

J A A R V E R S L A G

2 0 0 9

INSPECTEUR-GENERAAL DER KRIJGSMACHT





<b>Voorwoord</b>		<b>9</b>
<b>DEEL I - BESTURING</b>		<b>13</b>
<b>1 Bestuursstaf</b>		<b>15</b>
1.1	Algemeen	15
1.2	Bevindingen	16
1.2.1	Herinrichting P&O-functiegebied	16
1.2.2	Regeling werkende partners in de Verenigde Staten	16
1.2.3	Internet op de werkplek	17
1.2.4	Loopbaanmogelijkheden burgerpersoneel	17
1.2.5	Vergrijzing van het personeelsbestand	18
1.3	Afronding	18
<b>DEEL II - UITVOERING</b>		<b>19</b>
<b>2 Missies</b>		<b>21</b>
2.1	Algemeen	21
2.2	Bevindingen	22
2.2.1	Uitzenddruk	22
2.2.2	Soedan	22
2.2.2.1	Algemeen	22
2.2.2.2	Zorg en ondersteuning personeel	23
2.2.3	Burundi	23
2.2.3.1	Algemeen	23
2.2.3.2	Ontwikkeling veiligheidssector	23
2.3	Afronding	24
<b>3 Buitenlandse bezoeken</b>		<b>25</b>
3.1	Algemeen	25
3.2	Bevindingen	25
3.2.1	Toelage Buitenland	25
3.2.2	Verlenging van plaatsingen in relatie tot toekennen emolumenten	26
3.2.3	Kosten terugstorting bedrag op Nederlandse rekening	27
3.2.4	ICT	27
3.2.5	Rangsharmonisatie	28
3.2.6	Vliegopleidingen	28
3.2.7	Schoolexamens	29
3.3	Afronding	29

<b>4</b>	<b>Commando Zeestrijdkrachten</b>	<b>31</b>
4.1	Algemeen	31
4.2	Bevindingen	32
4.2.1	Kennis- en ervaringsopbouw	32
4.2.2	Groepsoudsten	33
4.2.3	Loopbaanontwikkeling	33
4.2.4	Opleidingen	34
4.2.5	Multimedia en E-learning	36
4.2.6	Standaardisatie Opleidingsprocessen	36
4.3	Afronding	36
<b>5</b>	<b>Commando Landstrijdkrachten</b>	<b>37</b>
5.1	Algemeen	37
5.2	Bevindingen	38
5.2.1	Reorganisaties	38
5.2.2	Vredesbedrijfsvoering en selfservice	39
5.2.3	Opleiden en Trainen	40
5.2.4	Materieel en materieelbeheer	40
5.2.5	Schiet- en Oefenperiode Bergen-Hohne / Munster-Sud	41
5.3	Afronding	42
<b>6</b>	<b>Commando Luchtstrijdkrachten</b>	<b>43</b>
6.1	Algemeen	43
6.2	Bevindingen	45
6.2.1	Inzetbaarheid F-16	45
6.2.1.1	Defensie Helikopter Commando	45
6.2.1.2	Luchtverdedigingscommando	47
6.2.2	Opleidingen	48
6.3	Afronding	49
<b>7</b>	<b>Koninklijke Marechaussee</b>	<b>51</b>
7.1	Algemeen	51
7.2	Bevindingen	54
7.2.1	Visie op opleiden	54
7.2.2	Werkdruk P&O	54
7.2.3	Loopbaanbeleid	55
7.2.4	Vullingsproblematiek District Schiphol	55
7.3	Afronding	56

<b>DEEL III - ONDERSTEUNING</b>		<b>57</b>
<b>8</b>	<b>Commando DienstenCentra</b>	<b>59</b>
8.1	Algemeen	59
8.2	Bevindingen	60
8.2.1	Reorganisatie facilitaire diensten	60
8.2.2	Bedrijfsvoering	61
8.2.3	Dienst Vastgoed Defensie	62
8.2.4	Capaciteit DienstenCentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk	62
8.2.5	KTOMM Bronbeek	63
8.2.6	Personele vulling en werkdruk Instituut Defensie Geneeskundige Opleidingen	63
8.2.7	Overgang Koninklijke Militaire Academie - Instituut Defensie Geneeskundige Opleidingen	64
8.2.8	Doorlooptijd keuringen	64
8.3	Afronding	64
<b>9</b>	<b>Defensie Materieel Organisatie</b>	<b>65</b>
9.1	Algemeen	65
9.2	Bevindingen	67
9.2.1	ICT	67
9.2.2	Personele vulling	68
9.3	Afronding	68
<b>DEEL IV - THEMAONDERZOEKEN</b>		<b>69</b>
<b>10</b>	<b>Emancipatie, arbeid en zorg</b>	<b>71</b>
10.1	Inleiding	71
10.2	Plan van aanpak	71
10.3	Bevindingen	72
10.3.1	Verkenning DienstenCentrum Gedragwetenschappen	72
10.3.2	Beantwoording vragenlijst	75
10.4	Conclusies	76
<b>11</b>	<b>Loopbaanbegeleiding</b>	<b>77</b>
11.1	Inleiding	77
11.2	Plan van aanpak	78
11.3	Bevindingen	78
11.3.1	loopbaanbegeleiding en functietoewijzing	78
11.3.2	E-portfolio, Eigen Verworven Competentie-trajecten en Persoonlijk Ontwikkel Plan	78
11.3.3	Arbeidsplaatsenbank en belangstellingsregistratie	79
11.3.4	Loopbaanbegeleiders	79
11.4	Conclusies	80
11.5	Aanbevelingen	80

<b>12</b>	<b>Kennisborging</b>	<b>81</b>
12.1	Inleiding	81
12.2	Plan van aanpak	82
12.3	Verbreding van onderzoeksscope	82
12.4	Theoretisch kader	82
12.5	Defensie en kennismanagement	83
12.6	Bevindingen	86
12.7	Beschouwing	87
12.8	Conclusies	89
12.9	Aanbevelingen	89
<b>13</b>	<b>Ervaren stroperigheid</b>	<b>91</b>
13.1	Inleiding	91
13.2	Externe vacatureervulling burgerpersoneel	91
13.3	Betaling van facturen	92
13.4	Overdracht personeel aan DienstenCentrum Re-integratie	93
13.5	Aanvraagprocedure Koninklijke Besluiten bij aanstelling/ bevordering van aspirant-officieren	93
<b>DEEL V- OVERIGE ONDERWERPEN</b>		<b>95</b>
<b>14</b>	<b>Voortgang bevindingen 2008</b>	<b>97</b>
14.1	Herinrichting van het personele functiegebied	97
14.2	Aanvraagprocedure niet-voorraadartikelen	97
14.3	Opleiden en Trainen	97
14.4	Reservisten	98
14.5	Prijsverhoging voedingsmiddelenassortiment	99
14.6	Positie Diensten Geestelijke Verzorging	100
14.7	Stimuleren betrokkenheid bij medezeggenschap	100
14.8	Infrastructuur Commando Zeestrijdkrachten	101
14.9	Gedenkzuil luchtvaardenden	101
<b>15</b>	<b>Individuele bemiddeling</b>	<b>103</b>
15.1	Algemeen	103
15.2	Bevindingen	104
15.2.1	Categorie-indeling personeel	104
15.2.2	Defensieonderdeel	104
15.2.3	Onderwerpen	104
15.2.4	Resultaten individuele bemiddeling	105
<b>16</b>	<b>Veteranenaangelegenheden</b>	<b>107</b>
16.1	Algemeen	107
16.2	Bevindingen	107
16.2.1	Erkenning en waardering	107
16.2.2	Imago veteraan	109

16.2.3	Binding van zowel oude- als jonge veteraan	109
16.2.4	Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen	110
	<b>Bijlagen</b>	<b>111</b>
	<b>Bijlage 1 – Taken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en de Inspecteur der Veteranen</b>	<b>113</b>
	<b>Bijlage 2 – Individuele bemiddeling 2009</b>	<b>117</b>
	<b>Bijlage 3 – Werkbezoeken 2009</b>	<b>119</b>
	<b>Bijlage 4 –Veteranenactiviteiten 2009</b>	<b>121</b>





## Voorwoord



Op 11 februari 2010 heb ik de functie van Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht, tevens Inspecteur der Veteranen overgenomen van Vice-admiraal Ir. M.A. van Maanen. Dit jaarverslag is gebaseerd op zijn bevindingen, die een weergave zijn van de 55 werkbezoeken die hij in 2009 heeft afgelegd en een aantal themaonderzoeken. In de overgaveperiode hebben we de bevindingen uitgebreid besproken en ik neem alle conclusies en adviezen over. Ik hecht eraan ook op deze plaats mijn dank uit te spreken voor de uiterst plezierige wijze waarop mijn voorganger mij op deze nieuwe functie heeft voorbereid.

In het verslag wordt – waar dat al mogelijk is – een beeld gegeven van de vervolgacties die op basis van de adviezen zijn opgestart. Tevens zal ik een aantal ontwikkelingen in 2010 blijven volgen, zoals in het verslag expliciet wordt aangegeven. Ook is een rapportage opgenomen over individuele bemiddelingen en veteranenaangelegenheden.

In 2009 heeft onze defensieorganisatie opnieuw een grote bijdrage geleverd aan verschillende crisisbeheersingsoperaties en aan de opbouw van veiligheidsorganisaties. Defensie was actief in Afghanistan, voor de kust van Somalië, in Soedan, de Democratische Republiek Congo, Burundi, Irak, Bosnië, Kosovo en het Midden-Oosten. De missie in het kader van de EU in het oosten van Tsjaad werd in maart succesvol afgerond en binnen een maand was de eenheid teruggekeerd in Nederland. Op andere plaatsen in de wereld zijn oefeningen gehouden of bijgewoond, vaak in nauwe samenwerking met lokale eenheden. Het behoeft geen betoog dat de inspanningen voor al deze activiteiten een zware wissel trekken op de mannen en vrouwen van alle defensieonderdelen. Iedere medewerker van Defensie, of het nu gaat om een militair of om een burgerambtenaar, heeft zijn of haar steentje bijgedragen. De prioriteit van alle handelingen ligt bij onze missies en bij de voorbereiding op die missies. Iedereen beseft dat. De onderlinge samenwerking is in de afgelopen jaren vanzelfsprekend geworden, uiteraard mede veroorzaakt door de toegenomen afhankelijkheid die past bij het besturingsmodel.

De deelname aan missies heeft ook een keerzijde. Het militaire beroep is avontuurlijk en uitdagend, maar brengt ook risico's met zich mee. Helaas zijn we daar ook in 2009 heel nadrukkelijk mee geconfronteerd; drie militairen zijn in Afghanistan omgekomen en er waren eveneens gewonden te betreuren. Ook tijdens de reguliere werkzaamheden en oefeningen zijn die risico's aanwezig; de aard van het militaire beroep vraagt dat ook in opleiding en training de realiteit van de inzet in vredesoperaties zo dicht mogelijk wordt benaderd. Natuurlijk werkt Defensie voortdurend aan een veilige werkomgeving maar het is helaas niet te voorkomen dat er medewerkers zijn die

slachtoffer worden van een ongeval. Defensie kent een bijzondere verantwoordelijkheid voor militairen die door de uitoefening van hun functie onder oorlogs- of vergelijkbare bijzondere omstandigheden, zoals vredesmissies, lichamelijk en/of psychisch beschadigd zijn geraakt.

Nazorg van uitgezonden personeel is een taak voor iedere leidinggevende. Ik zal mij in 2010 specifiek richten op deze vorm van zorg. De focus ligt daarbij op de zorg over een langere periode. Immers, kort na terugkeer is de eenheid nog bij elkaar in de samenstelling van de uitzending, maar na verloop van tijd vinden personeelwisselingen plaats, er komt een nieuwe commandant en men verliest elkaar uit het oog. De schijnwerpers richten zich op andere eenheden en andere missies. Het is van belang dat we ook in die situaties de optimale zorg blijven geven aan hen die het nodig hebben. Voorts zal ik daarbij letten op de individueel uitgezonden militairen die na terugkeer van hun missie de draad weer op moeten pakken in hun organieke functie.

Daarnaast zal ik mij in 2010 specifiek richten op leiderschap. Zoals de Visie Leidinggeven van Defensie aangeeft, is leidinggeven van oudsher 'core business' bij Defensie en goed leiderschap misschien wel de belangrijkste succesfactor binnen onze organisatie. Het verdient en krijgt binnen Defensie dan ook voortdurend de aandacht. In 2009 is de Leergang Coach Defensie gestart, evenals een training waarin de specifieke aspecten van de sociale aspecten van leiderschap aan de orde komen. Ik zal mij vooral richten op de ervaringen met betrekking tot leiderschap op de 'werkvloer'. Daarnaast zal ik aandacht besteden aan onze jonge officieren, die zich na terugkeer van een inzet in een van onze missies - waar ze een enorm zware eigen verantwoordelijkheid hadden - weer moeten aanpassen aan het keurslijf van de vredesbedrijfsvoering.

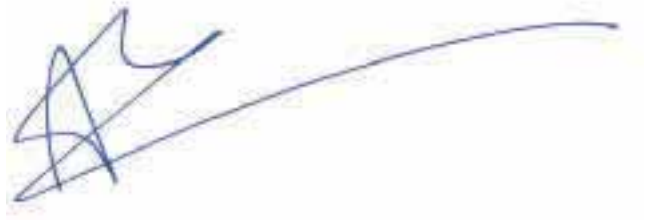
2010 is een cruciaal jaar voor Defensie. De huidige, zeer omvangrijke missie in Afghanistan wordt afgerond en er zal een complexe terugkeeroperatie worden uitgevoerd. Ook wordt de organisatie geconfronteerd met de gevolgen van de financiële en economische crisis, die hebben geleid tot het proces van brede heroverwegingen. Omdat het huidige kabinet demissionair is, kan besluitvorming over de geïnventariseerde bezuinigingsopties pas plaats vinden door een volgend kabinet. Wel is duidelijk dat de komende periode voor Defensie gevolgen zal hebben voor het personeel en de arbeidsvoorwaarden en dat sprake zal zijn van een langdurige onzekere periode voor het personeel. De onzekerheid voor het individu zal pas zijn weggenomen indien alle persoonlijke consequenties duidelijk zijn. Dit vereist voortdurende goede en tijdige communicatie.

In 2009 is mijn voorganger aanwezig geweest of vertegenwoordigd bij 94 nationale of internationale herdenkingen, jaarvergaderingen van veteranenorganisaties, symposia en overige veteranenaangelegenheden. De veteraan heeft in de afgelopen jaren een toename gezien van de erkenning en waardering vanuit de Nederlandse samenleving. Ook ik zal mij de komende periode inspannen om daaraan bij te dragen. Ik zal daarbij met extra aandacht letten op onze jonge veteranen; een deel van hen heb ik als brigadecommandant zelf opgeleid en voor de operaties waaraan zij hebben deelgenomen voel ik mij medeverantwoordelijk.

Naast de adviestaak en die van Inspecteur der Veteranen is de IGK ook de instantie waar ieder individu van de defensieorganisatie terecht kan met een verzoek tot bemiddeling. In elke arbeidssituatie kunnen zich immers problemen voordoen, waardoor het welzijn of de rechtspositie van het personeel in het geding raakt. In zulke gevallen kan er behoefte bestaan aan een onafhankelijk persoon, die luistert naar hun verhaal en die zonnodig bemiddelt bij het vinden van een oplossing. Met mijn staf zullen wij ook dit jaar weer alles op alles zetten om onze taken op een zo goed mogelijke wijze uit te voeren.

Dat kan alleen in goed overleg met de betrokken commandanten en de sleutelspelers van het departement. Ik spreek mijn vertrouwen uit in de samenwerking met hen.

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht,



A.C. Oostendorp  
Luitenant-generaal



## DEEL I - BESTURING



*foto: Peter Wieszorek/AVDD*





*foto: Robert Koelewijn/AVDD*

## **1 - Bestuursstaf**

### **1.1 Algemeen**

Bij de Bestuursstaf zijn in 2009 vele nieuwe ontwikkelingen in gang gezet. Zo is vanaf oktober een bijdrage geleverd aan de diverse werkgroepen in het kader van de Heroverwegingsoperatie. Uiteraard is een relatie gelegd met de interdepartementale werkgroep Verkenningen, die in 2008 van start is gegaan.

Eind 2009 is het eerste deel van de beleidsstudie Control goedgekeurd, waarin een visie is neergelegd op welke wijze de kwaliteit van de gehele (financiële) controlketen bij Defensie wordt gecontinueerd en waar nodig verbeterd.

Een van de maatregelen van de Commissie Staal was om de organisatie van integriteitszorg te vormen tot een georganiseerd vangnet van onafhankelijke professionals. In dit kader zijn eind 2009 de laatste stappen gezet om de Centrale Organisatie Integriteit Defensie van start te laten gaan.

Ten aanzien van het project SPEER zijn in oktober 2009 opnieuw de te behalen opbrengsten geïnventariseerd. Gebleken is dat niet alle opbrengsten kunnen worden gerealiseerd en dat aanvullende maatregelen nodig zijn, zoals aan de Tweede Kamer is gemeld<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Voortgangsrapportage Programma SPEER, brief nr. 2009010642 d.d. 12 oktober 2009

In 2009 zijn de volgende eenheden van de Bestuursstaf in Den Haag bezocht:

5 maart	Directie Personeel & Organisatie
5 maart	Directie Planning & Control
9 april	Directie Juridische Zaken
9 april	Bureau Secretaris-Generaal
7 juli	Hoofddirectie Algemene Beleidszaken
7 juli	Beveiligingsautoriteit
8 oktober	Hoofddirectie Financiën en Control

## 1.2

### Bevindingen

#### 1.2.1 Herinrichting P&O-functiegebied

In het jaarverslag IGK over 2007 is geconcludeerd<sup>2</sup> dat de cultuurverandering, die



*Oprichting Centrale Medezeggenschapscommissie Defensie /  
foto: Peter Wiezoreck/AVDD*

nodig is om de herinrichting van het P&O-functiegebied tot een succes te maken, een complex en langdurig proces betreft en zeker aandacht nodig heeft tot en met 2009. Tijdens het werkbezoek in maart 2009 bevestigt de Directeur Personeel & Organisatie dat dit proces nog niet is afgerond. Zowel het lijnmanagement als de 'werkvloer' heeft tijd nodig om te wennen aan de omschakeling naar personeelsondersteuning op afstand. Door de hoge werkdruk binnen de Bestuursstaf krijgt het onderwerp ook niet altijd de gewenste prioriteit.

#### 1.2.2 Regeling werkende partners in de Verenigde Staten

In 2008 is een afspraak tot stand gekomen met de Verenigde Staten, die het mogelijk maakt dat partners van Nederlands defensiepersoneel dat geplaatst is in de Verenigde Staten, toestemming kunnen krijgen om daar werkzaamheden te verrichten. Deze regeling houdt in dat de partner die een verklaring heeft van een werkgever in de Verenigde Staten, op basis hiervan een werkvergunning kan aanvragen bij de Amerikaanse overheid, waarna de arbeidsovereenkomst kan worden aangegaan. De regeling blijkt echter in de praktijk niet te werken. De ervaring leert namelijk dat het verstrekken van een vergunning ongeveer drie maanden duurt en dat de aspirant-werkgever in de regel het geduld niet opbrengt hierop te wachten.

Inmiddels is met de Verenigde Staten overeengekomen dat bij de bestaande regeling voor het personeel van het Ministerie van Buitenlandse Zaken zal worden aangesloten.

<sup>2</sup> Themaonderzoek 'Naar een adequate, voor zijn taak berekende personeelsdienst' (jaarverslag 2007)



Het Ministerie van Buitenlandse Zaken biedt begin 2010 het Nederlandse voorstel formeel aan de autoriteiten van de Verenigde Staten aan. De regeling zal ook gaan gelden voor partners van gelijk geslacht.

### 1.2.3 Internet op de werkplek

Zowel de medezeggenschapscommissie van de Directie Juridische Zaken als de beleidsmedewerkers en politiek assistenten van het Bureau Secretaris-Generaal hebben de beperkte toegang tot internet onder de aandacht gebracht. Er is sprake van een beperkt aantal 'preferred' aansluitingen op internet, terwijl de medewerkers frequent gebruik moeten maken van het internet om kamerstukken, jurisprudentie, wetbundels en dergelijke in te zien. Bovendien zijn diverse abonnementen op jurisprudentie-, wetbundels en databanken (op Cd-rom) om budgettaire reden opgezegd, omdat men de informatie immers ook op internet kan opzoeken. Deze problematiek is tot op het niveau van de medezeggenschapscommissie van de Bestuursstaf opgebracht.

Geadviseerd is voor deze medewerkers zo spoedig mogelijk adequate toegang tot het internet te realiseren. Dit is mede van belang, gelet op het eerder genomen besluit, om bepaalde informatie uitsluitend via internet toegankelijk te maken.

Een structurele verbetering van de dienstverlening is in 2010 voorzien.

Er zal een nieuwe dienst 'Internet op de Werkplek' in gebruik worden genomen. In overleg met de defensieonderdelen is vastgesteld dat de zakelijke omgeving wordt gedimensioneerd op 8000 gebruikers, waarvan er 1600 gelijktijdig toegang kunnen hebben. Naar verwachting zal dit een aanzienlijke verbetering brengen in het gebruik van internet op de werkplek.



*Uitreiking diploma trainingstraject Management Development / foto: Peter Wiezoreck/AVDD*

### 1.2.4 Loopbaanmogelijkheden burgerpersoneel

Tijdens de werkbezoeken aan de Bestuursstaf hebben zowel dienstleidingen, medezeggenschapscommissies als medewerkers aandacht gevraagd voor de loopbaanmogelijkheden van het burgerpersoneel. Door de invoering van het flexibel personeelssysteem is er loopbaanbegeleiding voor het militaire personeel gekomen en wordt meer aandacht besteed aan het loopbaanperspectief in de organisatie en gekeken naar loopbaanpaden en mogelijkheden voor ontwikkeling. Voor het burgerpersoneel zijn de loopbaanmogelijkheden beperkter. De Plaatsvervangend Secretaris-Generaal beoogt betere mogelijkheden te creëren voor het loopbaanbeleid van burgerpersoneel bij de Bestuursstaf. Een voorbeeld hiervan is het ingestelde Management-Development traject.

Dit betreft een defensiebrede problematiek. Geadviseerd is defensiebreed actiever be-

leid te voeren om loopbaanmogelijkheden te verbeteren voor het burgerpersoneel dat de ambitie heeft binnen Defensie te specialiseren of door te groeien.

In 2010 start in samenspraak met de Hoofddirectie Personeel een pilot bij de Koninklijke Marechaussee (Nieuw Loopbaanbeleid; zie ook Hoofdstuk 7, Koninklijke Marechaussee, paragraaf 7.2.3.), waarbij ook aandacht zal worden besteed aan de vraag hoe het loopbaanbegeleidingproces voor het burgerpersoneel zo optimaal mogelijk kan worden ingericht. Op basis van de resultaten van deze pilot zal verdere besluitvorming plaatsvinden.

#### 1.2.5 Vergrijzing van het personeelsbestand

De organisatie van de Hoofddirectie Financiën en Control heeft te maken met toenemende vergrijzing van het (burger)personeelsbestand. Bij de Directie Financial Control is bijvoorbeeld 30% van het personeel ouder dan 57 jaar. Een aantal directeuren heeft onder de aandacht gebracht dat de invoering van een andere werkwijze, zoals de invoering van FINAD (financieel administratiesysteem), bij sommige oudere personeelsleden tot overbelasting en (langdurig) ziekteverzuim heeft geleid.

Geadviseerd is actief te sturen op de gesignaleerde problemen met betrekking tot de vergrijzing van het personeel. Aangegeven is dat deze problematiek zal worden meegenomen bij de voorgenomen reorganisatie van de Hoofddirectie Financiën en Control in 2010.

De vergrijzingsproblematiek geldt breder binnen Defensie, zoals bij de onderhouds- en herstelbedrijven, de Dienst Vastgoed Defensie en bewakingsdiensten.

### 1.3

#### Afronding

Tijdens de werkbezoeken aan eenheden van de Bestuursstaf is de motivatie en gedrevenheid gebleken van het daar werkzame personeel om voor de gehele defensieorganisatie een goed bruikbaar product neer te zetten. Er wordt daarbij steeds beter geluisterd naar de 'wensen en noden' van de uitvoerende en ondersteunende defensieonderdelen. Ook de inspanning die door het personeel is geleverd in het kader van de verbetering van de bedrijfsvoering en het voorkomen van het bezwaar van de Algemene Rekenkamer verdient waardering.

