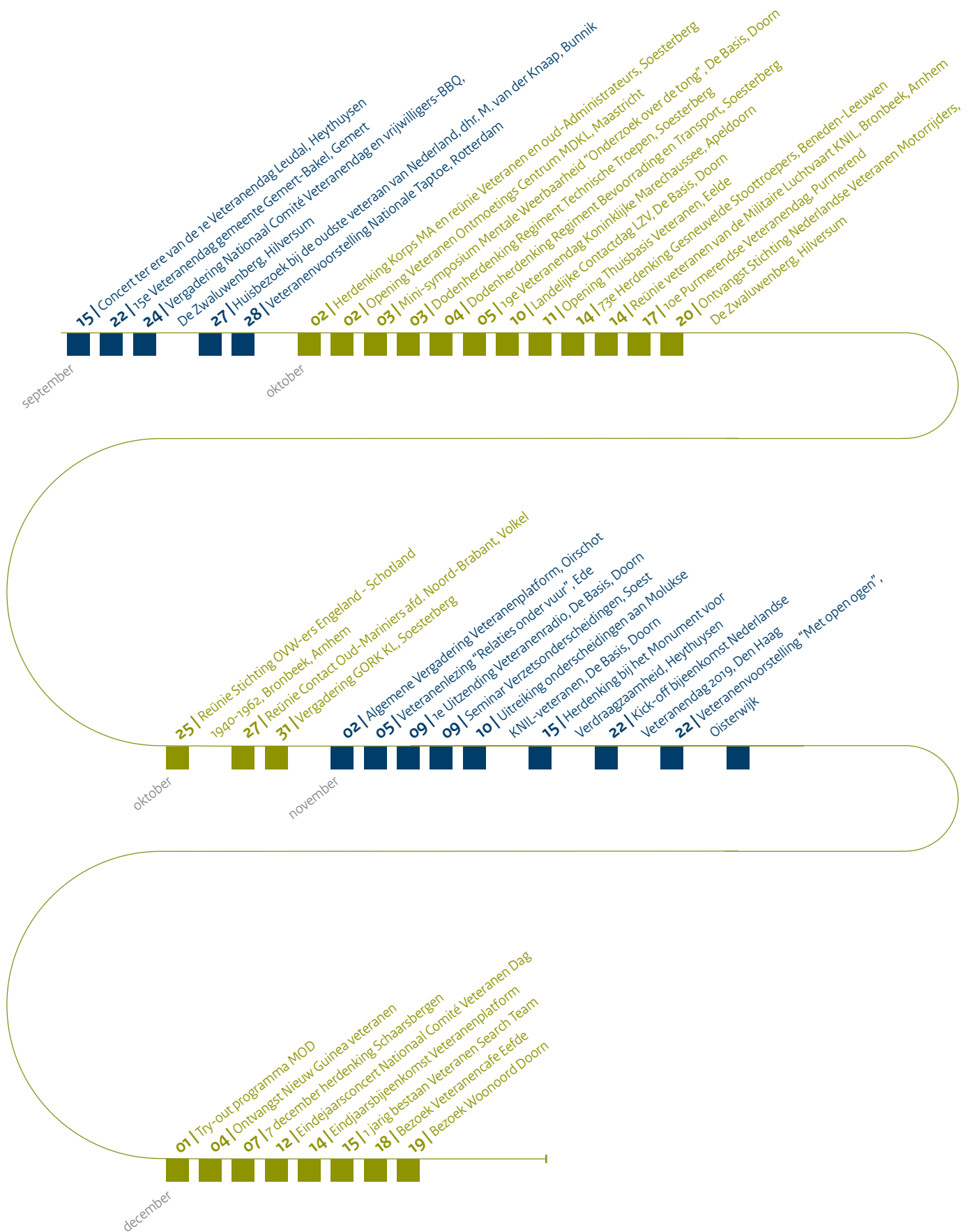


## Vervolg Bijlage C | Overzicht veteranenactiviteiten





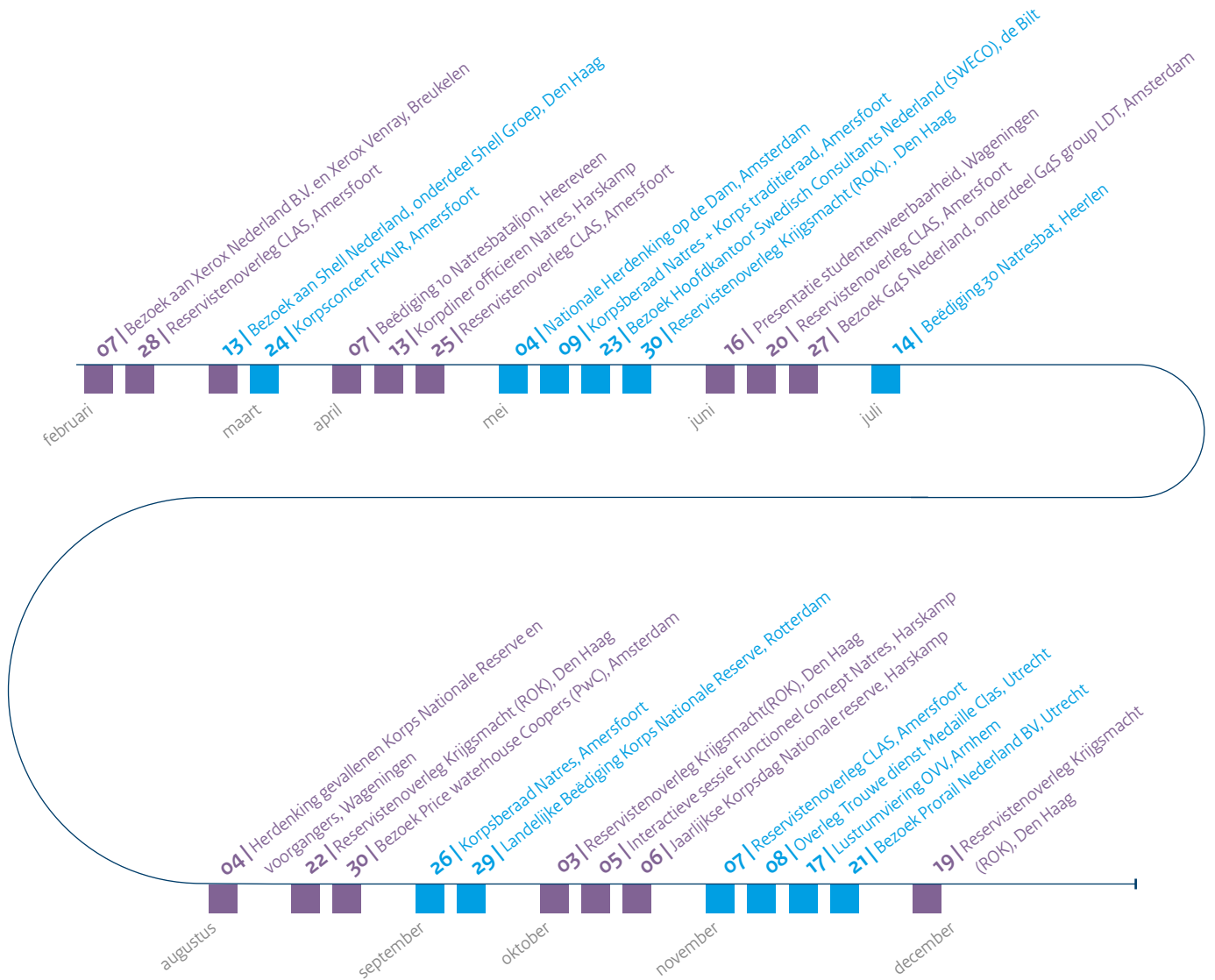
## Vervolg Bijlage C | Overzicht veteranenactiviteiten





## Bijlage D | Overzicht reservistenactiviteiten (28)

In mijn hoedanigheid als Inspecteur der Reservisten heb ik aan de hieronder vermelde reservistenactiviteiten en gerelateerde evenementen deelgenomen of heb ik mij laten vertegenwoordigen door een officier van mijn staf. Tevens zijn de ontvangsten voor reservisten opgenomen waarbij ik als gastheer heb opgetreden.







Colofon:

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht  
Landgoed De Zwaluwenberg  
Utrechtseweg 225 Hilversum

Contactpersoon: Kolonel R. Been  
Chef Staf IGK  
T +31 35 577 66 16

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