## DEEL II - UITVOERING



*foto: Defensiekrant*





*foto: Evert-Jan Daniels*

## **2 - Missies**

### **2.1**

#### **Algemeen**

De Nederlandse defensieorganisatie heeft in 2009 wederom een grote inspanning geleverd om succesvol te kunnen blijven voldoen aan de opgedragen operationele inzet tijdens missies. Naast de inzet in Afghanistan, die de grootste inspanning vergt, heeft Nederland in het verslagjaar zijn bijdragen onverminderd voortgezet aan de al enige tijd lopende missies in Kosovo, Bosnië, Irak, het Midden Oosten en Afrika. De minister-raad heeft de Nederlandse bijdrage aan de missie in Bosnië (ALTHEA) met een jaar verlengd tot medio 2010. In het voorjaar van 2009 is de Nederlandse bijdrage aan de EUFOR-missie in Tsjaad beëindigd.

Verder heeft Defensie zich gericht op de bestrijding van de piraterij voor de Somalische kust. De maritieme brigadestaf heeft aan boord van de Hr.Ms. Evertsen in de periode augustus – december bovendien het commando gevoerd over de operatie ATALANTA; een EU-missie om in de kustwateren van Somalië de piraterij te bestrijden en de internationale wateren en vaarroutes te beveiligen. Daarnaast is op continue basis een schip ingezet in het Caraïbisch gebied voor onder meer de bestrijding van drugshandel.

Al gedurende enkele jaren wordt Nederlands defensiepersoneel uitgezonden voor missies binnen Afrika: Congo, Mali, Soedan, Burundi. Momenteel vooral ten behoeve van de missie United Nations Mission Soedan en United Nations Police Mission in Soedan. In de periode van 15 tot 20 november 2009 is het Nederlandse defensiepersoneel be-

zocht dat is ingezet voor beide missies. Daarnaast is in genoemde periode Nederlands defensiepersoneel bezocht dat is ingezet voor de al enige jaren lopende Nederlandse steun aan Burundi. Tot slot is tijdens dit werkbezoek gesproken met een aantal Nederlandse en buitenlandse autoriteiten.

## 2.2 Bevindingen

### 2.2.1 Uitzenddruk

De inspanningen voor de missies zijn voelbaar bij alle defensieonderdelen en trekken een zware wissel op het personeel en materieel van deze onderdelen. In navolging van het jaarverslag IGK over 2008, wordt benadrukt dat een goede balans in functies voor het personeel essentieel is, waardoor het personeel tevens naast het opwerken en de operationele inzet meer tijd kan besteden aan het thuisfront. Gebleken is namelijk dat ook op het thuisfront een zware wissel wordt getrokken als gevolg van de uitzendinge

### 2.2.2 Soedan

#### 2.2.2.1 Algemeen

Uit gesprekken met de Nederlandse ambassadeur in Khartoem (Soedan), en het Nederlands defensiepersoneel is een goed beeld verkregen van de complexe problematiek binnen Soedan. Daarnaast is het belang duidelijk geworden van de aanwezige militaire vredesmacht van de United Nations Mission Soedan en de United Nations Police Mission in Soedan.



Mariniers tijdens operatie Ghat Mahay (Walvis), Afghanistan / foto: Jan-Kees de Meester/AVDD

### 2.2.2.2 Zorg en ondersteuning personeel

De Nederlandse militairen beschouwen het Holland Huis, dat onderdak en faciliteiten biedt aan de Nederlandse militairen tijdens de veertiendaagse VN-introductie cursus en gedurende de rotatie- en verlofmomenten, van essentieel belang. Het verblijf in het



Mariniers arresteren piraten / foto: Sjoerd Hilckmann/AVDD

huis draagt namelijk bij aan de goede onderlinge verhoudingen en is van toegevoegde waarde gebleken in het kader van personeelszorg.

Het personeel is verder zeer te spreken over hun opleiding aan de School voor Vredesmissies, de ondersteuning en begeleiding vanuit het Bureau Individuele Uitzending en de goede contacten met de staf van het Commando Landstrijdkrachten met betrekking tot de instandhouding van de missie.

### 2.2.3 Burundi

#### 2.2.3.1 Algemeen

De Nederlandse en Burundese (militaire) autoriteiten hebben uitgesproken dat de steun van Nederland in de afgelopen jaren heeft geleid tot een duidelijke verbetering van de veiligheidssector in Burundi en essentieel is om te komen tot een geïntegreerd leger van voorheen bestaande rebellengroeperingen en het regeringsleger. De Burundese autoriteiten zijn uiterst dankbaar voor wat al is bereikt en zijn zeer te spreken over de samenwerking met het Nederlandse defensiepersoneel.

#### 2.2.3.2 Ontwikkeling veiligheidssector

In april 2009 heeft Nederland een akkoord gesloten met de Burundese regering over het strategisch kader van samenwerking op het gebied van Security Sector Reform/Development. Dit is vastgelegd in een Memorandum Of Understanding. Er is sprake van een meerjarig samenwerkingsverband voor de ontwikkeling van de veiligheidssector in Burundi, hetgeen is geconcretiseerd in een aantal meerjarenprojecten.



101 Geniebataljon ondersteunt bij bouwproject in Bujumbura, Burundi / foto: Peter van Bastelaar/AVDD

Mede in dit kader heeft een bezoek plaatsgevonden aan de Ngagara-kazerne, waar een Nederlands geniepeloton een aantal maanden werkzaam is geweest met de bouw van kantoor- en legeringsgebouwen. Hierbij zijn tevens bouwtechnische kennis en vaardigheden overgebracht op de Burundese genisten. De Burundese genisten hebben vervolgens de afronding van het door Nederland ingezette genieproject voortvarend en zelfstandig opgepakt.

Het is duidelijk dat dergelijke projecten essentieel zijn voor het Burundese leger om te komen tot een geïntegreerd geheel van voorheen bestaande rebellengroeperingen en

het regeringsleger. De militaire commandanten zijn zeer gedreven om het Burundese leger via een goed opleidingsprogramma op het gewenste niveau te brengen, om zodoende een rol te kunnen spelen binnen de stabilisatie van Afrika.

## 2.3

**Afronding**

De inspanningen voor de missies zijn voelbaar bij alle defensieonderdelen en trekken een zware wissel op het personeel en materieel van deze onderdelen. Een goede balans in functies voor het personeel is essentieel, waardoor tevens naast het opwerken en de operationele inzet meer tijd kan worden besteed aan het thuisfront.

Tijdens het bezoek aan Soedan en Burundi is een goed beeld verkregen van de werk- en leefomstandigheden van het Nederlandse defensiepersoneel dat daar werkzaam is. De betrokkenheid van de Nederlandse militairen en burgers en de wijze waarop zij -vaak onder moeilijke omstandigheden - hun werkzaamheden moeten verrichten, is lovenswaardig.

Er is sprake van een goede samenwerking tussen de defensie medewerkers en de ambtenaren van het Ministerie van Buitenlandse zaken, een essentiële voorwaarde om in deze landen tot slagen te komen.



*Doorgunner op de ramp van een Chinook in Uruzgan, Afghanistan / foto: Arnoud Schoor/AVDD*





*foto: Lkol Te Loo/IGK*

## **3 - Buitenlandse bezoeken**

### **3.1 Algemeen**

In de periode van 8 tot 20 maart 2009 is het Nederlandse defensiepersoneel bezocht dat werkzaam is in de Verenigde Staten. In de periode van 20 tot 29 september is het Nederlandse defensiepersoneel bezocht dat werkzaam is in het Caraïbisch gebied.

### **3.2 Bevindingen**

#### **3.2.1 Toelage Buitenland**

De nieuwe systematiek Toelage Buitenland is in 2008 in werking getreden met terugwerkende kracht tot 1 augustus 2007. In de oude regeling werd de hoogte van de toelage vooral door beleidsfactoren bepaald. In de huidige regeling wordt de hoogte bepaald door de kosten van het levensonderhoud in de betreffende regio's. Doel van de invoering van de nieuwe systematiek was onder meer het wegnemen van niet-objectief verklaarbare verschillen in de toelagen tussen bepaalde landen. Dit heeft in een aantal landen geleid tot een (soms significante) daling van de toelage. Naast de toelage kan het personeel aanspraak maken op het voorzieningstelsel buitenland.

De nieuwe regeling en de wijze van overgang van oude naar nieuwe systematiek is het directe gevolg van een afspraak met de centrales van overheidspersoneel. Tijdens beide bezoeken is echter geconstateerd dat de huidige regeling Toelage Buitenland nog



Walkaround F16 op Springfield, Ohio / foto: Eric Vorstenbosch/AVDD

steeds tot onvrede leidt. Bovendien blijkt dat het personeel constateert dat zowel de oude als de nieuwe regeling naast elkaar kunnen bestaan voor personeel dat vrijwel gelijktijdig is geplaatst.

Er zijn steeds meer signalen dat met de huidige Toelage Buitenland het personeel niet meer genegen is om met het gezin in het buitenland te worden geplaatst, omdat men er uiteindelijk financieel op achteruit gaat. Verder is geconstateerd dat de operationele commando's op verschillende wijze oplossingen bieden om de plaatsingen in het buitenland gevuld te krijgen. Dit kan niet de bedoeling zijn en leidt tot een uitvoeringspraktijk waarin het risico bestaat van rechtsongelijkheid en willekeur.

Geadviseerd is te onderzoeken in hoeverre de verbetering van het voorzieningstelsel de teruggang in de buitenlandvergoeding in voldoende mate heeft hersteld. Besloten is dat de huidige Toelage Buitenland in 2010 wordt geëvalueerd. Om tot een objectief oordeel te komen heeft de Hoofddirectie Personeel bij deze evaluatie assistentie gevraagd van de Audit Dienst Defensie. Indien uit deze evaluatie blijkt dat er redenen zijn om de huidige systematiek aan te passen, dan zal hierover overleg worden gevoerd met de centrales van overheidspersoneel. Om rechtsongelijkheid te voorkomen, heeft de Hoofddirectie Personeel de defensieonderdelen nadrukkelijk verzocht geen eigen reparaties op de Toelage Buitenland uit te voeren.

Verder is een volledige op de persoon toegesneden voorlichting over de financiële gevolgen van een plaatsing in het buitenland van essentieel belang om personeel gemotiveerd te houden voor een dergelijke plaatsing. Hiervoor is aandacht gevraagd bij de projectleider van het nieuw op te richten DienstenCentrum Internationale Ondersteuning Defensie.

### 3.2.2 Verlenging van plaatsingen in relatie tot toekennen emolumenten

Het komt voor dat manschappen die voor negen maanden zijn geplaatst op de Nederlandse Antillen of Aruba, wordt gevraagd vrijwillig langer op de betreffende plaatsing te dienen. Omdat dit personeel initieel is geplaatst voor een periode van negen maanden, heeft het geen recht op emolumenten die van toepassing zijn bij een plaatsing van minimaal twee jaar. De periode van verlenging is wederom de meetperiode voor al dan niet toepasbaar zijn van emolumenten, terugwerkende kracht is niet van toepassing. Hierdoor is het enkele malen voorgekomen dat manschappen uiteindelijk langer dan twee jaar zijn geplaatst (door meerdere verlengingen), maar niet in aanmerking kwamen voor emolumenten. Dit is niet wenselijk. Enerzijds heeft het personeel vrijwillig

ingestemd met de verlenging en is akkoord gegaan met de voorwaarden die daarvoor gelden, maar anderzijds maakt de organisatie hier dankbaar gebruik van zonder de gemaakte kosten te compenseren. Geadviseerd is dan ook zeer terughoudend te zijn met verlenging van initiële buitenlandse plaatsing van manschappen of anders hiervoor een compensatie naar redelijkheid in te voeren. Dit advies is overgenomen. Manschappen zullen in het vervolg weer worden uitgezonden voor een periode van maximaal één jaar of voor een periode van minimaal twee jaar.

### 3.2.3 Kosten terugstorting bedrag op Nederlandse rekening

In het verleden konden medewerkers bij terugkeer naar Nederland eenmalig kosteloos via Defensie een bedrag terugstorten op hun Nederlandse rekening. Deze mogelijkheid bestaat niet meer met de komst van FINAD (financieel administratiesysteem). Bij terugkeer naar Nederland heft het personeel vanzelfsprekend de lokale rekening op onder overschrijving van het tegoed naar Nederland. Om dit bedrag op een Nederlandse rekening over te schrijven moet men momenteel kosten maken. Het betreft een aanzienlijke kostenpost, die voorheen niet bestond.

Geadviseerd is te bezien of de oude voorziening weer kan worden ingevoerd, eventueel tot een bedrag gelijk aan het maximum van het te verkrijgen voorschot voor de verhuizing. Dit advies is overgenomen.

### 3.2.4 ICT

Tijdens beide bezoeken is het gebrek aan ICT-middelen in het buitenland onder de aandacht gebracht. Een toereikende ICT-infrastructuur is van groot belang om te komen tot optimale ondersteuning van de bedrijfsvoering van Defensie met geautomatiseerde informatievoorziening. Uitgangspunt is dat applicaties wereldwijd beschikbaar zijn voor zowel de organisatie als voor de individuele medewerkers. De verdere invoering van het flexibel personeelssysteem, het project Loopbaanlint en E-learning stellen hoge eisen aan de beschikbaarheid en bereikbaarheid van applicaties. Ook moet het personeel kleding bestellen via intranet bij het Kleding en Persoonsgebonden Uitrusting bedrijf. Daarnaast is het DienstenCentrum Internationale Ondersteuning Defensie afhankelijk van de beschikbaarheid van goede ICT-voorzieningen voor alle gebruikers in het buitenland. Dit dienstencentrum start per 1 juli 2010. Bovendien zijn de diverse dienstencentra door het tijdsverschil moeilijk telefonisch bereikbaar, vooral ook omdat sommige centra slechts bereikbaar zijn tot 12.00 uur 's middags (Nederlandse tijd). De commandant van het Kleding en Persoonsgebonden Uitrusting bedrijf heeft inmiddels toegezegd de telefonische bereikbaarheid per 1 januari 2010 anders in te richten om de toegankelijkheid te verbeteren voor het personeel dat in het buitenland is geplaatst.

De Commandant Commando DienstenCentra heeft het initiatief genomen om in samenspraak met alle betrokken spelers van gedachten te wisselen over korte- en lange termijn oplossingen voor bovengenoemde problematiek. Eind 2009 heeft hiertoe een bestuurlijke bijeenkomst plaatsgevonden. In 2010 zal besluitvorming plaatsvinden over het tijdspad en de financiële dekking. Tevens zal een communicatieplan worden opgesteld en uitgevoerd. Ik zal dit ook in 2010 blijven volgen.

### 3.2.5 Rangsharmonisatie

In 2009 is de marinierscompagnie die was gestationeerd op Curaçao als gevolg van de BVM-maatregel 2-7 opgeheven en zijn de taken van deze compagnie per 1 augustus 2009 door een compagnie van het Commando Landstrijdkrachten overgenomen. Deze compagnie roteert om de vier maanden. De onderofficieren van deze compagnie hebben bezwaren tegen de wijze waarop de sergeanten worden geleverd. Het Commando Zeestrijdkrachten kent namelijk niet de rang van sergeant der eerste klasse. In tegenstelling tot de situatie bij het Commando Landstrijdkrachten is de rang van korporaal bij de Koninklijke Marine een onderofficiersrang. Echter, een korporaal van de marine heeft geen toegang tot het onderofficiersverblijf. Op grond hiervan wordt de sergeant der eerste klasse van het Commando Landstrijdkrachten geleverd bij de onderofficieren van het Commando Zeestrijdkrachten en de sergeant van het Commando Landstrijdkrachten bij de korporaals van het Commando Zeestrijdkrachten.

Ook tijdens eerdere werkbezoeken is de wens tot rangsharmonisatie onder de aandacht gebracht. Nogmaals is geadviseerd dit onderwerp binnen de Krijgsmacht voortvarend op te pakken, in goede samenspraak met alle spelers binnen Defensie en de centrales van overheidspersoneel.

Het Commando Zeestrijdkrachten zal in overleg met de Hoofddirectie Personeel hiertoe een eerste stap zetten. Doel is harmoniseren met de andere krijgsmachtdelen, in status, uitmonstering en benaming. Om de rangsharmonisatie, specifiek voor de rangen korporaal en sergeant, versneld te realiseren, is inmiddels een werkgroep ingesteld met vertegenwoordigers van de Hoofddirectie Personeel, de Defensiestaf en het Commando Zeestrijdkrachten. Eveneens is het overleg met de centrales van overheidspersoneel gestart.

### 3.2.6 Vliegopleidingen

Tijdens de reis naar de Verenigde Staten is een bezoek gebracht aan het United States Army Aviation Center of Excellence te Fort Rucker, Alabama. Op deze opleidingslocatie voor helikopterbemanningen worden sinds 1978 ook Nederlandse helikoptervliegers en -loadmasters opgeleid. De commandant van het opleidingsdetachement heeft de achtergronden uitgelegd van de vertraging die was ontstaan bij met name de Blackhawk-opleiding en de gekozen oplossing. Besloten is tot het invoeren van een zesdaagse werkweek, waarbij ook Nederlandse vlieg instructeurs worden ingezet. Deze wijze van inzet is getoetst aan de Nederlandse Arbeidstijdenwet en de Regeling werk- en rusttijden voor Nederlands militair personeel. Gebleken is dat deze werkwijze binnen de regelgeving past.

Een punt van zorg is de voortgang van de vervolgoopleidingen na afloop van de opleiding in Fort Rucker, in het bijzonder wat de Chinook-helikopter betreft. Om bestaande vacatures sneller te kunnen vullen, is de intake van nieuwe vliegers tijdelijk verhoogd. Dit was geen probleem voor het initiële opleidingsdeel in Fort Rucker, maar in Nederland is voor de vervolgoopleiding geen additionele capaciteit beschikbaar. Dit is opgelost

door vier nieuwe vliegers gedurende een halfjaar in te zetten als copilot bij de opleiding van Nederlandse loadmasters te Kansas.



Kustwacht op de antillen / foto: Staf IGK

### 3.2.7 Schoolexamens

Vanaf 2010 zijn de schoolgaande kinderen van de op de Nederlandse Antillen en Aruba geplaatste defensie-medewerkers aangewezen op het staatsexamen. Dit staatsexamen wordt echter in de zomerperiode afgenomen. In deze periode vinden veel wisselingen van personeel plaats. Hierdoor ontstaan problemen met aansluiting op het vervolgonderwijs. In het kader van de besprekingen voor de staatkundige en bestuurlijke veranderingen tussen Nederland en de Nederlandse Antillen en Aruba is het verder nog onbekend waar de staatsexamens zullen moeten gaan plaatsvinden. De structurele examenregeling vanaf 2010 ligt nog voor besluitvorming voor bij de staatssecretaris van het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap.

Dit onderwerp is besproken met de Inspecteur van het Onderwijs. Zij heeft bevestigd dat alleen het afleggen van een staatsexamen kan leiden tot een officieel schoolexamen naar Nederlands model. Zij heeft tevens meegedeeld dat wordt gezocht naar een praktisch uitvoerbare oplossing. Defensie is hierbij nauw betrokken als werkgever van het betreffende personeel.

## 3.3

### Afronding

Tijdens beide werkbezoeken is geconstateerd dat het Nederlandse personeel, veelal met gezin, met veel inzet en plezier in de Verenigde Staten en op de Nederlandse Antillen en Aruba werkt en leeft. Ook is gebleken dat het betreffende personeel goed is berekend op de toegewezen taken.

Verder is geconstateerd dat de coalitiepartners en lokale autoriteiten lovend zijn over de inzet, de professionaliteit en kwaliteit van het geleverde werk van het Nederlandse defensiepersoneel.

De bevindingen, zoals vermeld onder paragraaf 3.2, beïnvloeden in negatieve zin de animo van het defensiepersoneel voor een plaatsing met gezin in het buitenland. Hierdoor is het voor de operationele commando's lastig om de komende jaren goed gekwalificeerd personeel in de juiste aantallen bereid te vinden voor buitenlandse plaatsingen. Deze onderwerpen zijn binnen de Bestuursstaf opgepakt. Ik zal in de komende jaren steeds aandacht blijven geven aan en rapporteren over de werk- en leefomstandigheden van in het buitenland geplaatst personeel.





*foto: Peter van Bastelaar/AVDD*

## **4 - Commando Zeestrijdkrachten**

### **4.1**

#### **Algemeen**

In 2008 is binnen het Commando Zeestrijdkrachten de aanzet gegeven tot verbetering van de interne aansturing. In dit verband zijn vier maatregelen uitgewerkt, waaraan in 2009 verder invulling is gegeven. Het gaat om de volgende maatregelen:

- de verbetering van de regie op de interne besluitvorming door de Directie Planning en Control;
- de splitsing van de Directie Ondersteuning in twee gescheiden directies, namelijk Directie Ondersteuning en Directie Personeel;
- de aanpassing van het moment van wisseling van de verantwoordelijkheid voor schepen (van ondersteuning naar operaties) tijdens een opwerkcyclus om het schip operationeel gereed te krijgen;
- de versterking van de rol van groepsoudsten, zie paragraaf 4.2.2.

Met het opnieuw inrichten van een Directie Personeel is zichtbaar dat de marine meer prioriteit geeft aan haar personeel. Deze directie heeft de eerdere aanzet naar een nieuw functietoewijzings- en loopbaansysteem verder uitgewerkt, evenals het streven naar betere en directere communicatie met het personeel. Deze inspanningen hebben al tot resultaat geleid, maar deze onderwerpen vereisen voortdurende aandacht.

Het defensiebrede personeelstekort is ook merkbaar geweest binnen het Commando Zeestrijdkrachten. In dit verband is veel aandacht besteed aan behoud van personeel,



Boarding operatie onder toezend oog van de instructeur /  
foto: Ruud Mol/AVDD

verhoging van de instroom en het terugdringen van de opleidingsachterstand. Naar verwachting zullen de effecten hiervan pas in 2010 duidelijk zijn.

In 2009 hebben de Commandant Zeestrijdkrachten en de Directeur Kustwacht Nederlandse Antillen en Aruba een convenant ondertekend met betrekking tot de kustwachtaak. Hiermee wordt uitvoering gegeven aan de beheerstaak door Defensie en de uitvoering door Kustwacht Nederlandse Antillen en Aruba zoals wettelijk vastgelegd.

In 2009 zijn de volgende eenheden van het Commando Zeestrijdkrachten, dan wel de locaties waar personeel van dit commando werkzaam is, bezocht:

3 maart	Opleidingscentrum Amfibisch op Texel
8 – 20 maart	Verenigde Staten, zie hoofdstuk 3, Buitenlandse Bezoeken
28 april	Afdeling Materieellogistiek in Den Helder
14 mei	Amfibisch Gevechtssteunbataljon in Den Helder
9 juni	Afdeling Personeel en Organisatie Commando Zeestrijdkrachten in Den Helder
20 tot 29 september	Caraïbisch gebied, zie hoofdstuk 3, Buitenlandse Bezoeken
20 oktober	Nederlands-Belgische Operationele School in Den Helder
5 november	1 Mariniersbataljon in Doorn
1 december	Koninklijke Marine Technische Opleidingen in Den Helder

## 4.2 Bevindingen

### 4.2.1 Kennis- en ervaringsopbouw

Tijdens de werk- en stafbezoeken wordt regelmatig de zorg uitgesproken over een afnemende kennis- en ervaringsopbouw van de instructeurs en de cursisten voor operaties in het hoogste deel van het hogere geweldsspectrum en in samengestelde verbanden. Dit kwam nadrukkelijk aan de orde tijdens een briefing over passieve 'anti submarine warfare'. Het personeel krijgt aan boord namelijk geen gelegenheid meer om deze specifieke kennis daadwerkelijk te oefenen.

De Commandant Zeestrijdkrachten deelt deze zorg. Diverse factoren maken het echter lastig personeel altijd te voorzien van de juiste competenties. Dit betreft niet alleen de genoemde afnemende beschikbaarheid van operationele eenheden voor opleiding en training, maar ook bijvoorbeeld de toenemende diversiteit in typen eenheden en de verbreding van het operationele takenpakket. De opleidings- en trainingsorganisatie binnen het Commando Zeestrijdkrachten is daarbij recentelijk ingekrompen. In een 'Ontwikkelplan Opleiding en Training Commando Zeestrijdkrachten' wordt op dit moment vorm gegeven aan verbeteracties om adequaat invulling te geven aan de nieuwe situatie.



#### 4.2.2 Groepsoudsten

Met de reorganisatie naar het Commando Zeestrijdkrachten zijn de voormalige Onderzee-



*HrMs Van Speijk, 400jr New York / foto: Rintze Klein/AVDD*

dienst en Mijndienst opgegaan in de diverse organisatie-elementen van het Commando Zeestrijdkrachten en is daarmee voor beide diensten de functie van commandant, met bijbehorende staf, komen te vervallen. In plaats daarvan zijn zogenoemde groepsoudsten voor onderzeeboten en mijnenbestrijdingsvaartuigen benoemd. Deze functies werden op deeltijdbasis vervuld. Het mandaat van de groepsoudsten was echter zodanig beperkt dat het voor deze functionarissen moeilijk was om informatie te vergaren, eventuele (negatieve) trends te signaleren en vervolgens daarop te reageren.

Het Commando Zeestrijdkrachten heeft als proef de positie van groepsoudste voor de onderzeeboten en mijnenbestrijdingsvaartuigen belegd in ongebonden hoofdfuncties. Hiermee lijkt de synergie die voorheen bestond tussen de eenheden en de afdelingen materieel van de oude Mijndienst en Onderzeedienst terug te komen. Bovendien lijkt recht te worden gedaan aan de behoefte aan een eigen identiteit. Uiteraard is een goede evaluatie en een juiste belegging van organisatie, taken en verantwoordelijkheden van de groepsoudsten van groot belang.

#### 4.2.3 Loopbaanontwikkeling

Veel medewerkers, voornamelijk van de Wapentechnische Dienst, ervaren hun toekomstmogelijkheden als beperkt. Er zijn weinig functies beschikbaar en de looptijden als sergeant en sergeant-majoor worden langer. Hoewel technisch geschoold personeel schaars is, en veelal in aanmerking komt voor een bindingspremie, voelen zij zich benadeeld ten opzichte van vergelijkbare collega's uit andere dienstvakken met betrekking tot loopbaan- en bevorderingsmogelijkheden. Dit steekt temeer omdat zij een zware (technische) opleiding hebben gevolgd en bovendien regelmatig tussentijdse bijscholing moeten volgen om hun kennis en vaardigheden op niveau te houden.



*Bevoorraden op zee tussen HrMs Tromp en HrMs van Speijk / foto: Rintze Klein/AVDD*

Hoewel het technisch personeel begrip toont voor de onmogelijkheid om snelle bevorderingen te realiseren, heeft het behoefte aan het doorbreken van het bestaande vaste stramien. Zo is de wens uitgesproken om te komen tot de mogelijkheid van personele uitwisseling tussen de operationele commando's. Hoewel het flexibel personeelssysteem deze mogelijkheid biedt, wordt ervaren dat realisatie hiervan wordt bemoeilijkt door de terughoudendheid van alle operationele commando's om schaars technisch personeel buiten de eigen organisatie te plaatsen.

Geadviseerd is in samenspraak met de overige operationele commando's, te bezien in hoeverre (tijdelijke en beperkte) uitwisseling van technisch geschoold personeel tussen de defensieonderdelen mogelijk is, teneinde de genoemde impasse te doorbreken en technisch personeel de gelegenheid te geven hun technische kennis binnen Defensie breder te ontwikkelen en in te zetten. Besloten is dat de Commandant Zeestrijdkrachten daartoe een werkgroep vormt, waarbij de Secretaris-Generaal heeft aangegeven als sponsor betrokken te willen zijn.

#### 4.2.4 Opleidingen

Net als in voorgaande jaren heeft het Commando Zeestrijdkrachten – evenals de overige defensieonderdelen - ook in 2009 te maken gehad met een zekere opleidingsachterstand. Het betreft hier zowel carrière- als functieopleidingen. Dit onderwerp staat hoog op de agenda van Commandant Zeestrijdkrachten. Inmiddels is een speciale 'taskgroup' ingesteld die deze problematiek moet inventariseren, in kaart moet brengen en verbetermaatregelen moet nemen of voorstellen. Ook wordt gestreefd naar een betere



Unit Interventie Mariniers in actie / foto: Sjoerd Hilckmann/AVDD



*De Duik- en Demontegroep voert een havenbeschermingsoefening uit met behulp van het duikvaartuig Nautilus / foto: Peter Wiezoreck/AVDD*

afstemming van enerzijds de opleidingskalender en anderzijds de planning van de operationele eenheden. Mede door de aard en de duur van de technische opleidingen, zal de achterstand echter pas op termijn kunnen worden ingelopen.

Hoewel er breed begrip bestaat voor de wens tot bekorting van de opleiding tot korporaal van de Wapentechnische Dienst, blijkt dit tot bezorgdheid te leiden bij zowel de instructeurs als de leerlingen. Zo bestaat onduidelijkheid over hoe om te gaan met leerlingen die instromen op niveau WEB<sub>4</sub> (havisten, Mbo-opgeleiden), maar formeel een opleiding op niveau WEB<sub>3</sub> gaan volgen. Verder ervaart het personeel onduidelijkheid met betrekking tot de loopbaan op langere termijn. Tot slot is genoemd de onduidelijkheid met betrekking tot het voortbestaan van beide opleidingen naast elkaar. Voorts is aangegeven dat de nieuwe opleidingen en de benodigde aansluiting met het ROC een herziening van het huidige onderwijs noodzakelijk maken; feitelijk is een reorganisatie van de school nodig.

Geadviseerd is in open communicatie met het personeel, zowel instructeurs als leerlingen, aandacht te besteden aan de bezorgdheid die bestaat ten aanzien van het gewijzigde technische onderwijs voor de korporaalsopleiding en de mogelijke gevolgen daarvan. Verder is geadviseerd binnen Opleidingscentrum Koninklijke Marine een brede visie te ontwikkelen met betrekking tot de inbedding van het onderwijs op niveau WEB<sub>3</sub> gevolgd door WEB<sub>4</sub> in het totale opleidingstraject en de carrièremogelijkheden

binnen de technische dienstvakken. De Commandant Zeestrijdkrachten heeft beide adviezen overgenomen.

#### 4.2.5 Multimedia en E-learning

Het kader van de Nederlands-Belgische Operationele school is van mening dat binnen Defensie onvoldoende aandacht is voor Multimedia en E-learning, waaraan de behoefte groot is. Op de benodigde hardware heeft men lang moeten wachten, het verwerkingstraject voor de benodigde software verloopt traag. Tot slot is aangegeven dat er geen opleidingsplannen bestaan voor de toepassing van Multimedia en E-learning.

Deze signalen zijn ook bij andere werkbezoeken aan verschillende scholen binnen Defensie opgevangen. Er is geadviseerd meer prioriteit te geven aan dit onderwerp door het opstellen van duidelijke richtlijnen en de toewijzing van benodigde middelen. In 2010 zal ik dit onderwerp blijven volgen.

#### 4.2.6 Standaardisatie Opleidingsprocessen

Recent is het project Standaardisatie Opleidingsprocessen ingevoerd. De algemene teneur bij de diverse eenheden – ook van andere defensieonderdelen - is dat men van mening is dat de invoering van dit project onvoldoende is gecommuniceerd en te weinig invulling is gegeven aan de begeleiding bij de invoering van het project. Eén van de meest genoemde tekortkomingen is het ontbreken van een leerlingvolgfunctionaliteit, een essentiële functionaliteit voor opleidingseenheden. De opleidingseenheden hebben namelijk bij voortduring te maken met een dynamisch opleidingsproces met veel mutaties in korte tijd.

De Hoofddirecteur Personeel erkent dat voor omvangrijke opleidingsprocessen het systeem onvoldoende mogelijkheden biedt en dat bij de invoering van het systeem sprake is geweest van weeffouten. Hij zal waar nodig ondersteuning leveren. Overigens constateert hij dat het gebruik van een nieuw systeem vaak weerstand oproept, waarbij een belangrijke taak is weggelegd voor alle betrokken leidinggevendenden.

### 4.3 Afronding

In het afgelopen jaar is opnieuw sprake geweest van defensiebrede personele tekorten, zo ook bij het Commando Zeestrijdkrachten. (Individuele) uitzendingen, evenals diverse reorganisaties en reducties hebben de druk op het zittende personeel vergroot.

Het Commando Zeestrijdkrachten heeft zijn inspanning naar meer en beter inzicht in en begrip voor de zaken die het personeel bezighouden gecontinueerd. Dit streven en de zichtbare resultaten daarvan worden door het personeel in brede lijn gewaardeerd. Wel is het van belang het gewonnen vertrouwen en de binding van het personeel vast te houden en waar mogelijk verder te vergroten.



*foto: Fabienne Wink/AVDD*

## **5 - Commando Landstrijdkrachten**

### **5.1**

#### **Algemeen**

De hoofdinspanning voor het Commando Landstrijdkrachten lag ook in 2009 op de continue voorbereiding en inzet van personeel en eenheden aan militaire operaties in binnen- en buitenland. Het Commando Landstrijdkrachten was in 2009 het coördinerende operationele commando voor een groot aantal missies. De vredesbedrijfsvoering van het Commando Landstrijdkrachten was daarom volledig gericht op de procesgang van formeren, gereedstellen, inzetten, redeployment en de nazorg van personeel en materieel in relatie tot de diverse missies.

Daarnaast heeft het Commando Landstrijdkrachten in 2009 te maken gehad met een grote hoeveelheid (nog lopende) reorganisaties. De meest in het oog springende hierbij zijn de samenvoeging van de staven van de Gemechaniseerde Brigades met de Regionale Militaire Commando's en de oprichting van het Operationeel Ondersteunings Commando Land. Daarnaast spelen nog vele andere reorganisaties, waaronder de reorganisatie van de materieeldienst, de invoering van het geïntegreerd zorgmodel, de reorganisaties als gevolg van de instroom van vele nieuwe soorten materieel (zoals de CV 90) en de implementatie van SPEER.

Het krijgsmachtbrede project 'Loopbaanlint' en het project 'Van Werk Naar Werk'<sup>3</sup> hebben binnen het Commando Landstrijdkrachten veel prioriteit gekregen. Met name het project 'Loopbaanlint' moet in de toekomst leiden tot een constante instroom van juist gekwalificeerd personeel, vermindering van het opleidingsverloop en het op peil

---

<sup>3</sup> Het project Loopbaanlint richt zich op de werving van scholieren voor Defensie die een opleiding volgen aan een ROC met de opleidingsrichting Veiligheid & Vakmanschap. Het project Van Werk Naar Werk richt zich op herinstroom van voormalig defensiepersoneel.

houden van het personeelsbestand van de defensieorganisatie.

Het Commando Landstrijdkrachten is in 2009 wederom in staat gebleken het bestand aan hoofduitrustingsstukken op een (ook internationaal gezien) kwalitatief hoog niveau te houden, mede door de instroom van nieuw materieel zoals het Army Ground Based Air Defence System, alsmede Bushmasters (deels met grijpparm voor Counter-IED) en Mercedes Benz G 280 CDI softtops voor Task Force Uruzgan. Op het gebied van de persoonlijke uitrusting is melding te maken van de introductie van het Flexibel Operationeel Assortiment Militairen (zoals multitool, hoofdlamp, smockjas, fleecvest en cap).

In 2009 zijn de volgende eenheden van het Commando Landstrijdkrachten, dan wel de locaties waar personeel van dit commando werkzaam is, bezocht:

13 januari	41 Pantsergeniebataljon in Oirschot
22 januari	Regionaal Militair Commando Zuid in Vught
3 februari	13 Herstelcompagnie Gemechaniseerde Brigade in Oirschot
26 februari	Staf Lichamelijke Oefening & Sport Organisatie Koninklijke Landmacht in Amersfoort
2 april	11 Pantsergeniebataljon in Wezep
7 april	Logistic Support Unit in Eijgelshoven
16 april	100 Bevoorradings- en Transportbataljon in Garderen
21 april	Staf 43 Gemechaniseerde Brigade in Havelte
7 mei	43 Herstelcompagnie Gemechaniseerde Brigade in Havelte
20 mei	Staf Opleidings- en Trainingscommando in Utrecht
28 mei	Defensie Inlichtingen en Veiligheid Instituut in 't Harde
4 juni	Opleidings- en Trainingscentrum Logistiek in Soesterberg
11 juni	44 Pantserinfanteriebataljon Regiment Infanterie Johan Willem Friso in Havelte
8 tot 10 september	Schiet- en Oefenperiode Bergen-Hohne en Munster-Sud
20 tot 29 september	Caraïbisch gebied, zie hoofdstuk 3, Buitenlandse Bezoeken
13 oktober	400 Geneeskundig Bataljon in Ermelo
22 oktober	Commando Lucht doelartillerie, luchtmachtbasis De Peel
3 november	Staf Opleidingscentrum Initiële Opleidingen in Ermelo
15 tot 20 november	Afrika (Soedan en Burundi), zie hoofdstuk 2, Missies
8 december	Staf Operationeel Ondersteunings Commando Land in Apeldoorn

## 5.2 Bevindingen

### 5.2.1 Reorganisaties

Tijdens de werkbezoeken is geconstateerd dat de diverse reorganisatietrajecten gepaard gaan met onduidelijkheid en daarmee onrust onder het personeel. Sprekende voorbeelden hiervan zijn de vorming van een facilitair defensiebedrijf en een defensie bewakings- en beveiligingsorganisatie, en de samenvoeging van de staven van de

Gemechaniseerde Brigades met de Regionale Militaire Commando's. Er is dan ook geadviseerd om veel tijd en energie te stoppen in pro-actieve informatievoorziening richting het personeel en de medezeggenschapscommissies.

In oktober 2009 is een besluit genomen over de samenvoeging van het Commando Luchtdoelartillerie en de Groep Geleide Wapens heeft (zie verder hoofdstuk 6, Commando Luchtstrijdkrachten, paragraaf 6.2.1.2).



*Mercedes-Benz met Stingerplatform / foto: Krank van Biemen/AVDD*

### 5.2.2 Vredesbedrijfsvoering en selfservice

Tijdens de werkbezoeken - ook bij andere defensieonderdelen - komt regelmatig de ervaren discrepantie tussen het sociale aspect van leiderschap (waarbij interactie essentieel is) en de toenemende automatisering op allerlei gebied aan de orde. Deze toenemende automatisering heeft tot gevolg dat kaderleden zich minder onder het personeel kunnen begeven en veel van hun tijd achter de computer moeten doorbrengen. Deze ontwikkeling staat haaks op de essentie van de aanbevelingen van de Commissie Staal en de Beleidsvisie leidinggeven.

Bovendien komt tijdens veel werkbezoeken - ook bij andere defensieonderdelen - aan de orde dat niet iedere werknemer even goed met selfservice kan omgaan. Sommigen hebben moeite met het stellen van de juiste vraag bij het DienstenCentrum Human Resources en hebben daarbij hulp nodig van een kaderlid. Ook in geval van intreders binnen Defensie kent selfservice zijn grenzen, de zelfredzaamheid moet immers nog groeien. Dit vereist een actieve begeleiding door de kaderleden. Daarbij speelt voor personeelszware eenheden de beperkte toegang tot intranet - een randvoorwaarde voor de selfservice - een rol.

Gelet op bovenstaande is geadviseerd een groot deel van de administratieve werklust bij de kaderleden weg te halen door te voorzien in extra administratieve ondersteuning. Deze extra administratieve ondersteuning kan een 'eerstelijns hulp' bieden en veel vragen van het personeel voor het kaderlid afvangen. Om deze functie optimaal in te kunnen vullen, dient deze functionaris wel over een 'systeemingang' te beschikken om inzage te verkrijgen in benodigde personeelsinformatie.

Dit advies komt overeen met een van de onderzoeksbevelingen van de Projectgroep Werving & Behoud, en is meegenomen bij de beleidsmatige uitwerking van de onderzoeksresultaten. Onderkend is dat toename van de administratieve werklust voor leidinggevenden en medewerkers als gevolg van onder meer selfservice op gebied van P&O een fenomeen is dat zich niet beperkt tot enkele eenheden maar zich defensiebreed manifesteert. Hoewel de Hoofddirecteur Personeel aangeeft dat een van de

belangrijkste doelstellingen van het dienstverleningsmodel is dat leidinggevend en medewerkers zelf de eigen P&O-taken uitvoeren, is toch besloten in de defensiebegroting 2010 honderdvijftig functies op te nemen voor (P&O-)ondersteuning van leidinggevend.

### 5.2.3 Opleiden en Trainen

In 2009 is spanning blijven bestaan op het opleidings- en trainingsproces. Het Opleidings- en TrainingsCommando werd wederom geconfronteerd met een aanzienlijk verhoogde vraag naar opleidingen en cursussen. Dit is vooral ontstaan door de voortdurende inzet voor de missie in Afghanistan en omdat veel nieuw materieel de orga-



Forward Air Controller / foto: Frank van Biemen/AVDD

nisatie is binnengestroomd. Bovendien heeft de commandant van het Opleidings- en Trainingscommando aangegeven dat met de laatste reorganisatie het 'vet' in zijn organisatie tot nul is gereduceerd. Daardoor is zijn flexibiliteit aanzienlijk afgenomen.

De voortdurende inzet in Afghanistan zet druk op het systeem, omdat steeds prioriteit wordt gegeven aan de eenheden en personeel dat zich voorbereidt op inzet. Hierdoor ontstaan lange wachtlijsten met personeel dat nog niet volledig is opgeleid voor zijn of haar functie. De opleidingsachterstand komt bij veel werk- en stafbezoeken aan de orde. Een sprekend voorbeeld hiervan is het tekort aan rijopleidingen door capaciteitsgebrek bij het Opleidings- en Trainingscentrum Rijden. In 2009 is een pilot uitgevoerd om deze achterstand in te lopen door gedeeltelijke uitbesteding van rijopleidingen. De eerste resultaten hiervan zijn in 2010 zichtbaar.

Bij de instroom van nieuw materieel waren nog niet altijd de benodigde documentatie en onderwijsleermiddelen op orde. Dit levert problemen op voor de instructeurs. De Commandant der Strijdkrachten heeft aangegeven dat maatregelen zijn genomen om voortaan te borgen dat met nieuw materiaal ook de aanlevering van benodigde documentatie en onderwijsleermiddelen wordt zeker gesteld. Ook het vereiste opleidings-traject voor gebruikers moet gereed zijn.

### 5.2.4 Materieel en materieelbeheer

Het Commando Landstrijdkrachten kent nog steeds problemen met reservedelen voor de Fennek, de 'oude' Mercedes Benz, alsmede voor de viertonners (YA 4442 en YF 4442). Voor de reservedelen Fennek zijn in 2009 contracten afgesloten. De gebruiksduur van de Mercedes Benz en de Viertonners voertuigen wordt telkens verlengd, omdat in nieuw materieel nog niet kan worden voorzien. In algemene zin kan worden gesteld dat deze voertuigen nog steeds voldoen, maar dat het als gevolg van de reservedelenpositie steeds moeilijker wordt deze capaciteit inzetbaar te houden.





*Laatste oefening met YPR in 't Harde / foto: Frank van Biemen/AVDD*

In 2009 zijn de eerste gevechtsvoertuigen van het type CV 90 ingestroomd en is gestart met de benodigde opleiding en training. In vergelijking met het huidige voertuig, de YPR-765, biedt de CV 90 een sterke vergroting van de vuurkracht en is sprake van verbetering van de mobiliteit. Bovendien biedt het gebruik van het Battlefield Management System in deze voertuigen een significante verbetering in de commandovoering bij inzet. Aandacht is gevraagd voor het lopende invoeringsproces van dit systeem, waarbij op technisch gebied, alsmede op het gebied van logistieke ondersteuning en van opleiding en training nog enkele uitdagingen liggen. Geadviseerd is zorg te dragen voor een goede integrale afstemming tussen de materieel technische invoering enerzijds en de tactische invoering anderzijds.

Het Commando Landstrijdkrachten heeft in 2009 veel geïnvesteerd in de verbetering van het materieelbeheer, mede naar aanleiding van het Bezwaaronderzoek door de Algemene Rekenkamer. Enkele concrete verbetermaatregelen betreffen loopbaanpatronen voor materieelbeheerders, de nieuwe Instructie Materieelbeheer ter vervanging van veel verouderde voorschriften en het in opleidingen en bij commandanten onder de aandacht brengen van het belang van goed materieelbeheer en ieders verantwoordelijkheid daarin. Ook wordt veel verwacht van de verdere implementatie van het project SPEER.

#### 5.2.5 Schiet- en Oefenperiode Bergen-Hohne / Munster-Sud

In het verslagjaar is een bezoek gebracht aan de schiet- en oefenperiode Bergen Hohne / Munster-Sud. In Nederland ontbreken de mogelijkheden voor schietoefeningen ('life firing') met middelgrote en zware wapensystemen. Daarom organiseert en ondersteunt het Commando Landstrijdkrachten vier keer per jaar, op zeer professionele



IGK in gesprek met Artilleristen / Foto: Staf IGK

wijze, een schietserie van drie weken in de directe omgeving van Bergen-Hohne en Munster. Het doel van de schietseries is dat de krijgsmachtdelen en geformeerde inzetverbanden (zoals Task Force Uruzgan-eenheden) gevechtsschietoefeningen beoefenen in zowel organiek verband als in het verband van verbonden wapens.

Deze periodieke schietseries dragen in belangrijke mate bij aan de voorbereiding van militair personeel en eenheden op een eventuele ernstinzet. Tevens biedt de schietserie een waardevol platform om potentiële defensiemedewerkers kennis te laten maken met de defensieorganisatie.

### 5.3 Afronding

Buiten de enorme inspanning die dit krijgsmachtdeel moest leveren om te voldoen aan de substantiële personele en materiële bijdragen aan de diverse missies, heeft het Commando Landstrijdkrachten in 2009 een aanvang gemaakt met de invoering van nieuw materieel en niet-operationele ondersteunende applicaties hetgeen eveneens om een grote inspanning heeft gevraagd. Tevens vergen de diverse reorganisaties, die soms gepaard gaan met gevoelens van onrust en onzekerheid, de nodige inspanning.

De problematiek in het opleidings- en trainingsproces is ook in 2009 nog steeds merkbaar en bij vrijwel alle bezoeken aan de eenheden en gevoerde individuele gesprekken een onderwerp van gesprek. Vooral de inzet van eenheden en individuen in missies is van grote invloed en legt spanning op het opleidings- en trainingsproces.

Ondanks de onder de aangedacht gebracht problematiek is het Commando Landstrijdkrachten in staat gebleken alle missies op adequate wijze te ondersteunen met veel aandacht voor het personeel en het thuisfront.



*foto: Fabienne Wink/AVDD*

## **6 - Commando Luchtstrijdkrachten**

### **6.1**

#### **Algemeen**

In 2009 heeft de Commandant Luchtstrijdkrachten de toekomstvisie Commando Luchtstrijdkrachten 2020 - 2030 uitgegeven. In deze toekomstvisie zijn de hoofdlijnen aangegeven waarlangs het commando zich in de komende decennia wil ontwikkelen. De thema's die worden belicht zijn het versterken van de capaciteiten met betrekking tot Command Control Computers Communications Intelligence Surveillance Reconnaissance, het opbouwen van kennis en capaciteiten op het gebied van onbemande systemen, het beschikken over hoogwaardige bewapening en het versterken van de luchttransportcapaciteit. Dit alles kan worden bereikt door te investeren in hoogwaardig personeel en minder diversiteit aan multifunctionele systemen. In dat kader is

besloten de twee Fokker 50's af te stoten.



*Overhandiging brochure Commando Luchtstrijdkrachten 2020-2030 / foto: Peter Wiezozeck/AVDD*

Een belangrijk project voor het Commando Luchtstrijdkrachten is de vervanging van het F-16 jachtvliegtuig. In dit project is een belangrijke stap gemaakt toen de Tweede Kamer toestemming gaf de financiële verplichting voor het eerste JSF-testtoestel aan te gaan.

In het kader van de ondersteuning aan ISAF heeft het Commando Luchtstrijdkrachten een belangrijk nieuw middel ingezet in het kader van Counter-IED. Het betreft de inzet van de Recce-Lite apparatuur met change detection software. Deze apparatuur

bevindt zich in een 'pod' die onder een F-16 wordt bevestigd. De resultaten van de eerste operationele inzet zijn veelbelovend.

Op het gebied van luchttransport zijn grote stappen voorwaarts gemaakt. Begin juli 2009 is de eerste C-17 gearriveerd op vliegveld Pápa in Hongarije. Dit was de eerste van de drie door de Heavy Airlift Wing aangeschafte grote transportvliegtuigen. De internationale samenwerking op het gebied van luchttransport heeft hiermee weer een mijlpaal bereikt. De Heavy Airlift Wing is een samenwerkingsverband van twaalf landen (NATO en Partnership for Peace) die gezamenlijk de C-17's hebben gefinancierd. Een tweede mijlpaal is de ondertekening van de Declaration of Intent van het European Transport Command. Dit commando gaat vanaf Vliegbasis Eindhoven alle transportvliegtuigen van België, Duitsland, Frankrijk en Nederland op de meest efficiënte manier inzetten.

In 2009 zijn de volgende eenheden van het Commando Landstrijdkrachten, dan wel de locaties waar personeel van dit commando werkzaam is, bezocht:

27 januari	Luchtmacht Meteorologische Groep, vliegbasis Woensdrecht
8-20 maart	Nederlands personeel werkzaam in de Verenigde Staten (zie Buitenlandse bezoeken)
23 juni	Vliegbasis Leeuwarden
2 juli	Defensie Helikopter Commando, locatie Maritiem Vliegveld de Kooy in Den Helder
15 september	Defensie Helikopter Commando, locatie vliegbasis Gilze-Rijen
22 oktober	Groep Geleide Wapens, luchtmachtbasis De Peel
28 oktober	Opleidingen Koninklijke Luchtmacht, vliegbasis Woensdrecht



Onderhoudswerkzaamheden aan een Hercules C-130 / foto: Rob Gieling/AVDD

## 6.2 Bevindingen

### 6.2.1 Inzetbaarheid F-16

Enkele jaren geleden was de inzetbaarheid van de gehele F-16 vloot dramatisch laag. Op beide jachtvliegbases (Leeuwarden en Volkel) zijn enkele interne reorganisaties doorgevoerd, is het logistieke proces verbeterd en is de verlengde onderhoudsshift ingevoerd. Dit alles heeft geleid tot verbetering van het onderhoudsproces waardoor de inzetbaarheid langzaam maar zeker is verhoogd tot boven de vereiste norm van 50%. Tijdens het werkbezoek aan vliegbasis Leeuwarden is benadrukt dat een goede borging van de nieuwe procedures van essentieel belang is voor de bestending van de verbeterde situatie.

#### 6.2.1.1 Defensie Helikopter Commando

Op 4 juli 2008 is een aparte organisatie opgericht waarin alle helikoptercapaciteit van Defensie is ondergebracht, het Defensie Helikopter Commando. Met de oprichting van deze eenheid is een hogere mate van doeltreffendheid, doelmatigheid en standaardisatie voorzien, waarmee zo optimaal mogelijk tegemoet kan worden gekomen aan de toenemende vraag naar militaire helikoptercapaciteit. Het Defensie Helikopter Commando heeft de vliegbasis Gilze-Rijen als hoofdlocatie. Daarnaast behoren het Maritiem Vliegkamp de Kooy en het Militaire Luchtvaartterrein Deelen tot dit commando, evenals 303 Search and Rescue Squadron, dat is gestationeerd op de vliegbasis Leeuwarden.



Monteur repareert een Apache helikopter tijdens oefening Tac Blaze in Engeland / foto: Arnoud Schoor/AVDD

Na de oprichting van het Defensie Helikopter Commando in 2008 is afgelopen jaar hard gewerkt aan de verdere integratie van de diverse eenheden en locaties binnen dit commando. De commandant van het Defensie Helikopter Commando heeft aangegeven dat bij het vaststellen van de nieuwe bedrijfsvoering nadrukkelijk is gekozen voor de 'best practices' van het Commando Luchtstrijdkrachten en het Commando Zeestrijdkrachten, waarbij waar mogelijk de eigen identiteit is behouden. De eerste resultaten van deze keuze zijn al zichtbaar, zoals flexibeler inzet van specialistisch personeel bij de uitvoering van 'search and rescue'-missies en patiëntenvervoer.

De inzetbaarheid van de AB-412-, Lynx- en Chinook-helikopters is niet op het gewenste niveau. De voornaamste oorzaak hiervan is het gebrek aan benodigde reservedelen. Dit leidt tot lange reparatiedoorlooptijden. Door deze inzetbaarheidsproblemen is sprake van een onbalans tussen de gevraagde en de beschikbare helikoptercapaciteit. Bovendien staat daardoor het handhaven van ervaring onder



Onderhoudswerkzaamheden aan een Lynx helikopter op Maritiem vliegveld de Kooy / foto: Ruud Mol/AVDD

druk en worden opleidingen vertraagd. Vanuit het Commando Luchtstrijdkrachten en de Defensie Materieel Organisatie is een gezamenlijke nota aan de Commandant der Strijdkrachten gestuurd waarin oorzaken en mogelijk oplossingsrichtingen worden beschreven. In lijn met deze nota voeren de beide defensieonderdelen maatregelen uit.

De voortdurende inzet van transport- en gevechtshelikopters naar de missiegebieden in combinatie met de beperkte beschikbaarheid van helikopters voor activiteiten in Nederland heeft grote invloed op de verdere uitbouw van de capaciteit van het Defensie Helikopter Commando. Zo vertragen interne opleidingen vanwege beperkte beschikbaarheid van inzetbare helikopters. Ook is nauwelijks capaciteit voor de beoefening van taken die niet gericht zijn op een directe inzet. Verdere uitbouw van de capaciteit wordt pas voorzien bij de daadwerkelijke invoering van de nieuwe NH-90- en CH-47F-helikopters.

Bij het bezoek aan Maritiem Vliegveld de Kooy is onder de aandacht gebracht dat de overgang naar het Defensie Helikopter Commando niet altijd rimpelloos is verlopen; als voorbeeld geldt het technisch personeel van de Lynx dat langdurig in onzekerheid heeft verkeerd over de toekomstige onderhoudsorganisatie van de nieuwe NH-90-helikopters. Met de beslissing het faseonderhoud te beleggen bij het Defensie Helikopter Commando op de vliegbasis Gilze-Rijen en het hoger onderhoud voor de NH-90-vloot te beleggen bij het Logistiek Centrum Woensdrecht van de Defensie Materieel Organisatie is duidelijkheid ontstaan voor het betrokken personeel. Met het toepassen van maatwerk wordt een maximale inspanning geleverd om zoveel mogelijk personeel op de door hun gewenste locatie onder te brengen.

Ook is aandacht gevraagd voor het al jaren slepend probleem over de compensatie van Search and Rescue wachtdiensten; het betreft medewerkers die in de weekenden deze diensten op het Maritiem Vliegkamp de Kooy dienen door te brengen aangezien zij anders, gezien hun woonplaats, niet in staat zijn binnen de gestelde tijd aanwezig te zijn. De toegepaste compensatie van deze feitelijke aanwezigheidsdienst is gebaseerd op een consignatiedienst, waarmee geen recht wordt gedaan aan de daadwerkelijke situatie. Intussen is er op Maritiem Vliegkamp de Kooy een voorstel geformuleerd, waarin zowel een oplossing voor de huidige situatie (met de Lynx) als een regeling voor de toekomstige situatie (met de NH-90) is opgenomen. Dit voorstel is na juridische toetsing eind 2009 voorgelegd aan de commandant van het Defensie Helikopter Commando. Een besluit hierover is in 2010 voorzien.

#### 6.2.1.2 Luchtverdedigingscommando

Kort voor het werkbezoek aan de Groep Geleide Wapens van het Commando Luchtstrijdkrachten en het Commando Luchtdoelartillerie van het Commando Landstrijdkrachten, beide gehuisvest op vliegbasis De Peel, heeft de Commandant der Strijdkrachten het personeel van deze eenheden geïnformeerd over de beslissing om de luchtverdedigingseenheden van beide operationele commando's samen te voegen tot één volledig geïntegreerd commando en dit onder te brengen bij het Commando Landstrijdkrachten (Zie ook hoofdstuk 5, Commando Landstrijdkrachten, paragraaf 5.2.1).

De te integreren eenheden hebben een verschillende vorm van vredesbedrijfsvoering. De Groep Geleide Wapens heeft de status van Resultaat Verantwoordelijke Eenheid. Het Commando Luchtdoelartillerie is een onderdeel van het Operationeel Ondersteunings Commando Land van het Commando Landstrijdkrachten. De logistieke ondersteuning



*Patriot eenheid oefent op Kreta / foto: Richard Frigge/AVDD*

van de eenheid is belegd bij een regionale herstelcompagnie en de P&O-ondersteuning bij een regionale personeelsdienst van het Personeelscommando van het Commando Landstrijdkrachten. De kazernefunctie wordt door de commandant van de Groep Geleide Wapens verzorgd.

De commandanten hebben aangegeven dat als eerste stap van het integratieproces een keuze moet worden gemaakt voor een bedrijfsvoeringmodel. Het al bestaande Joint Concept of Operations biedt mogelijk een goed uitgangspunt voor de inrichting van de te ontwikkelen vredesbedrijfsvoering. In het gezamenlijk te ontwikkelen kenniscentrum dient de kennis, expertise en doctrine van alle grondgebonden luchtverdediging van het Commando Landstrijdkrachten en het Commando Luchtstrijdkrachten te worden samengebracht en geborgd. De commandanten achten het wenselijk om ook expertise vanuit het Commando Zeestrijdkrachten hierin te betrekken.

Geconstateerd is dat het personeel van het Commando Luchtdoelartillerie gastvrij is ontvangen op luchtmachtbasis De Peel en dat de integratie vorm krijgt. Er wordt goed samengewerkt. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het plannen van gezamenlijke oefeningen en de ontwikkeling van het Joint Concept of Operations. Met de samenvoeging ontstaat een expeditieaire grondgebonden luchtverdedigingsorganisatie die snel en modulair inzetbaar is voor de verdediging van militaire eenheden en civiele objecten tegen dreiging uit de lucht.

### 6.2.2 Opleidingen

De afgelopen jaren heeft Opleidingen Koninklijke Luchtmacht belangrijke ontwikkelingen doorgemaakt. Zo zijn de vliegtuigtechnische opleidingen herzien en in lijn gebracht met de nieuwe Militaire Luchtvaart Eisen (MLE). Met de certificering van de type/opleidingen MLE 147 is geborgd dat vliegveiligheid binnen de opleidingen centraal staat.

Daarnaast zijn de opleidingen efficiënter ingericht door bijvoorbeeld de initiële militaire opleidingen voor soldaten, hulpkader en onderofficieren te integreren. Deze opleiding duurt nu vijftien weken in plaats van elf tot zestien weken, afhankelijk van



*Schoonmaken van een F-16 canopy op vliegbasis Volkel /  
foto: Ruud Mol/AVDD*

de categorie. De syllabus met betrekking tot de elementaire vliegopleiding is teruggebracht van veertig naar dertig uur met gelijkblijvende resultaten voor de leerling-vliegers tijdens hun vervolgopleiding in de Verenigde Staten. Verder zijn in de lesprogramma's de theorie en praktijk geïntegreerd en worden de opleidingen continu afgestemd op de behoeften van de onderdelen van het Commando Luchtstrijdkrachten. Dit heeft geleid tot kortere leertrajecten en een betere aansluiting met de praktijk. Ook binnen de lang bestaande samenwerking met de ROC's worden de vliegtuigtechnische opleidingen aangepast aan de eisen van de tijd.



Sinds enige jaren worden nieuwe vliegtuigmonteurs initieel civiel opgeleid. Tijdens het werkbezoek aan vliegbasis Leeuwarden is naar voren gekomen dat het niveau van recent ingestroomde vliegtuigmonteurs als onvoldoende wordt ervaren om zelfstandig eenvoudige onderhoudswerkzaamheden aan F-16 vliegtuigen uit te kunnen voeren. Gedurende lange tijd is intensieve begeleiding door ervaren monteurs nodig, mede hierdoor staat de totale onderhoudscapaciteit onder grote druk. Het Commando Luchtstrijdkrachten heeft inmiddels besloten tot aanpassing van de opleidingsprogramma's voor technisch personeel waardoor de medewerker in de toekomst meer competent is bij plaatsing op functie. Daarnaast is vanuit de Staf van het Commando Luchtstrijdkrachten een opleidingseffectmeting gestart specifiek geënt op de situatie op Leeuwarden.

### 6.3 Afronding

Ook binnen het Commando Luchtstrijdkrachten leiden voortdurende reorganisaties binnen de defensieorganisatie op steeds meer plaatsen tot ingrijpende veranderingen. Na de oprichting van het Defensie Helikopter Commando in 2008, waarbij een flink contingent marinepersoneel tewerk is gesteld bij het Commando Luchtstrijdkrachten, wordt door de samenvoeging van de Groep Geleide Wapens met het Commando Luchtdoelartillerie een belangrijke pijler van het Commando Luchtstrijdkrachten ondergebracht bij het Commando Landstrijdkrachten.

Met de geplande instroom van nieuw materieel, waaronder nieuwe helikopters (NH-90, CH-47F Chinook) wordt naast een flinke kwaliteitsimpuls tevens een begin gemaakt met het opheffen van bestaande tekorten. Mede hierdoor kan het Commando Luchtstrijdkrachten ook in de toekomst een belangrijke rol blijven spelen bij de inzet van de krijgsmacht in binnen- en buitenland.

Binnen het Commando Luchtstrijdkrachten worden de opleidingen continu afgestemd op de behoeften van de eenheden van dit commando, waardoor onder meer een betere aansluiting wordt gerealiseerd met de praktijk.





*foto: Martin Hogeboom/AVDD*

## **7 - Koninklijke Marechaussee**

### **7.1**

#### **Algemeen**

In 2009 heeft de Koninklijke Marechaussee ingezet op verdere ontwikkeling als professionele militaire politieorganisatie. Na de grote herstructurering die werd ingegeven door het Beleidsplan Koninklijke Marechaussee 2010, heeft de minister van Defensie op 1 september 2008 de Commissie Evaluatie Beleidsplan KMar 2010 ingesteld, onder voorzitterschap van mevrouw A.M. Vliegthart (commissie Vliegthart). Het doel van deze commissie was te onderzoeken in hoeverre de getroffen maatregelen op grond van het beleidsplan en op grond van de aanbevelingen van de commissie Staal effectief waren. De commissie Vliegthart heeft op 12 februari 2009 haar rapport Beleidsplan KMar 2010: 'Doorpakken richting 2010' gepresenteerd. Daarin stelt de commissie dat de Koninklijke Marechaussee op koers ligt, maar doet tevens een aantal aanbevelingen. Zo mag de aandacht voor de nieuwe leiderschapsstijl (mensgericht en verbindend) niet verslappen. Dat geldt eveneens voor de aandacht voor werkdruk en zingeving.

Het concept Generalisme<sup>4</sup>, om meer flexibiliteit in de organisatie te brengen, dient meer in samenhang te worden gebracht met competenties en P&O-gerelateerde maatregelen (invoering competentie management en P&O-beheer) moeten met meer voortvarendheid worden geïmplementeerd.

---

<sup>4</sup> Met het project Generalisme wordt beoogd personeel breder in te zetten om daarmee het werk afwisselender te maken.

Naar aanleiding van het rapport van de commissie Vliegthart heeft de Koninklijke Marechaussee een veranderorganisatie opgezet, die de commandanten ondersteunt bij de implementatie van de aanbevelingen van deze commissie. Daarnaast is een ontwikkelagenda opgezet voor de periode na de implementatie van het Beleidsplan Koninklijke Marechaussee 2010. De ontwikkelagenda geldt als een richtsnoer voor de volgende thema's: de operatie centraal, investeren in de mens, en sturing en beheer op orde. Het personeel wordt daarbij actief betrokken en uitgedaagd om vooruit te kijken naar maatschappelijke ontwikkelingen die de Koninklijke Marechaussee raken en van invloed zijn op het takenpakket, zingeving en welzijn van de medewerker.

In 2009 is besloten drie pelotons Militaire Politie (88 functies) van de Brigade Krijgsmacht Operationele Ondersteuning op te heffen, zoals verwerkt in de Rijksbegroting 2010. De drie pelotons worden gefaseerd afgebouwd in de periode tot en met 2011. De taken van deze pelotons zijn deels belegd bij andere eenheden van de Koninklijke Marechaussee en worden deels niet meer uitgevoerd. Naast het opheffen van de drie pelotons zal in 2011 en 2012 een nieuwe reductie plaatsvinden bij de staf van de Koninklijke Marechaussee.

De Commandant van de Koninklijke Marechaussee heeft in zijn jaarrede tijdens de Wapendag in oktober 2009 de volgende ambities uitgesproken: 'van mobiel toezicht vreemdelingen naar mobiel toezicht veiligheid, de beste grensbewaker van Europa, en expert in bewaken en beveiligen'. Criminaliteit houdt niet op bij de grens en beperkt zich niet alleen tot mensensmokkel en mensenhandel. Daarom wordt er voor de bestrijding van grensoverschrijdende criminaliteit steeds nauwer samengewerkt met ketenpartners. Met betere analysemethoden van informatie en het gebruik van geavanceerde systemen wil de Koninklijke Marechaussee de grensbewaking verder optimaliseren en daarmee een voorbeeld zijn voor de rest van Europa. Met de oprichting



*Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten oefent op Schiphol / foto: Rintze Klein/AVDD*



Marechaussee houdt toezicht op Schiphol / foto: Gerben van Es/AVDD

van het Expertisecentrum Bewaken en Beveiligen in 2009 wordt de aanwezige kennis en ervaring, opgedaan bij de bewaking en beveiliging van paleizen, burger luchthavens, waardetransporten en ambassades samengebracht om nieuwe beveiligingsconcepten te ontwikkelen. Daarmee versterkt de Koninklijke Marechaussee haar toonaangevende rol op het gebied van bewaken en beveiligen onder zware omstandigheden.

In 2009 zijn de volgende eenheden van de Koninklijke Marechaussee, dan wel de locaties waar personeel van dit onderdeel werkzaam is, bezocht:

25 februari	Landelijk Opleiding en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee in Apeldoorn
19 mei	Brigade Grensbewaking van het District Schiphol
30 juni	Staf District Noord-Oost in Zwolle
20-29 september	Brigade Caraïbisch Gebied, als onderdeel van het bezoek aan Nederlands defensiepersoneel in het Caraïbisch gebied, zie hoofdstuk 3, Buitenlandse Bezoeken
15 tot 20 november	Afrika (Soedan en Burundi), zie hoofdstuk 2, Missies
3 december	District Schiphol

## 7.2 Bevindingen

### 7.2.1 Visie op opleiden

Na de afronding van de reorganisatie van het Landelijk Opleiding en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee, als onderdeel van het Beleidsplan Koninklijke Marechaussee 2010, zijn de opleidingen in 2009 bijgesteld om aan te sluiten bij het in 2008



Controle op rijksweg A1 / foto: Rob Gieling/AVDD

ingevoerde competentie management. Daarnaast zijn de opleidingen zoveel mogelijk duaal opgezet. Theorieblokken op het opleidingscentrum worden afgewisseld met praktijkblokken bij de brigade waar men na afronding van de opleiding wordt geplaatst. De studenten zijn zeer te spreken over deze directe koppeling tussen theorie en praktijk.

De studenten worden ook steeds meer in een digitale leeromgeving gebracht. Verder is in 2009 een begin gemaakt met het opzetten van een digitale werkplek en kennisbank met het doel de vakdeskundigheid, kennisborging en ondersteuning van het informatiegestuurd optreden<sup>5</sup> te verbeteren. Door de landelijke beschikbaarheid van dit instrument worden werkprocessen bovendien meer uniform, hetgeen de kwaliteit van de informatie verhoogt. Tot slot wordt nadrukkelijk samenwerking gezocht met ketenpartners. Zo zijn inmiddels uitwisselingprogramma's gestart met de Politieacademie.

### 7.2.2 Werkdruk P&O

De Koninklijke Marechaussee voldeed al in 2008 aan de door Defensie beoogde P&O-norm 1:100 (als uitvloeisel van de operatie Samson). Tijdens de werkbezoeken is echter onder de aandacht gebracht dat deze norm als te krap wordt ervaren. Zo is bij de bezetting van de sectie P&O van het Landelijk Opleiding en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee onvoldoende rekening gehouden met de vele administratieve mutaties die verricht moeten worden voor het grote aantal studenten. Kleine verstoringen zoals een vacature of uitzending van een P&O-medewerker betekent automatisch een forse toename van de werkdruk bij andere medewerkers omdat er te weinig reserve is om dit op te vangen. Dat dit zijn weerslag heeft op het P&O-beheer heeft ook de commissie Vliegthart onderkend. Inmiddels is besloten tot uitbreiding van de P&O-organisatie van de Koninklijke Marechaussee.

<sup>5</sup> Iedere medewerker gaat met gerichte informatie op pad en verzamelt zelf tijdens zijn of haar werkzaamheden informatie. Deze informatie wordt vervolgens na debriefing in zogenoemde informatieknooppunten geanalyseerd. Op deze wijze worden onderlinge verbanden in kaart gebracht en ontwikkelingen zichtbaar, die weer de inzet bepalen.

### 7.2.3 Loopbaanbeleid

Onder de aandacht is gebracht dat het in te voeren competentie management soms op gespannen voet staat met het vigerende loopbaanbeleid, dat gebaseerd is op vaststaande patronen wat functies en functieduur betreft. Een goede invulling van het competentie management is afhankelijk van zowel tijdige aanstelling van loopbaanbegeleiders als de mogelijkheid om af te kunnen wijken van de huidige loopbaanpatronen, die soms als knellend worden ervaren. Verder is aandacht gevraagd voor de belemmeringen die het personeel ervaart na het afronden van een HBO-studie en bij het solliciteren naar een hogere functie in het betreffende vakgebied.

Het is van groot belang dat er een goede afstemming plaats vindt tussen de invoering van competentie management en het loopbaanbeleid. Er is dan ook geadviseerd te onderzoeken hoe het facet zelfontplooiing door middel van relevante studies kan worden opgenomen in het loopbaanbeleid. De Koninklijke Marechaussee onderkent deze problematiek. In samenspraak met de Hoofddirecteur Personeel start in 2010 bij de Koninklijke Marechaussee het proefproject Nieuw Loopbaanbeleid dat tevens model moet staan voor een defensiebreed nieuw in te voeren loopbaanbeleid. Ik zal dit blijven volgen.

### 7.2.4 Vullingsproblematiek District Schiphol

De Brigade Grensbewaking van het District Schiphol had in 2008 veel vacatures. Het werk, hoofdzakelijk paspoortcontroles, werd als saai en weinig enerverend ervaren. Door dit imago was er weinig animo om te solliciteren naar een functie bij deze eenheid. De ingestelde Task Force Schiphol heeft eind 2008 een pakket van maatregelen samengesteld om de vullingsproblematiek in 2009 structureel op te lossen. Desondanks hebben deze maatregelen te weinig vrijwilligers opgeleverd en werden 124 personen aangewezen voor een functievervulling bij de Brigade Grensbewaking.

Met behulp van de uitkomsten van een werkbelevingsonderzoek heeft de brigadeleiding het werk veelzijdig en aantrekkelijker gemaakt. Zo wordt het personeel tijdens rustige periodes belast met andere werkzaamheden op locaties elders. Hierbij wordt aangehaakt bij het project Generalisme van de Koninklijke Marechaussee, waarbij het personeel breder inzetbaar wordt gemaakt.

Ondanks de kritiek op het verplichte aanwijzingsbeleid zijn de medewer-



*Ceremoniële wacht op Paleis Noordeinde /  
foto: Peter Wiezoreck/AVDD*

kers uitermate positief over de opvang en begeleiding door de brigadeleiding en de daarvoor speciaal vrijgemaakte mentoren. Daarnaast is men zeer tevreden over de roosterplanning, waarbij zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de wensen van het individu. Het werk wordt inmiddels als meer afwisselend ervaren.

**7.3****Afronding**

De Koninklijke Marechaussee heeft in 2009 haar aandacht gericht op verdere ontwikkeling van de organisatie. De aanbevelingen van de commissie Vliegenthart zijn overgenomen en worden geïmplementeerd. Met de instelling van een ontwikkelagenda laat de Koninklijke Marechaussee zien in nauw contact te staan met de samenleving en de blik op de toekomst te richten, waarbij onder meer het investeren in de mens centraal staat.



## DEEL III - ONDERSTEUNING



*foto: sectie communicatie CDC*



## 8 - Commando DienstenCentra



Foto: Fabienne Wink/AVDD

### 8.1

#### Algemeen

Het Commando DienstenCentra is in 2009 volop in ontwikkeling geweest. Er is het afgelopen jaar hard gewerkt aan een aantal grote projecten, waaronder de voorbereidingen voor de oprichting van een aantal nieuwe dienstencentra, zoals het Facilitair Bedrijf Defensie, de Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie en het Dienstencentrum Internationale Ondersteuning Defensie. Het is de verwachting dat deze organisaties medio 2010 worden opgericht. Daarnaast is in 2009 een aantal sourcings-toetsen doorlopen. Via deze toetsen wordt bekeken of Defensie bepaalde diensten beter kan uitbesteden. Het gaat hierbij onder andere om catering, ICT-taken en de taken van de Militaire Bloedbank. Ook is in 2009 de Dienst Vastgoed Defensie gestart met een reorganisatie.

Verder heeft het Commando DienstenCentra de eerste stappen gezet om een bijdrage te leveren aan de BVM-maatregelen 2010, enerzijds via versobering van de dienstverlening en anderzijds via optimalisatie van de interne organisatie. Alle bedrijfsgroe-



Medewerkster Pareto (horeca Defensie) /

foto: sectie Communicatie CDC

pen van het Commando DienstenCentra hebben opdracht gekregen om hun dienstverlening te optimaliseren en daar waar nodig te versoberen. In dit kader worden onder meer de facilitaire assortimenten, het proces van medische keuringen en de beveiligingsnormen herijkt. Wat de staf van het Commando DienstenCentra betreft is eveneens in 2009 onder de noemer 'herinrichting Commando DienstenCentra' de eerste aanzet gegeven voor een verdere optimalisatie van de organisatie. Centraal uitgangspunt daarbij is een vergaande samenwerking van bedrijfsgroepen en stafelementen.

Daarnaast zijn in 2009 stappen gezet met het project Geïntegreerde Dienstverlening en Ontbureaucratisering. Bij de gedachtevorming over de inrichting van de nieuwe organisatie van het Commando DienstenCentra is nadrukkelijk rekening gehouden met het concept van geïntegreerde dienstverlening, is er voor het eerst één (organisatie- brede) Producten- en Dienstencatalogus opgesteld en kunnen klanten van het Commando DienstenCentra via één ingang alle klachten en complimenten kwijt over de dienstverlening.

In 2009 zijn de volgende eenheden van het Commando DienstenCentra bezocht:

6 januari	Haags Facilitair Bedrijf in Den Haag
29 januari	Joint Communications and Information Systems Group in Stroe
5 februari	Directie Noord Dienst Vastgoed Defensie in Zwolle
26 maart	Directie Zuid Dienst Vastgoed Defensie in Tilburg
7 april	Financieel DienstenCentrum in Eijgelshoven
26 mei	DienstenCentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk in Den Haag
8 oktober	Nederlands Instituut voor Militaire Historie in Den Haag
29 oktober	Instituut Defensie Geneeskundige Opleidingen in Hilversum
10 december	DienstenCentrum Re-integratie in Amsterdam

## 8.2 Bevindingen

### 8.2.1 Reorganisatie facilitaire diensten

In 2007 is besloten alle facilitaire diensten bij Defensie samen te voegen in één organisatie. Deze maatregel moet vanaf 2010 leiden tot een kostenbesparing van M€ 4,8 per jaar. Hiertoe is een projectorganisatie Facilitair Bedrijf Defensie opgericht. Tijdens werkbezoeken in 2009 is gebleken dat het project moeizaam verliep als gevolg van een discussie over functies en gering draagvlak voor de oprichting van het Facilitair Bedrijf Defensie. Bij de Commandant Commando DienstenCentra is de zorg uitgesproken over het ambitieuze tijdsplan (realisatie per september 2009). Gelet op de koppeling met andere reorganisaties, is aangedrongen op aandacht voor de gesignaleerde problemen bij dit voor Defensie belangrijke project. Het tijdsplan is inmiddels aangepast.



Defensie Verkeer en Vervoersorganisatie begeleidt belading trein / foto: sectie Communicatie CDC

Begin november 2009 is het beleidsvoornemen tot oprichting van het Facilitair Bedrijf Defensie goedgekeurd en wordt er gewerkt aan het Concept Voorlopig Reorganisatieplan. Het streven is om 1 juli 2010 te starten met het Facilitair Bedrijf Defensie.

### 8.2.2 Bedrijfsvoering

De Joint Communications and Information Systems Group draagt defensiebreed zorg voor het gereedstellen, beheren en coördineren van de inzet van operationele Command & Control, telecommunicatie- en informatieverwerkende systemen op 24/7-basis. Bij de beslissing tot het samenvoegen in 2006 van de zelfstandige onderdelen Communications and Information Systems van de voormalige krijgsmachtdelen tot één geïntegreerde eenheid, is uitgegaan van het betrekken van één centrale locatie per januari 2007. Hierop is ook de organisatiestructuur gedimensioneerd. De benodigde nieuwbouw op Soesterberg is echter langdurig vertraagd, waardoor de drie organieke locaties (Soesterberg, Stroe en Den Helder) in bedrijf moeten worden gehouden. Ervaren wordt dat dit de beoogde integratie belemmert. Geadviseerd is het nieuwbouwplan met voorrang uit te voeren, opdat de volledig beoogde integratie kan worden gerealiseerd. Er is inmiddels een nieuw tijdsplan dat voorziet in oplevering van de nieuwbouw in het laatste kwartaal van 2012, operationeel gebruik is voorzien vanaf juli 2013. De voorbereidingen zijn opgestart en in lijn met deze planning.

### 8.2.3 Dienst Vastgoed Defensie

Bij de twee bezochte directies van de Dienst Vastgoed Defensie bleek een zekere spanning aanwezig te zijn tussen de inputgerichte sturing vanuit de Bestuurstaf en het principe van een baten-lasten dienst. De directies ervaren de aansturing als beperkend op een marktconforme werkwijze. Vaste salarisschalen en functiehogten en een bureaucratische toewijzing van arbeidsplaatsen zijn als voorbeelden genoemd. Ook het strikt vasthouden aan het principe 'Organisatie = Personeel = Financiën' zou de benodigde flexibiliteit in benutting van arbeidsplaatsen frustreren.

### 8.2.4 Capaciteit DienstenCentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk

De directeur van het DienstenCentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk heeft onder de aandacht gebracht dat het voor een juiste afweging van beschikbare capaciteit van belang is dat afstemming met de defensieonderdelen plaatsvindt. Door de inzet in Afghanistan is de vraag naar dienstverlening door het DienstenCentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk met meer dan een kwart gestegen. Hetzelfde geldt in beperkte omvang voor de ondersteuning van kleinere missies met adaptatie en werkbezoeken zoals in Bosnië en Afrika. Daarnaast groeit het aantal thuisfrontinformatiedagen. Deze bijeenkomsten vinden in het weekend plaats met ondersteuning van het DienstenCentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk. Deze inzet wordt doordeweeks in tijd gecompenseerd, waardoor gedurende de werkweek minder capaciteit beschikbaar is. Hierover dienen nadere afspraken te worden gemaakt met de defensieonderdelen.

Deze problematiek is in 2009 ook herhaaldelijk tijdens de werkbezoeken aan de orde gesteld. Geadviseerd is tegemoet te komen aan de wens van de directeur van het DienstenCentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk een dialoog tussen de klant en leverancier te realiseren om tot overwogen keuzen in prioriteitstelling te komen. Geconstateerd is dat de zorgvraag niet in evenwicht is met de aanwezige capaciteit. De dienstleiding van het DienstenCentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk heeft ook zelf (opnieuw) aandacht



Medewerker Centraal Militair Hospitaal bekijkt röntgenfoto / foto: sectie communicatie CDC

gevraagd binnen het Commando DienstenCentra voor het nijpend tekort aan bedrijfsmaatschappelijk werkers in Nederland, mede als gevolg van de toegenomen hulpvraag door teruggekeerde uitgezonden militairen. Daarnaast kampt het dienstencentrum met een groot aantal langdurig zieke bedrijfsmaatschappelijk werkers. Geadviseerd is te bewaken en realiseren dat het zorgaanbod zowel kwantitatief als kwalitatief in balans is met de zorgvraag. De capaciteit van het DienstenCentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk is voor de jaren 2009, 2010 en 2011 tijdelijk uitgebreid met respectievelijk 21, 14 en 7 functies. Daarnaast zal de Hoofddirecteur Personeel een onderzoek laten uitvoeren over de ontwikkeling van de zorgvraag.

#### 8.2.5 KTOMM Bronbeek

Tijdens het werkbezoek aan KTOMM Bronbeek heeft de commandant zijn voorkeur uitgesproken voor inbedding binnen de structuur van de Stichting Indisch Herinnerings Centrum Bronbeek boven opname van het museum in het Nederlands Militair Museum. Inmiddels is aldus besloten. Hiervoor zal een separate Stichting Museum Bronbeek worden opgericht die in een samenwerkingsverband met de Stichting Indisch Herinnerings Centrum Bronbeek zal worden ondergebracht. Hierbij wordt gezocht naar participatie in mogelijke subsidiestromen van derden. Punt van aandacht blijft de toekomstige facilitaire dienstverlening door het Facilitair Bedrijf Defensie. Geadviseerd is de vereiste kwaliteit en bijzondere accenten in relatie tot KTOMM Bronbeek te waarborgen.

#### 8.2.6 Personele vulling en werkdruk Instituut Defensie Geneeskundige Opleidingen

Tijdens gesprekken met de leiding en het personeel van het Instituut Defensie Geneeskundige Opleidingen zijn de consequenties en gevolgen van de gereduceerde instructiecapaciteit in combinatie met een structurele personele onderbezetting van 10% aan de orde gesteld. De commandant en de medezeggenschapscommissie hebben aangegeven dat ook bij een volledig gevulde organisatie uit werklust en capaciteitsonderzoek zal blijken dat niet kan worden voldaan aan de toenemende opleidingsbehoefte van de operationele commando's. Door de combinatie van structurele ondervulling, de toenemende opleidingsbehoefte en het feit dat de operationele commando's niet altijd een voldoende gekwalificeerde instructeur als extra steun kunnen leveren, wordt ervaren dat er geen enkele redundantie meer is. Aangegeven is dat dit incidenteel al heeft geleid tot het annuleren van opleidingen.

De personele reductie, het structurele personeelstekort en de toenemende opleidingsbehoefte leiden niet alleen tot een verhoging van de werkdruk, maar dreigen op termijn ook de kwaliteit van zowel de ontwikkeling als de verzorging van de geneeskundige opleidingen in gevaar te brengen. De Commandant Bedrijfsgroep Gezondheidszorg onderschrijft het spanningsveld tussen gereduceerde opleidingscapaciteit en een stijgende vraag bij de operationele commando's. Een door Price-Waterhouse-Coopers uitgevoerd capaciteitsonderzoek zal objectieve cijfers aandragen voor verdere discussie over de personele behoefte van het Instituut Defensie Geneeskundige Opleidingen en het geneeskundig opleidingsbeleid.

### 8.2.7 Overgang Koninklijke Militaire Academie - Instituut Defensie Geneeskundige Opleidingen

Het managementteam van het Instituut Defensie Geneeskundige Opleidingen heeft, voor wat de leiderschapsvorming van aspirant-officieren betreft, gewezen op het verschil van werkwijze tussen de Koninklijke Militaire Academie en het Instituut Defensie Geneeskundige Opleidingen. Het verschil in benadering en beoordeling van de aspirant-officieren die hun dienstvaktechnische vorming volgen op het Instituut Defensie Geneeskundige Opleidingen en de initiële opleiding op de Koninklijke Militaire Academie is groot. Bij de Koninklijke Militaire Academie ligt de nadruk op de wetenschappelijke aspecten van de opleiding, terwijl bij de dienstvaktechnische vorming de nadruk ligt op specifieke militaire vaardigheden (commandovoering, leidinggeven en dergelijke). Het verschil in benadering leidt ertoe dat aspirant officieren die al vier jaar op de Koninklijke Militaire Academie zijn opgeleid, tijdens hun dienstvaktechnische vorming alsnog kunnen worden ontheven, omdat ze over onvoldoende competenties beschikken als analyseren, organiseren, samenwerken en conceptueel denken. Door de Nederlandse Defensie Academie zijn inmiddels maatregelen getroffen om tijdens de opleiding op de Koninklijke Militaire Academie meer aandacht te schenken aan specifieke militaire vaardigheden.



*Bul-uitreiking op de Koninklijke Militaire Academie/*

*foto: sectie communicatie CDC*

### 8.2.8 Doorlooptijd keuringen

Commandanten hebben het afgelopen jaar tijdens de werkbezoeken veelvuldig aandacht gevraagd voor de lange doorlooptijd van keuringen. Volgens de Re-integratienota dient een keuring binnen een periode van een maand plaats te vinden. In de praktijk wordt deze termijn echter veelal overschreden. Een doorlooptijd van minimaal drie maanden is hierbij geen uitzondering. De directeur van het DienstenCentrum Re-integratie en de Commandant Bijzondere Medische Beoordelingen hebben regelmatig overleg over deze problematiek. In 2010 staat een werkbezoek aan het bedrijf Bijzondere Medische Beoordelingen op de agenda. Ik zal dan bezien of het is opgelost.

## 8.3 Afronding

Het afgelopen jaar is door het Commando DienstenCentra hard gewerkt aan een aantal grote projecten, waaronder de voorbereidingen voor de oprichting van een aantal nieuwe DienstenCentra. Het Commando DienstenCentra heeft zich het afgelopen jaar verder ontwikkeld als een professionele ondersteuner van de defensieorganisatie. Er wordt gestreefd naar verdere verbeteringen. De opgelegde bezuinigingen maken dat echter niet eenvoudig. Alle bedrijfsgroepen van het Commando DienstenCentra hebben opdracht gekregen in dit kader hun dienstverlening te optimaliseren en daar waar nodig te versoberen. Naast verdere ontwikkeling vereist dit ook nieuwe reorganisaties.





*foto: Simon van Es/AVDD*

## **9 - Defensie Materieel Organisatie**

### **9.1**

#### **Algemeen**

Nadat in 2008 de Directie Logistieke Bedrijven is opgericht, heeft een herbezinning plaats gevonden op de positie en aansturing van de onder deze directie ressorterende bedrijven. Dit heeft in 2009 geleid tot de beslissing het Algemeen Goederen Bedrijf, Instandhouding Bedrijf Landsystemen en de Afdeling Materieel Beproeving en Logistiek Advies samen te voegen in het op te richten Instandhouding Bedrijf Grondgebonden Systemen. Hierdoor ontstaat een instandhoudingsbedrijf voor landsystemen naast het al bestaande Logistiek Centrum Woensdrecht voor luchtsystemen en het al bestaande Marinebedrijf voor zeesystemen. De reorganisatie zal naar verwachting medio 2011 zijn afgerond.

Met de oprichting van het Platform Operationeel Optreden in 2009 beoogt de Defensie Materieel Organisatie het intern planningsproces te verbeteren en daarmee tevens de ondersteuning van de Bestuursstaf en de operationele commando's op het gebied van operaties te verbeteren. De ondersteuning van het operationeel optreden ontwikkelt zich namelijk naar een steeds hoger en intensiever niveau. In het platform zijn alle directies vertegenwoordigd van de Defensie Materieel Organisatie.

Verder zijn de projecten Professionalisering Materieel Beheer en Kostprijsmodel gestart. Beide projecten hebben tot doel een beter inzicht te verkrijgen in de kosten verbonden aan de instandhouding van wapensystemen.



Onderhoudswerkzaamheden aan rotorblad / foto Frank van Biemen/AVDD

Het jaar 2009 heeft voor het Kleding en Persoonsgebonden Uitrusting bedrijf in het teken gestaan van verandering en verbetering. In januari ging dit bedrijf over op het systeem van overwegend bruikleen in plaats van koop van persoonsgebonden uitrustingsstukken. Daarnaast startte de nieuwbouw van een nieuwe hal (7000 m<sup>2</sup>) op de locatie Soesterberg voor de huisvesting van het Centraal Kleedpunt Utrecht en het Depot Ceremoniële Tenues. Eind december zijn het Centraal Kleedpunt Utrecht en het Depot Ceremoniële Tenues vanuit Rijswijk verhuisd naar de nieuwbouw in Soesterberg. Een speerpunt voor 2009 was ook de verbetering van service en accuratesse voor de klant, door het vergroten van de voorraden en het verlagen van het percentage op nalevering staande goederen. Dit percentage bedroeg in 2008 nog 6,3% en is in 2009 gedaald tot 4,4%.

Door de overgang op bruikleen van persoonsgebonden uitrustingsstukken en het succes van de wervingscampagne voor nieuw personeel bij Defensie, is het aantal te verwerken orders duidelijk toegenomen. Samen met de inspanningen rond de verhuizing betekende dit een flinke toename van de werkdruk voor het personeel van het Kleding en Persoonsgebonden Uitrusting bedrijf.



*Medewerker Verzamelplaats Kamp Soesterberg neemt uitrustingen van vrachtwagens in /  
foto: Frank van Biemen/AVDD*

Het noodzakelijke onderhoud aan de infrastructuur van het Instandhouding Bedrijf Landsystemen is jarenlang uitgesteld als gevolg van de discussie over een mogelijke privatisering van dit bedrijf. Nu definitief besloten is hiervan af te zien, is in november 2009 het project Opwaardering Infrastructuur Instandhouding Bedrijf Landsystemen van start gegaan, een omvangrijk renovatieproject.

In 2009 zijn de volgende eenheden van de Defensie Materieel Organisatie bezocht:

31 maart	Directie Logistieke Bedrijven-Transitie Management Organisatie in Den Haag
22 april	Command & Control Centre of Excellence in Ede

## 9.2 Bevindingen

### 9.2.1 ICT

Tijdens het bezoek aan het Command & Control Centre of Excellence zijn de beperkingen aan de orde gesteld van de aanwezige ICT-ondersteuning. Als NAVO geaccrediteerde eenheid is het essentieel te beschikken over een adequate computerverbinding met het NAVO-hoofdkwartier in Brussel. In verband met onvoldoende beschikbare bandbreedte is er echter sprake van een trage NATO SECRET spoor-1 verbinding. Bovendien beschikt het Command & Control Centre of Excellence slechts over één eenheidsac-

count, terwijl behoefte bestaat aan een aantal persoonlijke accounts. Inmiddels is aangesloten bij een al bestaand project om bandbreedte te verhogen en kan dit knelpunt worden opgelost.

### 9.2.2 Personele vulling

De personele vulling is een aandachtspunt voor alle defensieonderdelen, zo ook voor de Defensie Materieel Organisatie. Tijdens het bezoek aan de tot de programmaorganisatie SPEER behorende Transitie Management Organisatie was het vullingspercentage gedaald tot ongeveer 70%. Met de toenemende druk (tijd) op het programma is de beschikbaarheid van personeel steeds meer een kritische succesfactor geworden. Met een aanzienlijke extra inspanning is de vulling in de loop van 2009 tot boven de 85% gestegen<sup>6</sup>.

## 9.3

### Afronding

Met de beslissing tot oprichting van het Instandhouding Bedrijf Grondgebonden Systemen wordt opnieuw een belangrijke verbetering in de bedrijfsvoering van de Defensie Materieel Organisatie doorgevoerd. Daarnaast zijn diverse andere initiatieven genomen om de kwaliteit van de geleverde producten en diensten te verbeteren. Essentieel hierbij is het op peil houden van het personele vullingspercentage. Met voldoende personeel kan de werkdruk worden beheerst, is er voldoende ruimte voor noodzakelijke bijscholing en kan instromend personeel op goede wijze worden ingewerkt en begeleid.

---

<sup>6</sup> Voortgangsrapportage Programma SPEER, Brief nr. 2009010642 d.d. 12 oktober 2009

## DEEL IV - THEMAONDERZOEKEN



*foto: Staf IGK*





*foto: Gerben van Es/AVDD*

## **10 - Emancipatie, arbeid en zorg**

### **10.1 Inleiding**

In het jaarverslag IGK van 2002 is thematisch aandacht besteed aan het emancipatiebeleid. Eén van de aanbevelingen uit dit onderzoek was de vooruitgang op het terrein van emancipatie te volgen en te evalueren. Uit de verkennende studie Hidden Women van Moelker en Bosch (2008) is naar voren gekomen dat de emancipatie van vrouwen binnen Defensie op een aantal fronten lijkt te stagneren. Ondanks een vooraanstaand emancipatiebeleid, de aanwezigheid van goede faciliteiten en een pakket aan maatregelen voor gelijke rechten worden de streefcijfers niet behaald. Deze streefcijfers hebben zowel betrekking op de werving en het behoud van vrouwen als op het percentage vrouwen in de hogere officiersrangen en vergelijkbare burgerrangen.

Onderstaand wordt eerst het plan van aanpak van het themaonderzoek aangegeven. Vervolgens worden de bevindingen gemeld. Afgesloten wordt met conclusies.

### **10.2 Plan van aanpak**

Het DienstenCentrum Gedragswetenschappen en de Nederlandse Defensie Academie zijn gevraagd de emancipatie van vrouwen binnen Defensie uitgebreid te verkennen. Daarnaast is tijdens de verschillende werkbezoeken in 2009 - aan de hand van een korte vragenlijst - aandacht besteed aan dit thema.

Deze vragen zijn allereerst gericht op de mate van bekendheid onder de medewerkers



foto: Arnaud Roelofse/AVDD

over de mogelijkheden die Defensie biedt in het kader van het combineren van arbeid en zorg, de mate waarin het personeel gebruik maakt van die mogelijkheden en de tevredenheid over de geboden mogelijkheden. Verder is aan de medewerkers gevraagd in hoeverre zij van mening zijn dat vrouwen meer mogelijkheden wordt geboden om binnen Defensie carrière te maken en of het noodzakelijk is (meer) maatregelen te nemen specifiek gericht op de verbetering van carrièremogelijkheden van vrouwen binnen Defensie.

Het resultaat van de verkenningen en de beantwoording van de vragenlijst door de in 2009 bezochte defensie-eenheden, zijn neergelegd in het rapport *Vrouwen bij Defensie*, opgesteld door het DienstenCentrum Gedragswetenschappen. Tevens is hierin opgenomen de uitkomst van de beantwoording van de vragenlijst. Hieronder volgt een samenvatting van het rapport 'Vrouwen bij Defensie'.

### 10.3 Bevindingen

#### 10.3.1 Verkenning DienstenCentrum Gedragswetenschappen

Het percentage militaire vrouwen in de personele bezetting van Defensie is gedurende de afgelopen vier jaar 9% gebleven. Dit bevestigt het beeld dat de cijfers de afgelopen 10 jaar gelijk zijn gebleven (studie *Hidden Women* van Moelker en Bosch, 2008). De bezetting militaire vrouwen is bij de Koninklijke Marechaussee en het Commando DienstenCentra het hoogst.

De vraag is wat de oorzaken zijn achter de verschillen tussen de defensieonderdelen; hoe kan lering worden getrokken uit de hogere percentages militaire vrouwen bij de Koninklijke Marechaussee en het Commando DienstenCentra?



Het percentage vrouwelijk burgerpersoneel bij Defensie is de afgelopen vier jaar met 2% licht gestegen. Ook hier bestaan verschillen tussen de defensieonderdelen. Het percentage vrouwelijk burgerpersoneel is bij de Koninklijke Marechaussee het hoogst.

Ook hier kan men zich afvragen wat de redenen zijn dat er verhoudingsgewijs meer vrouwelijk burgerpersoneel bij de Koninklijke Marechaussee werkt dan elders? Welke mogelijke verbeterpunten kunnen hieruit voortkomen?

In de totale bezetting zijn militaire vrouwen en vrouwelijk burgerpersoneel ondervertegenwoordigd in de hogere rangen/schalen en leeftijdscategorieën.

Net als mannelijke collega's moeten vrouwen, wanneer ze carrière willen maken en zo door willen stromen naar een hogere rang of schaal, loopbaanopleidingen volgen. Na inventarisatie is gebleken dat het percentage militaire vrouwen in de loopbaanopleidingen fluctueert en vooralsnog is er geen sprake van een stijgende lijn. Bij de Middelhare Defensie Vorming is het percentage vrouwen een afspiegeling van de bezetting militaire vrouwen in de defensieorganisatie, namelijk 9%. Bij de Hogere Defensie Vorming ligt het percentage vrouwen echter lager (namelijk 7%) dan het percentage militaire vrouwen in de bezetting van de gehele defensieorganisatie. Dit strookt met de eerder geconstateerde onderbezetting van militaire vrouwen in hogere rangen.

De tevredenheid, motivatie en betrokkenheid van vrouwen zijn geschikte indicatoren voor het behoud en de doorstroom van vrouwen bij Defensie. Tussen mannen en vrouwen bestaan weinig verschillen in tevredenheid, motivatie en betrokkenheid. Ook zijn er nauwelijks fluctuaties hierin te onderkennen in de afgelopen twee jaar. De tevredenheid en betrokkenheid van vrouwen (militair en burger) is over het algemeen vrij hoog; onder de militaire vrouwen met een tijdelijke aanstelling is deze het hoogst. Militaire vrouwen met een zogenoemde loopbaanfase 3 (vaste) aanstelling zijn in vergelijking met militaire vrouwen met een tijdelijke aanstelling en vrouwelijk burgerpersoneel minder tevreden over de mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing.

Hoewel in 2008 het percentage vrouwen (militair en burger) in de instroom hoger ligt (12 respectievelijk 35%) dan het percentage in de bezetting (9 respectievelijk 21%) vrouwen is de uitstroom toegenomen. Hiermee werd een mogelijke toename van vrouwelijk personeel te niet gedaan.

Uit de resultaten van het door het DienstenCentrum Gedragwetenschappen verrichte onder-



foto: Peter Wiezoreck/AVDD

zoek blijkt dat vrouwen veelal andere redenen voor vertrek opgeven dan mannen. Zo is voor vrouwen bij het Commando Landstrijdkrachten de fysieke belasting, uitzending en werkrelatie vaker dan voor mannen een reden om met name de initiële opleiding vroegtijdig te verlaten. Vrouwen in de initiële opleiding zien de loopbaanmogelijkheden in tegenstelling tot de mannen, niet als een belemmering. Verder is gebrek aan steun van de organisatie en de wijze van leidinggeven door direct leidinggevendenden voor vrouwen - vaker dan voor mannen - een reden om de organisatie te verlaten. Andere belangrijke redenen zijn interessante mogelijkheden elders en de wijze waarop Defensie wordt bestuurd. Deze beide laatste redenen gelden ook voor mannen. Mogelijke problemen in het combineren van arbeid- en zorgtaken lijken geen grote rol te spelen. Wanneer dit een reden voor vertrek is, geldt dit even zeer voor vrouwen als voor mannen.



foto: Arnoud Schoor/AVDD

### 10.3.2 Beantwoording vragenlijst

Omdat de vragen gesteld bij de werkbezoeken veelal in generieke zin zijn beantwoord, zijn geen harde cijfers of percentages beschikbaar. Uit de beantwoording van de vragen is het volgende gebleken.

Het personeel blijkt goed tot zeer goed op de hoogte te zijn van de door Defensie geboden mogelijkheden in het kader van combineren van arbeid en zorg. Aangegeven is dat zowel de beschikbare folders hierover, als de beschikbare informatie op het Defensie Intranet bekend zijn. In veel gevallen blijkt men ook goed op de hoogte te zijn van mogelijkheden die in algemene zin in Nederland (bij overige instellingen en bedrijven) ter beschikking staan.

Er wordt veel gebruik gemaakt van de geboden mogelijkheden, zowel door mannelijk als vrouwelijk personeel, zowel militair als burger. Bij de operationele eenheden wordt aangegeven dat de mogelijkheden niet altijd even eenvoudig realiseerbaar zijn. Wel blijkt dat in die gevallen de organisatie voldoende flexibel is om alsnog aan de geboden mogelijkheden recht te doen.

De geboden mogelijkheden worden in het algemeen als ruim tot riant beoordeeld. Ook de mate waarin met de regelingen en geboden mogelijkheden wordt omgegaan, ervaren zowel het personeel als de dienstleiding als zeer goed en ruim. Wel wordt in een aantal gevallen het feit dat geen compensatie op de werkvloer wordt geboden als nadelig ervaren, bijvoorbeeld in geval van ouderschapsverlof. Overigens is dit voor de ondervraagden in geen van de gevallen reden om de geboden mogelijkheden aan te passen. Slechts in een beperkt aantal gevallen worden de geboden mogelijkheden en de omgang ermee als té ruimhartig ervaren.

Op de vraag of vrouwen binnen Defensie meer mogelijkheden worden geboden dan mannen om carrière binnen Defensie te maken, is zowel met ja als met nee geantwoord. Opvallend is wel dat in alle gevallen de motivering hierbij bijna het zelfde was: vrouwen zouden minder gericht zijn op carrière en in de huidige systematiek voldoende mogelijkheden krijgen. Ondervraagde vrouwen vinden de geboden mogelijkheden over het algemeen ruim voldoende, mannen vinden de mogelijkheden vaak wat lastiger realiseerbaar.

Op de vraag of het nodig is dat er maatregelen worden ondernomen specifiek gericht op verbetering van de carrièremogelijkheden van vrouwen binnen Defensie wordt sterk negatief gereageerd. In alle gevallen reageerden de respondenten dat het ging om de juiste man of vrouw op de juiste plaats, om de prestaties, de competenties en ervaring van de persoon en niet om de sekse. De kwestie zou moeten gaan om militairen of burgerpersoneel 'sec', waarbij het volstrekt onbelangrijk is of het gaat om mannen, vrouwen of welke groepering dan ook.

In het bijzonder vrouwen reageren zeer negatief op de vraag of het nodig wordt geacht dat er maatregelen worden ondernomen specifiek gericht op verbetering van de

carrièremogelijkheden van vrouwen binnen Defensie. Bijna altijd is de mening dat meer aandacht aan en mogelijkheden voor vrouwen alleen maar meer weerstand zal oproepen. De ondervraagde vrouwen willen juist op prestaties als gelijken carrière maken, niet op basis van speciale mogelijkheden gebaseerd op hun vrouw-zijn.

#### 10.4 Conclusies

Het door Defensie gehanteerde emancipatiebeleid en de daarmee gepaard gaande faciliterende maatregelen worden zoals blijkt uit onderzoek van DienstenCentrum Gedragwetenschappen goed ontvangen. Mogelijk mede daardoor is een stijging van de instroom aan vrouwelijk personeel waar te nemen. Toch stijgt het percentage vrouwen niet door de eveneens hogere uitstroom. Vooral het behoud van vrouwen in de krijgsmacht, evenals het percentage vrouwen in de hogere officiersrangen en vergelijkbare burgerrangen blijven vooralsnog achter. Geconcludeerd mag worden dat de doelstelling om in 2010 30% vrouwelijk burgerpersoneel en 12% militaire vrouwen in de personele bezetting te hebben, niet is gehaald.

Ik heb de Hoofddirecteur Personeel verzocht de behandeling van het rapport 'Vrouwen bij Defensie' over te nemen en mij op de hoogte te houden van de voortgang.

# 11 - Loopbaanbegeleiding

## 11.1

### Inleiding

Tijdens de werkbezoeken in 2007 en 2008 is met enige regelmaat geconstateerd dat er onduidelijkheid bestond bij het personeel over de wijze waarop functietoewijzingen tot stand komen en over het eigen toekomstperspectief binnen Defensie. Met de introductie van het flexibel personeelssysteem wordt het personeel geacht zelf meer sturing en invulling te geven aan zijn of haar loopbaan binnen Defensie, eigen initiatief is meer dan voorheen een voorwaarde voor een loopbaan binnen Defensie.

Ook wordt een groter beroep gedaan op de zelfredzaamheid van het personeel met de uitrol van selfservicefaciliteiten in PeopleSoft en de personele ondersteuning op afstand door het Dienstencentrum Human Resources in Enschede. Het aantal personeelsfunctionarissen van de P&O-organisaties is ingekrompen en de rol van de P&O-functionaris is gewijzigd in die van adviseur van de commandant.

Om het personeel te kunnen begeleiden en ondersteunen bij de ontwikkeling van de eigen loopbaan zijn loopbaanbegeleiders geïntroduceerd. Zij staan aan de zijde van de werknemer om begeleiding en ondersteuning te geven aan de initiatieven van het personeel op het gebied van de persoonlijke ontwikkeling en loopbaanvorming. Het personeel is met de introductie van het flexibel personeelssysteem ook zelf meer verantwoordelijk voor de opbouw van het eigen kennis- en ervaringsdossier. Hiervoor is een E-portfolio beschikbaar, waarin de verworven competenties kunnen worden gevalideerd en geregistreerd (Erkenning van Verworven Competenties). Voor het maken van keuzen in de eigen loopbaan is het nodig inzicht te hebben in de eigen persoonlijke ambitie en capaciteiten (E-portfolio en verworven competenties), de beschikbaar komende functies (arbeidsplaatsenbank), de gewenste ervaringsopbouw, en competentieontwikkeling voor vervolgfuncties in de vorm van loopbaanpatronen. De koppeling van functiemogelijkheden met persoonlijke kwaliteiten en de daaruit af te leiden loopbaanafspraken dienen te worden vastgelegd in het Persoonlijk Ontwikkelplan. Personeel kan zich hierdoor ontwikkelen richting een bepaald functiegebied of niveau zonder dat er een specifieke arbeidsplaats 'aanhangt'. Het managen van verwachtingen speelt hierbij een belangrijke rol, omdat veel medewerkers loopbaanbegeleiding zien als een middel om promotie te maken, terwijl een loopbaan zich ook horizontaal kan ontwikkelen, bijvoorbeeld in geval van de keuze voor specialisatie.

Met dit themaonderzoek wordt beoogd het verwachtingspatroon dat bij het personeel leeft over loopbaanbegeleiding te inventariseren. De beleidsmakers kunnen deze gegevens benutten om instrumenten voor loopbaanbegeleiding te ontwikkelen of te verbeteren. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de verbetering van de (kwalitatieve en kwantitatieve) personele vulling. De bestuurbaarheid van de organisatie en het behalen van de doelstelling waardevol personeel te behouden door uitvoering te geven aan modern en goed werkgeverschap kan daardoor beter tot uiting komen.

Onderstaand wordt eerst het plan van aanpak van het themaonderzoek aangegeven. Vervolgens worden de bevindingen gemeld. Afgesloten wordt met conclusies en aanbevelingen.

## 11.2 Plan van aanpak

Allereerst is bij de projectleider Flexibel Personeelssysteem de stand van zaken geïnventariseerd met betrekking tot de uitrol van het flexibel personeelssysteem en de te realiseren doelstellingen voor dit jaar. Hij heeft zijn visie gegeven over de ontwikkelingen na de projectfase waarin de verdere uitrol van het flexibel personeelssysteem een verantwoordelijkheid is van de lijnorganisatie. Ook zijn bij de projectverantwoordelijken van de operationele commando's, de grote personeelsbeheerders, de wijze van invoering en de eerste ervaringen geïnventariseerd.

Voorafgaand aan de werkbezoeken zijn bij de commandanten en hun personeel de volgende vragen voorgelegd:

- Bent u bekend met het systeem van loopbaanbegeleiding en functietoewijzing?
- Bent u bekend met de instrumenten Persoonlijk Ontwikkel Plan, E-portfolio, Erkenning van Verworven Competenties en gebruikt u deze instrumenten?
- Bent u bekend met de arbeidsplaatsenbank en de belangstellingsregistratie?, gebruikt u deze middelen en wat vindt u van de toegankelijkheid/gebruiksvriendelijkheid?
- Voorzien bovenstaande middelen in de informatiebehoefte voor u als werknemer?
- Hebt u al gesprekken gevoerd met uw loopbaanbegeleider, en was deze goed geïnformeerd?
- Wat verwacht u van uw werkgever ten aanzien van loopbaanbegeleiding en waar acht u zichzelf voor verantwoordelijk?

## 11.3 Bevindingen

### 11.3.1 loopbaanbegeleiding en functietoewijzing

Het systeem van loopbaanbegeleiding en functietoewijzing binnen het flexibel personeelssysteem is bij het personeel over het algemeen goed bekend gebleken. Het personeel heeft de voorlichtingssessies van de projectleiding zeer gewaardeerd. Daarnaast hebben de operationele commando's het eigen personeel geïnformeerd, onder meer door middel van voorlichtingsbrochures.

### 11.3.2 E-portfolio, Eigen Verworven Competentie-trajecten en Persoonlijk Ontwikkel Plan

Nieuwe instrumenten zoals E-portfolio, Eigen Verworven Competentie trajecten en Persoonlijk Ontwikkel Plan zijn in technische zin vrijwel uitgerold en bij het personeel geïntroduceerd en bekend. Het portaal voor Eigen Verworven Competentie komt naar verwachting in 2010 ter beschikking in PeopleSoft evenals de formulieren voor het Persoonlijk Ontwikkel Plan. Genoemde instrumenten zijn echter nog niet voor iedereen toegankelijk. De mate van toegankelijkheid verschilt per operationeel commando, afhankelijk van de mate van vulling van de functies voor loopbaanbegeleiders, die het hanteren van de beschikbare middelen kunnen begeleiden.

### 11.3.3 Arbeidsplaatsenbank en belangstellingsregistratie

Het personeel is bekend met de arbeidsplaatsenbank, echter als algemene klacht geldt dat deze gebruiksonvriendelijk en zeer ondoorzichtig is. Het is erg moeilijk selecties te maken van functies die passen binnen het eigen loopbaantraject. Loopbaanpatronen zijn niet voor al het personeel beschikbaar en te raadplegen. Ook hierbij is er sprake van verschillen in fase van ontwikkeling bij de operationele commando's. In algemene zin is het moeilijk goed zicht te krijgen op de wisselwerking tussen functies binnen en buiten het eigen operationele commando.

Hierdoor wordt weinig gebruik gemaakt van de arbeidsplaatsenbank en de belangstellingsregistratie.

### 11.3.4 Loopbaanbegeleiders

Er bestaan grote verschillen tussen de operationele commando's bij de vulling en de rol van de (Hbo- en Mbo-geschoolde) loopbaanbegeleiders. Bij het Commando Zeestrijdkrachten zijn alle functies (41) gevuld voor de loopbaanbegeleiders op Mbo- en Hbo-niveau. Naast hun rol als loopbaanbegeleider van de werknemer, bereiden zij echter in overleg met de functietoewijzer (de werkgever) ook de functietoewijzing voor.

Bij het Commando Landstrijdkrachten zijn 60 functies beschikbaar voor Hbo en Mbo-geschoolde loopbaanbegeleiders en grotendeels gevuld. Bovendien dienen nog 30 functies te worden ontvlochten uit de reorganisatie van het Personeelscommando, zodat voor loopbaanbegeleiding uiteindelijk 90 functies beschikbaar komen, naar verwachting in 2010. De loopbaanbegeleider bij het Commando Landstrijdkrachten staat aan de kant van de werknemer en vervult de rol van makelaar bij het functietoewijzingsproces tussen enerzijds de werknemer en anderzijds de personeelsbestandbeheerder en functietoewijzer.

Bij het Commando Luchtstrijdkrachten zijn eind 2009 17 van de 43 functies voor Hbo-opgeleide loopbaanbegeleiders gevuld. Negen van hen hebben een tijdelijke aanstelling, vier van hen zijn nog in opleiding. Dit hangt samen met de personeelsreducties binnen P&O-advies, waardoor P&O-adviseurs boventallig worden, die mogelijk kunnen worden omgeschoold tot loopbaanbegeleider. De vulling ondervindt hierdoor vertraging. Ook bij het Commando Luchtstrijdkrachten is de loopbaanbegeleider ter ondersteuning van de werknemer.

Voor de Koninklijke Marechaussee is de loopbaanbegeleiding nieuw. Daarvoor moet nog personeel worden geworven. Dit wordt in 2010 afgerond, waarna het opwerktraject zal worden gestart. De inzet van de loopbaanbegeleiders zal vanaf dat moment lerend-erwijs plaatsvinden.

Bij het personeel bestaat nog skepsis over het realiteitsgehalte van de adviezen van de loopbaanbegeleider, die moet zorgen dat wat is vastgelegd in een Persoonlijk Ontwikkel Plan voor korte en langere termijn wordt waargemaakt door de organisatie. Door het grote aantal vacatures winnen korte termijn belangen het vaak van die van de lange termijn. Het vertrouwen in de loopbaanbegeleider staat of valt met de kwaliteit

en de haalbaarheid van zijn advies en de realisatie van de afspraken over het Persoonlijk Ontwikkel Plan door de organisatie. Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is de coaching, begeleiding en faciliteiten die de medewerker ontvangt van zijn (direct) leidinggevende. Verder moet de loopbaanbegeleider zeer goed geïnformeerd zijn over de mogelijkheden van de werkgever op het gebied van bestandsbeheer en vullingprioriteiten. Daarnaast moet hij bekend zijn met de mogelijkheden van de organisatie en de lijnmanager die bevoegd is over de dagelijkse inzet van de werknemer.

#### 11.4 Conclusies

Het systeem van loopbaanbegeleiding en functietoewijzing binnen het flexibel personeelssysteem is bij het personeel over het algemeen goed bekend gebleken. Instrumenten van het flexibel personeelssysteem zijn in technische zin vrijwel uitgerold. Deze instrumenten zijn echter nog niet voor iedereen toegankelijk. De mate van toegankelijkheid is afhankelijk van de mate van vulling van de functies voor loopbaanbegeleiders die het hanteren van de beschikbare middelen kunnen begeleiden. De arbeidsplaatsenbank is goed bekend gebleken, maar blijkt gebruiksonvriendelijk en zeer ondoorzichtig te zijn.

De vulling van de functies van loopbaanbegeleiders verschilt door interne reorganisatietrajecten sterk per operationeel commando. Ook verschilt per operationeel commando de invulling van de rol van de functie van loopbaanbegeleider. Op termijn moet de invulling van de rol bij de operationele commando's zich harmoniseren overeenkomstig de uitgangspunten van het flexibel personeelssysteem.

Acceptatie van het flexibel personeelssysteem en de eigen rol van de werknemer hierin staat of valt bij de beschikbaarheid van de vastgestelde benodigde capaciteit aan loopbaanbegeleiders. Voorts moeten loopbaanbegeleiders, leidinggevend en de organisatie als geheel een reëel beeld van de werkelijkheid kunnen bieden.

#### 11.5 Aanbevelingen

Geadviseerd wordt aandacht te besteden aan het volgende:

- de vulling van de formatieruimte voor loopbaanbegeleiders en de harmonisatie van de rol van loopbaanbegeleiders volgens planning te realiseren en geen onderwerp te laten worden van mogelijk komende budgettaire beperkingen;
- verbetering van de arbeidsplaatsenbank (vacaturebank) gericht op ondersteuning van loopbaanbegeleiding.



## 12 - Kennisborging

### 12.1

#### Inleiding

Het vermogen om de beste kenniswerkers aan te trekken en vast te houden is een forse uitdaging voor organisaties. Kennis zal als productiefactor in de komende jaren namelijk een steeds grotere rol spelen. Vanuit wetenschappelijke hoek<sup>7</sup> wordt zelfs voorspeld dat het toegenomen belang van de kenniswerker en van kennisborging binnen een paar jaar zal leiden tot fundamentele wijzigingen in de structuur en aard van het economisch systeem.

Defensie is een organisatie, waarbij competenties van mensen een belangrijke bijdrage leveren aan de output. Dit geldt niet alleen voor de operationele commando's tijdens voorbereiden, gereedstellen en inzet van eenheden en individuen in het operationele domein, maar ook voor de Bestuursstaf, de Defensie Materieel Organisatie en het Commando Dienstencentra. Bovendien geldt dat de commandanten Zeestrijdkrachten, Landstrijdkrachten en Luchtmachtstrijdkrachten de autoriteit zijn voor respectievelijk het maritiem optreden, landoptreden en airpower.

De verwerving en het behoud (en zo mogelijk de uitbouw) van kennis en vaardigheden - ook wel kennisborging genoemd - zijn van groot belang voor Defensie om de opgedragen taken zo effectief en efficiënt mogelijk uit te voeren. Dit is van grote betekenis om in een 'lean and mean'-organisatie, zoals Defensie, kwaliteit zeker te stellen en in voorkomend geval onnodige verliezen (aan mensen en materieel) te voorkomen. Daarbij is van belang op welke wijze relevante kennis behouden blijft en overdraagbaar is.

Kennismanagement staat de laatste jaren aanzienlijk in de belangstelling, ook binnen Defensie. In de Militaire Spectator zijn diverse publicaties hierover opgenomen<sup>8</sup>.

Tijdens de werkbezoeken is regelmatig geconstateerd dat sprake is van tekortkomingen op het gebied van kennisborging. Als voorbeeld geldt de vergrijzingproblematiek bij hersteleenheden en herstelbedrijven, waardoor in een relatief kort tijdsbestek veel kennis en ervaring uit de organisatie zal wegvloeien. Hierover is onder meer in het vierde kwartaalverslag over 2008 gerapporteerd. Dit was aanleiding voor de staatssecretaris van Defensie om een hierop gericht bezoek te brengen aan een van de herstelcompagnieën van het Operationeel Ondersteunings Commando Land. De vergrijzingproblematiek is inmiddels een aandachtspunt binnen Defensie.

Naar aanleiding van de bevindingen tijdens werkbezoeken is besloten een onderzoek te laten uitvoeren naar de borging van kennis binnen de defensieorganisatie.

---

<sup>7</sup> Peter Drucker, Managementuitdagingen in de 21e eeuw, 2000.

<sup>8</sup> Militaire Spectator, nr. 6-2008, Naar een beter kennismanagement binnen defensie, N.A. Dodonova en Kennismanagement. Toepasbaarheid van WIKI's, lkol ir. d.J. Blaas, Militaire Spectator, nr. 7/8-2008, Kennismanagement tijdens logistiek operationeel optreden in Afghanistan, lkol ing. P.J.A. Jooren MBA, Militaire Spectator, nr. 10-2008, Naar een sterker kennismanagement binnen defensie. Ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg, N.A. Dodonova.

Hieronder wordt eerst het plan van aanpak van het themaonderzoek aangegeven, gevolgd door verbreding van de oorspronkelijke onderzoeksscope. Dit wordt gevolgd door een theoretisch kader, waarna wordt aangegeven op welke wijze Defensie met kennis omgaat. Aansluitend volgt een beschouwing. Afgesloten wordt met conclusies en aanbevelingen

## 12.2 Plan van aanpak

Tijdens de werkbezoeken is een vragenlijst aan de commandanten voorgelegd. Vervolgens zijn drie brainstormsessies belegd met een beperkte, maar bewust geselecteerde doelgroep van defensiemedewerkers.

## 12.3 Verbreding van onderzoeksscope

De brainstormsessies hebben geleid tot het inzicht, de scope van het onderzoek nadrukkelijker te richten op het overkoepelende thema kennismanagement. Onderstaand wordt dit nader onderbouwd.

## 12.4 Theoretisch kader

### 12.4.1 Kennis

Kennis is het product van Informatie (een verzameling data) x [Ervaring, Vaardigheden en Attitude].

Kennis is contextgebonden, dynamisch en persoonsgebonden. Kennis ( $I \times EVA$ ) heeft slechts waarde binnen een bepaalde context (bijvoorbeeld een operatiekamer of de verkeerstoren van een vliegveld). Buiten deze context verliest de meeste kennis zijn (meer) waarde. Kennis is voortdurend aan verandering onderhevig, mede omdat de omgeving, maar ook de elementen 'informatie' en 'ervaring' voortdurend veranderen. Informatie wordt pas kennis nadat een persoon deze informatie tot zich heeft genomen en heeft verwerkt tot kennis. Een organisatie beschikt dus niet zozeer over kennis, maar over medewerkers met kennis.



*Kennisborging vindt primair plaats in mensen /  
foto: Gerben van ES/AVDD*

Kennis is niet waardevrij. Kennis delen moet voor de kennisdeler iets opleveren in de vorm van bijvoorbeeld betere teamprestaties, status, waardering (financieel of erkenning) of vooruitzichten.

### 12.4.2 Kennisborging en kennismanagement

Kennisborging (behoud van kennis) staat niet op zichzelf, maar is een component van kennismanagement. Kennismanagement bestaat, naast kennisborging, uit kennisproductie en kennisoverdracht. Kennisborging vindt primair plaats in mensen, secundair in hulpmiddelen (opslagmedia) als boeken, onderzoeksverslagen, beleidsdocumenten, protocollen en vele andere soorten publicaties. In toenemende mate vindt vastlegging daarvan plaats op digitale gegevensdragers, waarbij

het gebruik van internet een steeds grotere rol van betekenis speelt. Om kennis binnen een organisatie te kunnen (blijven) gebruiken moet kennis worden gedeeld met anderen. Kennisoverdracht vindt (in tegenstelling tot informatieoverdracht) primair plaats tussen mensen.

Essentieel voor kennismanagement is dat aan een aantal belangrijke randvoorwaarden door de (leiding van de) organisatie (blijvend) wordt voldaan. Hierbij kan in algemene zin worden gedacht aan onderwerpen als personeelsbeleid, financiën en sturing. Als de randvoorwaarden voor en de componenten van kennismanagement zijn geïnstitutionaliseerd en geborgd in de organisatie, wordt bewust gestuurd op de belangrijkste productiefactoren, namelijk kennis, vaardigheden en attitude van medewerkers.

#### 12.4.3 Kennis als strategisch goed

De prestatie van organisaties en dus ook van Defensie zijn vandaag de dag in sterke mate afhankelijk van de prestaties van de mensen die er werkzaam zijn en niet alleen van de mogelijkheden van de beschikbare financiële en materiële capaciteiten. Het is daarom essentieel te investeren in de mens in de organisatie door relevante kennis en kunde op peil te brengen en te houden, uit te bouwen c.q. te vernieuwen<sup>9</sup>. Om deze kennis en kunde ook op de langere termijn (structureel) te blijven behouden, moet er ook worden geïnvesteerd in het behouden van de mens. Voor de organisatie relevante kennis en kunde zijn dus strategisch goederen. Alle maatregelen die op het bovenstaande zijn gericht, maken deel uit van kennismanagement.

### 12.5 Defensie en kennismanagement

#### 12.5.1 Beleidsinitiatieven

In 2003 werd kennismanagement als aparte maatregel (A-11) opgenomen in het programma SAMSON. Het doel van deze maatregel was om het verlies van kennis tijdens de reorganisatie te voorkomen en aan de defensieleiding voorstellen te doen hoe kennismanagement structureel opgepakt moet worden.

Een analyse in 2004 over de stand van zaken met betrekking tot kennismanagement binnen Defensie leidde tot de volgende conclusies:

- *'Het belang van kennismanagement is op veel plekken in de organisatie onderkend en concrete initiatieven op het gebied van kennismanagement zijn aange troffen. Ondanks deze positieve ontwikkeling en ondanks het belang van kennis voor Defensie, is kennismanagement binnen Defensie niet gestructureerd vormgegeven. Dit vraagt om maatregelen op zowel de korte als de lange termijn'<sup>10</sup>.*
- *"Kennismanagement is een verantwoordelijkheid van de lijnmanager"<sup>11</sup>, maar door*

<sup>9</sup> Uiteraard is het niet nodig om alle benodigde kennis per definitie in de eigen organisatie te alloceren. Kennis kan (tegen een bepaalde prijs) ook bij derden verkregen worden (zoals bij civiele experts of instituten). Een organisatie moet zich echter wel de vraag stellen over welke kennis men per sé zelf wil beschikken en welke kennis men bereid is extern te betrekken.

<sup>10</sup> Tussenrapportage SAMSON maatregel 11 'Kennismanagement', Nota F/2004004702; Eindrapportage SAMSON maatregel 11 'Kennismanagement', Nota F/2004010102

<sup>11</sup> Zie BBD 2000 paragraaf 472-476

*de activiteiten op elkaar af te stemmen wordt voorkomen dat initiatieven dubbelop plaatsvinden, verzanden of op bepaalde gebieden ontbreken. Hiermee wordt het tevens mogelijk van ervaringen van anderen te leren. Succesvolle initiatieven kunnen in een breder kader, mogelijk zelfs defensiebreed, worden voortgezet. Door de rol van aanjager, stimulator, sponsor en begeleider van veelbelovende (al dan niet decentrale) initiatieven op het gebied van kennismanagement te beleggen, kan op de langere termijn meer rendement worden gehaald uit kennismanagement.'*

In 2004 werden ook voorstellen gedaan voor een defensiebrede aanpak. Een van de voorstellen was het creëren van een functie, die kennismanagement stimuleert en coördineert, op een centraal niveau binnen de bestuursstaf.

In 2004 ging het rijksbrede project 'Verkenning Kennisfunctie' van start. Parallel hieraan richtte Defensie in 2007 de Bestuursraad Kennis en Strategie (BKS) op en is een Adviseur Kennis- en Strategiebeleid benoemd voor de periode van een jaar.

- 'De BKS is opgericht om de kennisfunctie beter te laten aansluiten op het strategisch beleid van Defensie door de politieke en ambtelijke aansturing te versterken. Daarnaast zorgt de BKS ervoor dat de kennisinstellingen op een eenduidige manier tegemoet worden getreden en, in samenspraak met andere departementen, dat overlap en duplicatie in met publieke middelen opgebouwde expertiseportfoli's tot een minimum wordt beperkt. Ook heeft de BKS tot taak na te gaan of er mogelijkheden bestaan om onderzoek intern te laten verrichten (bijv. door de Nederlandse Defensie Academie, bij de sectie Gedragswetenschappen en bij het Nederlands Instituut voor Militaire Historie)<sup>127</sup>.

Als onderdeel van de strategische beleidsfunctie was de Adviseur Kennis- en Strategiebeleid onder meer verantwoordelijk voor de opstelling van de Strategische Kennis Agenda. Defensie heeft deze agenda in 2008 opgesteld.

Inmiddels is deze functie omgezet naar een permanente functie binnen de Directie Algemeen Beleid en wordt vervuld door Prof. dr. JG Siccama. Hij richt zich hierbij op de elementen kennisopbouw en kennisgebruik gerelateerd aan de behoefte aan wetenschappelijk onderzoek en het gebruik van externe kennisinstellingen. Kennismanagement is daarentegen in 2009 belegd bij de Hoofddirectie Financiën en Control.

In 2005 heeft de SAMSON maatregel 11, kennismanagement, een doorstart gemaakt. Het doel hiervan was de mogelijkheden te verkennen om van het niveau van decentrale initiatieven naar een structurele benadering van kennismanagement over te gaan. Om de scope beheersbaar te houden beperkten de activiteiten zich toen tot de Bestuursstaf.

Een van de georganiseerde activiteiten in dit kader was een masterclass kennismanagement binnen de Bestuursstaf. Tijdens deze masterclass maakten afgevaardigden van elke directie een inventarisatie van hun eigen problematiek. Bovendien werd in de bijeenkomsten van de masterclass theoretische ondersteuning aangeboden, zodat de

<sup>127</sup> Brief aan de Tweede Kamer, Kennisfunctie Defensie, DMO/DR&D/2007024362

directies uiteindelijk zelf een plan van aanpak voor hun problemen konden opstellen. Uit de analyse van de problematiek is gebleken dat bij de implementatie van kennismanagement in ieder geval de volgende drie toepassingsrichtingen te onderkennen zijn:

- 1 Kennismanagement voor organisatieonderdeel /directie. Veel organisatieonderdelen hebben behoefte aan het managen van eigen kennis. Ze zoeken daarbij het antwoord op vragen als: Welke kennis hebben we nodig? Dekt de beschikbare kennis deze behoefte? Welke kennis is van buiten te halen? Hoe borgen en delen we de benodigde kennis? Hoe zorgen we voor kennisoverdracht bij functiewisseling?;
- 2 Kennismanagement voor het besluitvormingsproces en de beleidscyclus. De behoefte bestaat om kennismanagement in te zetten voor de verbetering van het besluitvormingsproces, integratie van beleid, het uitvoerbaar maken van beleid en het sluiten van de cyclus ter verbetering van de kwaliteit van beleid. Hierbij is samenwerking tussen verschillende organisaties/organisatieonderdelen nodig;
- 3 Defensiebrede functionele ketens. Kennismanagement heeft een grote toegevoegde waarde bij het ondersteunen van functionele ketens. Belangrijke aspecten daarvan zijn het:
  - tijdig betrekken van kennis die impact kan hebben op de integrale resultaten uit verschillende organisaties in de functionele ketens;
  - identificeren en het toepassen van 'lessons learned' en 'best practices';
  - ontwikkelen en verspreiden van kennis over de nieuwe werkwijze.

In het BBD 2009 (paragraaf 2.4.4) is kennismanagement, zoals hierboven aangegeven, belegd bij de Hoofddirectie Financiën en Control.

- *'Kennismanagement behelst het besturen en beheersen van kennis in de organisatie en behoort tot de beleidsverantwoordelijkheid van Hoofddirectie Financiën en Control. Invoering van kennismanagement draagt bij aan zowel het tegengaan van verlies van kennis als aan het verbeteren van het gebruik van kennis. De komende jaren wordt kennismanagement structureel opgepakt op basis van een inmiddels beschikbare kennisinfrastructuur en een handleiding kennismanagement. Hiermee worden de beleids- en uitvoeringsverantwoordelijken ondersteund bij het inventariseren van de benodigde en aanwezige kennis. Als eerste wordt begonnen binnen de Bestuursstaf.'*

### 12.5.2 Decentrale initiatieven

Ook bij de defensieonderdelen zijn diverse initiatieven ontplooid op het gebied van kennismanagement. Enkele voorbeelden zijn:

- Het Commando Zeestrijdkrachten heeft het TNO-project Kennismanagement voor de Koninklijke Marine uitgevoerd, dat onderdeel vormt van het defensieprogramma Innovatieve Opleiding- en Trainingconcepten voor Defensie.
- Het Commando Landstrijdkrachten heeft de blauwdruk Aansturing Kennisproductie opgesteld en de Afdeling Materieellogistiek beschikt over een kennisplan om de interne bedrijfsvoering te ondersteunen.
- Het Commando Luchstrijdkrachten beschikt sinds 2007 over het Kennis en Innovatie Centrum, dat met het project Invoering kennismanagement Air Operation Control Station Nieuw Milligen ernaar streeft op efficiënte wijze de aanwezige of

nieuw ontwikkelde kennis binnen het Air Operation Control Station, te borgen, delen, toepassen en evalueren.

- De Koninklijke Marechaussee heeft de Digitale Werkplek en Kennisbank ontwikkeld met het doel de vakdeskundigheid, kennisborging en ondersteuning van informatiegestuurd optreden te vergroten.
- De Defensie Materieel Organisatie heeft sinds 2007 het programma Kennismanagement Defensie Materieel Organisatie Zeesystemen
- De Bedrijfgroep Gezondheidszorg van het Commando DienstenCentra heeft in 2008 een visie ontwikkeld met betrekking tot toepassing van kennismanagement binnen de gezondheidszorg Defensie.

### 12.5.3 Informele initiatieven

Tevens is er sprake van veel informele initiatieven. Zo ontstond na afronding van de SAMSON-maatregel 11 in 2005 een informeel kennisnetwerk, dat werd uitgebreid met medewerkers van buiten de Bestuursstaf, die op een of andere manier betrokken zijn bij de initiatieven rond kennismanagement. Een van de activiteiten die dit kennisnetwerk heeft geïnitieerd was de ontwikkeling van een WIKI-pagina voor kennismanagement bij Defensie. Een ander initiatief is de organisatie van themabijeenkomsten door het coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg.

## 12.6

### Bevindingen

De werkbezoeken, de antwoorden op de vragenlijst, individuele bemiddelingsgevallen en tijdens de op dit thema gebaseerde brainstormsessies, leiden tot onderstaande bevindingen.

#### 12.6.1 Kennisproductie (dan wel kennisontwikkeling)

Defensie kent een rijke traditie, daar waar het gaat om het opdoen en doorgeven van kennis. Binnen de gehele organisatie wordt over een breed scala aan onderwerpen kennis geproduceerd. Te denken valt aan visies, strategieën, doctrine, (wetenschappelijk) onderzoek, studies, onderwijs (inclusief opleidingsontwikkeling), maar zeker ook opgedane operationele kennis, kunde en ervaringen ('lessons identified').

De noodzakelijke toepassing van kennis vindt plaats in het (dagelijks) functioneren van defensiemedewerkers. Hierbij vindt vanzelf ook weer kennisontwikkeling plaats.

#### 12.6.2 Kennisbehoud (kennisborging)

Binnen Defensie vindt kennisborging primair plaats bij de defensiemedewerkers en secundair in hulpmiddelen (opslagmedia) als boeken, onderzoeksverslagen, beleidsdocumenten, doctrinepublicaties, voorschriften (inclusief beschrijving van 'skills' en 'drills'), protocollen en vele andere soorten publicaties. In toenemende mate vindt vastlegging daarvan plaats op digitale gegevensdragers, waarbij het gebruik van intranet met het daarin geïncorporeerde WIKI een toenemende rol van betekenis speelt. Vastlegging van kennis op deze manier maakt het mogelijk kennis te delen met anderen.



*Kennisoverdracht vindt ook plaats tijdens oefeningen / foto: Peter Wiezoreck/AVDD*

### 12.6.3 Kennisoverdracht

Kennisoverdracht vindt binnen Defensie primair plaats tussen mensen. Kennisoverdracht vindt niet alleen plaats tijdens opleidingen (intern dan wel extern) en trainingen, maar ook tijdens het dagelijks (in groepsverband) functioneren en samenwerken op de werkvloer. Dit geldt voor de nieuw geplaatste onervaren matroos (die de kneepjes van het vak van zijn ervaren collega's leert), de jonge onervaren monteur bij een herstelcompagnie van het Operationeel Ondersteunings Commando Land (die als 'gezel' geschoold zou moeten worden door een ervaren 'meester'-monteur), de net afgestudeerde P&O-adviseur bij het Commando Luchtmachtstrijdkrachten maar zeker ook voor de jonge academicus die bij de Bestuursstaf wordt geplaatst.

Daarnaast is ter ondersteuning van kennisoverdracht veel informatie beschikbaar op gegevensdragers. Zoals hiervoor aangegeven is informatie alleen echter niet gelijk aan kennis.

## 12.7 Beschouwing

### 12.7.1 Van kennisproductie naar kennisconsumptie

Defensie beschikt over een enorme hoeveelheid kennis. Vraag is, of de kennisproductie, kennisborging en kennisoverdracht op de meest effectieve en efficiënte wijze plaats vindt. En, of binnen Defensie op een gestructureerde wijze een geborgde procesmatige terugkoppeling plaats vindt van kennis en ervaring, waardoor opgedane kennis en ervaring terug vloeit naar die medewerkers, die deze kennis en ervaring nodig hebben.

Met de boven geschetste beleidsinitiatieven zijn aanzetten gegeven tot kennismanagement, maar deze richten zich met name op het beleidsniveau en op 'research &

development' en niet zozeer op de belangrijkste productiefactoren van Defensie (de medewerkers op het uitvoerende niveau). De veelal enthousiaste defensiemedewerker produceert op persoonlijk initiatief kennis. De productie van deze kennis is nog te vaak afhankelijk van de voorkeuren, interesses en ervaringen van deze kennisproducenten. Het is nog te weinig gericht op de kennisbehoefte van de organisatie en het personeel dat binnen de organisatie op de diverse niveau's werkzaam is. Tevens ontbreekt een koppeling met kennismanagementbeleid.

Daarnaast kent Defensie een probleem met kennisborging en kennisoverdracht. Deze worden (in tegenstelling tot informatieborging en informatieoverdracht) beleidsmatig onvoldoende ondersteund en gestimuleerd. Als voorbeeld geldt de hiervoor genoemde vergrijzingproblematiek. Ook verdient het aanbeveling dat binnen het flexibel personeelssysteem meer ruimte wordt gegeven voor het vervullen van een loopbaan binnen een specialistisch vakgebied.

Essentieel voor kennismanagement is, zoals eerder gesteld, dat aan een aantal belangrijke randvoorwaarden door de (leiding van de) organisatie (blijvend) wordt voldaan. Hierbij moet in ieder geval worden gedacht aan personeelsbeleid, financiën en sturing.

#### 12.7.2 Personeelsbeleid

Defensie moet voor zijn (toekomstige) medewerkers een aantrekkelijke organisatie zijn en blijven. Het vergaren van en het delen van voor de organisatie relevante kennis moet daarbij worden aangemoedigd en beloond. Defensie zal dus, om mensen met kennis te werven en te behouden, zorg moeten dragen voor het voorzien in die behoeftes. Gericht sturen op relevante kennis, levert daarmee een bijdrage aan goed werkgeverschap. Er moet ook aandacht zijn voor teamprestaties, status, beroepseer, waardering (financieel of erkenning) of vooruitzichten. Maar de invulling van die behoefte moet wel relevant zijn voor Defensie.

Kennismanagement moet een zichtbare plaats krijgen in het personeelsbeleid. Relevante aspecten van dit beleid zouden moeten zijn:

- koppeling van werving en selectie, functionele- en loopbaanopleidingen, en loopbaanbegeleiding aan de inzichten over de relevante kennis voor Defensie;
- het opnemen in functieprofielen en -beschrijvingen van de taken en verantwoordelijkheden voor het produceren, borgen en overdragen van kennis, deze taken en verantwoordelijkheden vragen een investering in tijd;
- de mogelijkheid voor een defensiemedewerker om carrière te maken op basis van professionalisering binnen een specifiek vakgebied;
- de aanstelling van personeel structureel te evalueren, waarbij zichtbaar moet worden welke aanstellingen, met het oog op kennis als productiefactor, succesvol zijn en die inzichten te gebruiken bij nieuwe aanstellingen.
- Het ontwikkelen en actueel houden van kennisprofielen voor de functies als bijdrage aan de bewuste productie van kennis en vaardigheden door de medewerkers;
- Het belonen van relevante kennisproductie en relevante kennisoverdracht.



### 12.7.3 Financiën

Het invullen van een aantal belangrijke randvoorwaarden voor kennismanagement en al haar componenten, vereist 'commitment' van de leiding van de organisatie. Dit wordt onder meer ingevuld door het in stand houden van een adequate opleidings- en trainingsomgeving en het vrijmaken van voldoende financiële middelen. Financiële middelen voor een afdoende personeelsbeleid (in brede zin), maar ook voor de noodzakelijke organisatorische, materiële, infrastructurele en technologische middelen (incl. de geautomatiseerde ondersteuning en voor 'research en development'). Kennis heeft een kostprijs en vergt dus investeringen.

### 12.7.4 Sturing

Om te voorkomen dat kennisproductie afhankelijk is van de voorkeuren, interesses en ervaringen van kennisproducenten (de enthousiaste medewerker) in plaats van dat het afgestemd is op de kennisbehoefte van de organisatie en het personeel dat binnen de organisatie op de diverse niveau's werkzaam is, moet het management van de organisatie bewust en gericht sturen op de productie, het behoud en de overdracht van voor de organisatie relevante kennis. Dit betekent dat het management moet aangeven welke kennis van strategisch belang is of in ieder geval relevant is waarover kennis moet worden geproduceerd, welke kennis moet worden behouden en welke overgedragen.

Niet de kennisproducent moet de regie voeren, maar de leiding van de organisatie.

Kennismanagement in al haar facetten bestrijkt de gehele defensieorganisatie. Zowel de operationele commando's, de Defensie Materieel Organisatie, het Commando DienstenCentra als de Bestuursstaf zijn hierin belangrijke actoren. Het management van de belangrijkste productiefactoren van Defensie (de medewerkers) vereist een samenhangende en eenhoofdige aansturing. In het verleden is echter ervoor gekozen om de beleidsverantwoordelijkheid neer te leggen bij de Hoofddirectie Financiën en Control. Bij de noodzakelijk integrale aanpak van kennismanagement moeten personele, materiële, en financiële aspecten voldoende uit de verf komen. De vraag is of de huidige belegging deze mogelijkheid in voldoende mate biedt.

## 12.8 Conclusies

Geconcludeerd kan worden dat relevante kennis een strategisch goed is en als zodanig ook als strategisch middel moet worden geïdentificeerd en benoemd.

## 12.9 Aanbevelingen

Geadviseerd wordt

- op korte termijn een departementale visie op kennismanagement te (laten) ontwikkelen;
- de belegging van de beleidsverantwoordelijkheid voor kennismanagement opnieuw te bezien.



## **13 - Ervaren stroperigheid**

### **13.1**

#### **Inleiding**

Tijdens de werkbezoeken wordt regelmatig geconstateerd dat het personeel 'stroperigheid' ervaart als gevolg van:

- trage besluitvorming of trage uitvoering van besluitvorming;
- niet uitvoerbare of omslachtige procedures en regelgeving;
- gebrek aan (eenduidige) procedures of regelgeving;
- te lange doorlooptijden van procedures.

Naar aanleiding van de bevindingen tijdens de werkbezoeken in 2009 zijn de volgende processen geïnventariseerd op vermeende 'stroperigheid':

- externe vacaturevervulling burgerpersoneel;
- betaling van facturen;
- overdracht personeel aan DienstenCentrum Re-integratie;
- aanvraagprocedure Koninklijke Besluiten (KB's) bij aanstelling/bevordering van aspirant officieren.

### **13.2**

#### **Externe vacaturevervulling burgerpersoneel**

Leidinggevenden hebben tijdens de werkbezoeken regelmatig de klacht geuit dat het te veel tijd kost om een extern gepubliceerde vacature gevuld te krijgen. Aangegeven is dat een doorlooptijd van zes maanden geen uitzondering is.

De sollicitatieprocedure voor externe werving van personeel kent de volgende stappen:

- vaststellen of een vacature mag worden gevuld;
- eventueel aanpassen functieomschrijving;
- interne publicatie vacature;
- externe publicatie vacature;
- selectie kandidaten;
- sollicitatiegesprekken;
- eventueel psychologisch onderzoek;
- veiligheidsonderzoek MIVD;
- overeenkomen voorwaarden tewerkstelling;
- opzeggen bij eventuele vorige werkgever;
- aanstelling.

Gebleken is dat vooral het veiligheidsonderzoek de aanstelling van het personeel vertraagt. De norm van acht weken voor dit onderzoek wordt regelmatig niet gehaald. Dit wordt veroorzaakt door personele tekorten bij de MIVD, maar ook door de tijdelijk grotere instroom van personeel als resultaat van het project Werving en Behoud.

De vertraging in de afdoening van veiligheidsonderzoeken heeft binnen Defensie ruime aandacht. De Secretaris-Generaal heeft eind 2009 besloten dat de MIVD tijdelijk wordt uitgebreid met zeven functies om de vertraging weg te werken. Tevens is besloten de geldigheidsduur van de veiligheidsonderzoeken tijdelijk te verlengen van vijf

naar tien jaar, echter met uitzondering van de zogenoemde A-functies (zeer geheim).

Indien voormalig defensiepersoneel binnen een jaar terugkeert naar de defensieorganisatie is overigens sprake van een verkort onderzoek. In dat geval richt het onderzoek zich op de periode dat de betrokkene 'buiten beeld' is geweest.

De gehele wervingsprocedure kan met gemak een periode van zes maanden beslaan, zelfs als de MIVD aan de normen voldoet. Alleen al de publicatietermijnen (zowel in als extern twee tot vier weken), het psychologisch onderzoek (twee weken), het veiligheidsonderzoek (acht weken) en de opzegtermijn (een tot twee maanden) neemt al viereenhalf tot zes maanden in beslag. De bevinding dat een sollicitatie zes maanden kan duren, is dus inherent aan de geldende procedure. Het is daarom van belang dat per stap de gestelde of gebruikelijke normen worden gehaald en onnodige vertraging wordt voorkomen. Een kleine vertraging per stap heeft over de gehele keten al snel een aanzienlijke vertraging tot gevolg. Een strakke ketenregie is daarom van groot belang.

### 13.3 Betaling van facturen

In de tweede helft van 2008 is vertraging ontstaan in de betaling van facturen. Deze vertraging is onder meer ontstaan als gevolg van de verhuizing van het Financieel DienstenCentrum naar Limburg en de invoering van FINAD (financieel administratiesysteem). Inmiddels is deze vertraging weggewerkt. Wel staan nog veel facturen open vanwege het ontbreken van de prestatieverklaring of budgettaire dekking in de vorm van middelenbesteding. Het Financieel DienstenCentrum moet regelmatig en herhaaldelijk het betreffende defensieonderdeel rappelleren om de noodzakelijke informatie te verkrijgen.

Met het afgeven van de prestatieverklaring geeft het defensieonderdeel aan dat goederen of diensten zijn geleverd volgens afspraak met de leverancier. Dit kan per defensieonderdeel anders zijn ingericht. Bij sommige defensieonderdelen heeft bijvoorbeeld elk budgetnummer een eigen contactpersoon. Bovendien is gebleken dat het soms ontbreekt aan administratieve discipline, zoals het op orde houden van het contactpersonenregister. Dit alles geeft problemen bij het verkrijgen van de benodigde prestatieverklaring. Begin juli 2009 heeft het Financieel DienstenCentrum de defensieonderdelen verzocht het contactpersonenregister te actualiseren. Tevens is daarbij de te hanteren procedure beschreven.

Wat de budgettaire dekking betreft heeft Defensie bepaald dat bij het ontbreken daarvan niet tot betaling mag worden overgegaan. Deze maatregel is genomen in het kader van de noodzakelijke verbetering van het financieel beheer. De consequentie hiervan is wel dat het Financieel DienstenCentrum een rechtens afdwingbare betaling niet kan betalen. Eind juni 2009 betrof dit ruim vierduizend facturen. Bovendien is hiervoor moeilijk begrip te krijgen van de betreffende leverancier, hetgeen tot reputatieschade leidt voor Defensie.

In de tweede helft van 2009 is de verdere digitalisering van documenten ingezet.

Dit heeft de versnelling in het betaalproces duidelijk zichtbaar gemaakt. Voorts is het Ketenoverleg Betaalgedrag Defensie ingesteld. Dit overleg heeft tot doel het betaalgedrag te verbeteren binnen Defensie.

#### 13.4 Overdracht personeel aan DienstenCentrum Re-integratie

Tijdens de werkbezoeken vragen commandanten veelvuldig de aandacht voor de trage overname van arbeidsverzuimend personeel door het DienstenCentrum Re-integratie. De termijn van overdracht (na zes maanden ziekteverzuim) wordt vaak ruimschoots overschreden. De directeur van genoemd dienstencentrum heeft daarentegen aangegeven dat aanvragen van de defensieonderdelen om personeel over te dragen aan het DienstenCentrum Re-integratie soms incompleet zijn. Ook is hij van mening dat sprake is van onvoldoende centrale aansturing, uniforme werkwijze en medewerking van bedrijfsartsen. Door het ontbreken van onder meer medische documenten kan een keuring bij het bedrijf Bijzondere Medische Beoordelingen niet binnen de daarvoor gestelde termijnen plaatsvinden. Verder heeft de directeur van het dienstencentrum aangegeven dat het vaak lang duurt voordat personeel formeel (secundair) is geplaatst bij het DienstenCentrum Re-integratie. Ook hierdoor vertraagt de re-integratie.

Volgens de gegevens van het DienstenCentrum Human Resources (peildatum december 2009) zijn binnen de gehele defensieorganisatie 1035 medewerkers langer dan 6 maanden ziek, op een bestand van ongeveer 70.000 medewerkers. Hiervan zijn 595 medewerkers (57,5%) conform het beleid door middel van een interne poortwachterstoets bij het DienstenCentrum Re-integratie bekend gesteld en dus 440 (42,5%) niet. In totaal zijn 249 medewerkers (burger en militairen) langer dan 24 maanden ziek.

Het niet of later dan na de 6e maand aanmelden van medewerkers zal in veel gevallen direct leiden tot een vertraging in de re-integratie en mogelijk een verlenging van het traject na de 24e maand. Van de 249 medewerkers die langer dan 24 maanden ziek zijn, waren op het betreffende moment 176 geplaatst en in begeleiding bij het DienstenCentrum Re-integratie. Van de overige 73 medewerkers die langer dan 24 maanden ziek waren, was bij het dienstencentrum niet bekend waarom zij op dat moment niet in begeleiding waren. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn dat sprake is van terminale ziekte, er een kans is op herstel ondanks dat ziekte reeds 24 maanden duurt, een kans bestaat op re-integratie op korte termijn op een passende functie of dat een dispensatieprocedure is opgestart.

De betreffende problematiek is uitvoerig besproken binnen het departement. Er is besloten de stand van zaken per defensieonderdeel te rapporteren. Tevens zullen de oorzaken worden geanalyseerd om tot verbetering te komen.

#### 13.5 Aanvraagprocedure Koninklijke Besluiten bij aanstelling/bevordering van aspirant-officieren

In 2008 hebben de defensieonderdelen aandacht gevraagd voor het zeer lang uitblijven van een Koninklijk Besluit (KB) ter benoeming/bevordering van aspirant-officieren. Onderzoek heeft destijds uitgewezen dat er geen heldere aanvraagprocedure bestond, terwijl ook een duidelijke ketenregie ontbrak.

De aanvraagprocedure met betrekking tot KB's is sinds februari 2008 belegd bij het DienstenCentrum Human Resources, met uitzondering van KB's voor functionarissen in het topsegment. De aanbidding ter ondertekening vindt plaats door de zorg van het bureau Secretaris-Generaal. Op initiatief van het DienstenCentrum Human Resources zijn de vertragingen met het bureau Secretaris-Generaal besproken en is een aantal verbetermaatregelen genomen. De achterstand in de verwerking van KB's is vervolgens in 2008 ingelopen en de aanvraagprocedure zou tot een acceptabel niveau zijn teruggebracht. Het DienstenCentrum Human Resources en het bureau Secretaris-Generaal hebben bovendien afgesproken de voortgang in het vervolg te bewaken, onder meer door structurele toezending aan bureau Secretaris-Generaal ter verificatie van een overzicht 'openstaande' KB's.

Inmiddels is besloten dat de administratieve commandant als ketenregisseur optreedt en is de gehanteerde procedure schriftelijk vastgelegd.

In 2009 zijn echter wederom signalen afgegeven dat de aanvraagprocedure van de KB's bij benoeming/bevordering van aspirant-officieren nog te lang zou duren. Dit ondanks de genomen verbetermaatregelen. Wederom zijn vertragingen genoemd van vier tot zes maanden.

Bij de totstandkoming van de betreffende KB's zijn vier instanties betrokken, te weten de Nederlandse Defensie Academie, het DienstenCentrum Human Resources, het Bureau Secretaris-Generaal en het Kabinet van de Koningin. Per instantie is onderzocht wat de belangrijkste te verrichten handelingen zijn en wat de gemiddelde doorlooptijd is.

Onderzoek heeft uitgewezen dat de gemiddelde aanmaakprocedure voor KB's anderhalf tot twee maanden bedraagt en daarmee binnen de gebruikelijke norm valt. In een aantal gevallen is sprake geweest van een langere periode, soms oplopend tot zes maanden, maar dit bleken incidenten te zijn. Indien de procedure als stroperig wordt ervaren blijkt dit met name te zijn gebaseerd op deze incidenten of een onjuiste aanname van de aanvang van de procedure. In sommige gevallen moet een aspirant-officier namelijk na afronding van zijn of haar vaktechnische opleiding nog een module op de Nederlandse Defensie Academie afronden voordat bevordering kan plaatsvinden. Gebleken is dat bij een aantal klachten over de afhandelingsduur, ten onrechte de periode vanaf afronding vaktechnische opleiding tot afronding van de betreffende module tot de aanvraagtermijn wordt gerekend.

## DEEL V - OVERIGE ONDERWERPEN





## 14 - Voortgang bevindingen 2008

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op die onderwerpen waarvan in het jaarverslag 2008 is aangegeven dat de voortgang hiervan zal worden gevolgd.

### 14.1 Herinrichting van het personele functiegebied

Defensie streeft naar een P&O-norm van 1:100 bij de operationele commando's. In 2008 is besloten de verdere reductie van P&O-functionarissen met een jaar op te schorten, omdat de organisatie nog niet gereed was voor deze normering. Tevens is bezien of het wenselijk is om de norm 1:100 te handhaven.

Inmiddels is besloten vast te houden aan deze norm, echter met een latere realisatiedatum, te weten 1 juli 2010. Daarnaast zijn in de Defensiebegroting 2010 150 functies opgenomen voor (P&O)-ondersteuning van de leidinggevenden.

### 14.2 Aanvraagprocedure niet-voorraadartikelen

Tijdens het bezoek aan Afghanistan in 2008 is herhaaldelijk onbegrip bij het personeel geconstateerd over achterblijvende leveringen en gebrek aan terugkoppeling over de voortgang van de materieelaanvragen. Deze problematiek was voornamelijk te wijten aan een te laag voorraadniveau, gebrek aan geautomatiseerde ondersteuning voor artikelen die niet uit voorraad leverbaar zijn, gebrek aan personele capaciteit en naweeën van de verplichtingenstop in 2006 en 2007.

Na terugkeer uit Afghanistan is vernomen dat de aanvraagprocedure voor levering van niet-voorraadartikelen begin 2009 deels wordt geautomatiseerd. Verder heeft de Commandant der Strijdkrachten een team samengesteld dat een onderzoek heeft uitgevoerd naar de geschetste problematiek bij de uitgezonden eenheden in Afghanistan. Dit heeft geleid tot een aantal verbetermaatregelen. De staf van het Commando Landstrijdkrachten heeft in 2009 een tijdelijke personele uitbreiding gehad om de achterstand aan aanvragen weg te werken. Tevens is gekozen voor een minder stringente aanvraagprocedure, waarbij niet-essentiële artikelen via het geautomatiseerde aanvraagstelsel kunnen worden ingediend. Deze twee maatregelen hebben geleid tot een significante afname van de aanvragen met de zogenoemde faxprocedure. De oplevering van het geautomatiseerde volgsysteem is voorzien in 2010. De in 2008 geconstateerde grote achterstand in aanvragen is inmiddels ingelopen en er is sprake van een normale werkvoorraad aanvragen.

### 14.3 Opleiden en Trainen

In algemene zin is nadrukkelijk aandacht gevraagd voor het waarborgen van opleidingscapaciteit die benodigd is voor zowel nieuw geworven en nog te werven personeel (mede gelet op een toenemende belangstelling voor een functie bij Defensie) als het noodzakelijk behoud van defensiemedewerkers. De vaak lange wachttijden voor functieopleidingen blijken een negatieve uitwerking te hebben op behoud van personeel, waardoor Defensie onnodig mensen verliest.

De Commandant der Strijdkrachten deelt deze zorg. Aangezien de opleidingslast waarschijnlijk alleen maar verder zal toenemen, (door onder meer groeiende (horizontale) instroom, toenemende behoefte aan reservisten) heeft hij het dossier Opleiden en trainen (defensiebreed) naar zich toegetrokken.

Op zijn initiatief is de opleidingscapaciteitproblematiek opgepakt door de Werkgroep Kopp. Deze werkgroep heeft de problemen geïnventariseerd en er is op aangegeven van de defensieonderdelen voor de knelpunten geld opgenomen in het BVM 2010 en Defensieplan 2011. Inmiddels is de aansturing van de restactiviteiten voortkomend uit de genoemde werkgroep belegd binnen de Hoofddirectie Personeel en vormen zij een integraal onderdeel van het ketenoverleg Defensie waarmee permanente aandacht is geborgd.

Een van de grote knelpunten is nog steeds een tekort aan instructeurs. Het effect van de maatregelen om het aantal instructeurs te vergroten wordt pas op termijn zichtbaar. Hierin moet in de komende jaren verlichting worden gebracht door extra onderofficieren op te leiden en het concept loopbaanlint te realiseren. Met dat laatste wordt beoogd bepaalde opleidingsdoelen te bereiken in de periode dat leerlingen (aspirant-militairen) binnen de ROC's worden opgeleid.

Specifiek voor de rijopleidingproblematiek is een aantal creatieve oplossingen bedacht om de wachtrij te beperken. Deze zijn inmiddels omgezet in pilots waarvan de resultaten nog niet bekend zijn gezien de recente opstartdata hiervan. Een voorbeeld hiervan is de pilot STOLP, waarbij de rijopleiding deels wordt uitbesteed. De eerste ervaringen met dit project zijn positief. Voortzetting en uitbreiding zijn onderwerp van studie binnen het Commando Landstrijdkrachten. Daarnaast is gestart met het project Standaardisatie Opleidingsprocessen waarmee de totale klantvraag beter inzichtelijk moet worden gemaakt. Ook wordt op dit moment een nieuwe rijopleidingsfilosofie ontwikkeld, met name ingegeven door de geplande instroom (2013 e.v.) van grote aantallen nieuwe operationele wielvoertuigen. Al deze maatregelen moeten leiden tot het beperken van de wachtrijproblematiek.

#### 14.4

#### Reservisten

Tijdens de werkbezoeken in 2008 is geconstateerd dat bij actieve reservisten onduidelijkheid bestond over hun pensioenopbouw. Als oorzaken zijn genoemd de aanpassing van regelgeving, de introductie van het ABP als pensioenverzekeraar voor militair personeel, en de samenloop van pensioenrechten via de civiele werkgever, hetgeen gevolgen heeft voor de uiteindelijke financiële positie van gepensioneerde reservisten. Ook is gebleken dat er veel vragen leefden over de dekking van ziektekosten, de samenloop met de eigen civiele ziektekostenverzekering en de gevolgen van arbeidsongeschiktheid.

Hiervoor is aandacht gevraagd bij Defensie als werkgever van de reservisten. Besloten is de informatievoorziening te verbeteren en uit te breiden door de ontwikkeling van een website en een helpdesk.

Sindsdien is de informatieverstrekking door het ABP verbeterd. Zo kan nu bijna al het (oud) reserve-personeel op 'Mijn ABP' zien wat bij het ABP bekend is over opkomsten. Ook is het probleem opgelost dat iedere opkomst in werkelijke dienst wordt beschouwd als een afzonderlijke aanstelling. Doordat de reservist nu ononderbroken deelnemer voor het ABP is zolang hij/zij een aanstelling heeft, krijgt dit personeel ook het blad van het ABP. Daarnaast werkt de werkgroep reservisten als extra communicatiemiddel aan een brochure waarin uitleg wordt gegeven over de drie fases in de geschiedenis van het reservistenpensioen uitmondend in de huidige stand van zaken (fase 1: pensioen oude stijl; fase 2: opkomsttoelage, fase 3: conversie pensioen oude stijl, pensioen nieuwe stijl en de afbouw van de opkomsttoelage).

In algemene zin kunnen reservisten voor vragen over specifieke reservistenaangelegenheden terecht bij de Afdeling Reservisten Aangelegenheden van het Commando Landstrijdkrachten. Deze afdeling ondersteunt de reservist tot en met de opkomst in daadwerkelijke dienst. Op dat moment heeft hij/zij de status van militair en biedt het DienstenCentrum Human Resources ondersteuning. Om de informatievoorziening en de noodzakelijke afspraken tussen de civiele werkgever en de reservist te verbeteren wordt een kenniscentrum Employer Support opgericht. Defensie zal hiervoor gebruik maken van het netwerk van contacten met bedrijven via het Platform Defensie-bedrijfsleven en via de bestaande contacten van het DienstenCentrum Externe Bemiddeling.

Er bestaan voor het personeel dat herhaald, kortstondig in werkelijke dienst komt in Nederland nog onduidelijkheden in het kader van het toekennen van ziektekosten. Bij 40+ keuringen van reservisten in verband met de conditieproef laten MGD'n soms weten dat zonder Univé-pasje de reservist niet wordt gekeurd. Uitgangspunt is dat reservisten in werkelijke dienst dezelfde rechten hebben als actief dienende militairen, ook op het punt van de geneeskundige zorg (vanwege dienst). Dit is niet afhankelijk van het al of niet hebben van een Univé-pasje. De Directie Militaire Gezondheidszorg van de Hoofddirectie Personeel zal de gezondheidszorgorganisaties erop wijzen dat reservisten in werkelijke dienst altijd zorg moeten krijgen.

Ik blijf dit onderwerp volgen.

#### 14.5 Prijsverhoging voedingsmiddelenassortiment

In het kader van het Defensie Besluitvormingsmemorandum 2008 is aan Paresto (Paarse Restauratieve Organisatie) een besparing opgelegd van 25,3 miljoen euro. Een prijsverhoging van een deel van het voedingsmiddelenassortiment kon hierdoor niet uitblijven. Tijdens de werkbezoeken bij de defensieonderdelen is geconstateerd dat het personeel deze prijsverhoging in het geheel niet begrijpt en het zelfs wrevel oproept. Derhalve is geadviseerd op korte termijn een evaluatie te laten plaatsvinden naar de effecten van deze prijsverhoging, waarbij het inkomen van de lager betaalde militairen nadrukkelijk mede in beschouwing wordt genomen. Deze evaluatie heeft niet plaatsgevonden. Wel is besloten af te zien van prijsverhogingen in het najaar van 2008 en per 1 januari 2009. Met ingang van januari 2010 worden de reguliere prijsverhogingen hervat.

#### 14.6 **Positie Diensten Geestelijke Verzorging**

In 2008 is aandacht besteed aan de onvrede die bestond bij de Hoofden Geestelijke Verzorging over de wijze waarop het Commando DienstenCentra omging met de bijzondere positie van de Geestelijke Verzorging. Zo werd de wijze van inbedding en de opgelegde regels van de bedrijfsvoering van het Commando DienstenCentra als belemmerend ervaren. Ook was de status van de geestelijk verzorger onduidelijk en bestond wrevel over de uitvoering van de rechtspositie.

Begin 2009 is een studie gestart naar de toekomstige inrichting en bedrijfsvoering van de Diensten Geestelijke Verzorging, waarbij ook de inbedding in het Commando DienstenCentra is bezien. In april 2009 is na overleg met de zendende instanties het verzoek bij de projectleider neergelegd om een gezamenlijke missie en visie van alle Diensten Geestelijke Verzorging te ontwikkelen en vast te stellen. In overleg met de hoofden Geestelijke Verzorging, de medewerkers en de medezeggenschapscommissie is deze gezamenlijke missie en visie inmiddels ontwikkeld en vastgesteld. Op basis hiervan zal de voorstudie in het eerste kwartaal worden afgerond en zal naar verwachting de reorganisatie van de Diensten Geestelijke Verzorging in 2010 vorm worden gegeven. Ik blijf dit volgen.

#### 14.7 **Stimuleren betrokkenheid bij medezeggenschap**

Met ingang van 1 september 2008 is het nieuwe Besluit medezeggenschap Defensie van kracht. In overleg met de centrales van overheidspersoneel heeft de Hoofddirecteur Personeel een implementatietraject afgesproken, waarbij een groot aantal stimuleringsmaatregelen is getroffen. Deze ontwikkeling heeft zich in 2009 doorgezet. Daarbij is gebruik gemaakt van het met de centrales van overheidspersoneel afgesproken 'Implementatietraject versterking medezeggenschap bij Defensie'.

Op 15 oktober 2009 heeft de staatssecretaris de Centrale Medezeggenschapscommissie geïnstalleerd. Hiermee is een nieuwe stap gezet in de reeks van stimuleringsmaatregelen van de medezeggenschap bij Defensie. Verder is de aandacht uitgegaan naar de kwaliteit van medezeggenschap. Dit is onder meer gebeurd door scholing en vorming van medezeggenschapscommissies en in de toekomst ook van hoofden van diensteenheden/overlegvoorzitters. Ook is in 2009 bij vrijwel ieder defensieonderdeel een medezeggenschapsdag georganiseerd of op andere wijze de aandacht gericht op de verdere ontwikkeling en versterking van medezeggenschap. Tevens worden voorbereidingen getroffen in de diverse initiële en loopbaanopleidingen 'medezeggenschap' op diverse niveaus in te bedden en wordt de meerwaarde van medezeggenschap voor de loopbaan besproken. Dit gebeurt defensiebreed onder meer met de overlegcoördinatoren van de defensieonderdelen. Tevens zal dit op individueel niveau gebeuren tussen lijnmanager en medewerker tijdens bijvoorbeeld het jaarlijkse functioneringsgesprek.

Verder heeft de digitalisering inmiddels ook bij medezeggenschap vaste vorm aangenomen. Het defensiebrede 'Kennisweb medezeggenschap' op intranet is daartoe verder uitgewerkt bij de defensieonderdelen door middel van aan dit web gelinkte eigen in-

tranetpagina's. In 2009 is tevens de eerste aanzet gegeven tot het houden van digitale medezeggenschapsverkiezingen. Deze mogelijkheid zal in de loop van de tijd verder worden ontwikkeld in overleg met de medezeggenschap en de centrales van overheids-personeel.

#### 14.8 **Infrastructuur Commando Zeestrijdkrachten**

In 2007 en 2008 zijn ten aanzien van infrastructuur zorgen kenbaar gemaakt over de plannen voor de Van Braam Houckgeestkazerne te Doorn. Op basis van bestaande en nieuwe behoeften is in 2008 een nieuw structuur- en ontwikkelingsplan gedefinieerd waarbij het stedenbouwkundig plan de leidraad vormt voor de toekomst. Het resultaat hiervan is dat het Commando Zeestrijdkrachten vanaf 2009 beschikt over LC Maartensdijk als permanente overlooplocatie voor opslag en stalling. De behoefte voor nieuwbouw, renovatie legering en voor het bedrijfsrestaurant wordt geacommodeerd in het bouwprogramma en zal gefaseerd worden uitgevoerd in 2012 en 2013. Tijdens het werkbezoek in 2009 aan 1 Mariniersbataljon is de kwaliteit van het vastgoed en de plannen wederom uitgebreid ter sprake gekomen. Na een moeizame bouwperiode is een nieuw kantoorgebouw op de kazerne gerealiseerd en in gebruik genomen. In het najaar van 2009 is de atletiekbaan volledig vernieuwd. Ik zal de voortgang blijven volgen.

#### 14.9 **Gedenkzuil luchtvaarders**

In 2007 is op de voormalig vliegbasis Soesterberg een gedenkzuil luchtvaarders onthuld. Hierop staan de namen van alle omgekomen luchtvaarders uit de periode vanaf het einde van de Tweede Wereldoorlog tot nu vermeld. Een verdere uitbreiding van deze galerij was voorzien voor de periode tot 2013. Na duidelijke signalen vanuit met name veteranenorganisaties van de militaire luchtvaart is bij de Commandant Luchtstrijdkrachten aangedrongen op een eerdere realisatie van deze uitbreiding. Dit heeft in 2009 geleid tot de onthulling van een apart gedenkteken voor de zogenoemde 'meivliegers', waarbij de namen zijn vermeld van 75 militairen die sneuvelden in de meidagen van 1940. De laatste uitbreiding van de zuilengalerij is voorzien in 2010. Dan zullen de namen van alle overige omgekomen luchtvaarders uit de periode 1913 tot 1945 worden toegevoegd.





Foto: Staf IGK

## **15 - Individuele bemiddeling**

### **15.1**

#### **Algemeen**

Alle verzoeken aan de IGK om individuele bemiddeling worden geregistreerd in het Individueel Registratie Systeem. Dit systeem dateert uit 1995 en is in 2008 op een aantal punten aangepast. Door de verouderde techniek van dit systeem bleken een aantal noodzakelijke aanpassingen niet mogelijk te zijn. In overleg met de Bedrijfsgroep Informatievoorziening en -technologie is in 2009 besloten het Individueel Registratie Systeem te vervangen door een bestaand, modern registratiesysteem (MANTIS), dat door genoemde bedrijfsgroep wordt aangepast aan de specifieke wensen van de IGK. Naar verwachting zal dit systeem in 2010 worden ingevoerd.

In 2009 heeft de IGK 382 verzoeken voor individuele bemiddeling ontvangen (zie ook bijlage 2), een daling met ongeveer 12% ten opzichte van het aantal ontvangen verzoeken in 2008 (435). Er is geen directe verklaring voor deze afname. Het aantal afgehandelde zaken bedroeg 406, een geringe stijging ten opzichte van 2008 toen 397 zaken

werden afgehandeld. Van de 268 verzoeken die in actieve bemiddeling zijn genomen (anders dan in de vorm van een advies of doorverwijzing naar een meer geëigende instantie), is – in lijn met voorgaande jaren - 70% afgesloten met gunstig gevolg voor de verzoeker.

Er lijkt een nieuwe trend te ontstaan in de wijze waarop verzoekers om bemiddeling de IGK benaderen. Vaak gebeurt dat rechtstreeks zonder dat direct betrokken leidinggevendenden eerst over de problematiek zijn benaderd. In alle gevallen wordt gevraagd waarom dit het geval is en zo nodig wordt eerste terugverwezen.

## 15.2 Bevindingen

### 15.2.1 Categorie-indeling personeel

Het aandeel van de diverse categorieën (voormalig of potentieel) personeel ten opzichte van het totaal aantal in 2009 ingediende verzoeken om bemiddeling is in grote lijnen gelijk gebleven. Er is wel sprake van een geringe afname bij het personeel in loopbaanfase 3<sup>13</sup>, die is nu 47 % en was in 2008 51%. In loopbaanfase 1 en 2 is die nu 19% en die was 16%. Het grote aandeel in loopbaanfase 3 is opvallend en heeft vermoedelijk te maken met de geringe bekendheid van het instituut IGK bij het personeel in loopbaanfase 1 en 2.

### 15.2.2 Defensieonderdeel

Zoals eerder aangegeven is het totaal aantal ingediende verzoeken om bemiddeling afgenomen van 435 in 2008 tot 382 in 2009. Met uitzondering van het Commando Zeestrijdkrachten en het Commando DienstenCentra is er bij alle defensieonderdelen sprake van een evenredige afname van het aantal ingediende verzoeken. Bij het Commando Zeestrijdkrachten is er echter sprake van een lichte toename van 67 gevallen in 2008 tot 72 in 2009; bij het Commando DienstenCentra steeg het aantal van 29 naar 54. De onderwerpen zijn te divers om uit de toename een trend te onderkennen.

### 15.2.3 Onderwerpen

Evenals voorgaande jaren maken de onderwerpen in 2009 die direct of indirect betrekking hebben op de carrière van de militair een aanzienlijk deel uit van het totaal aantal ingediende verzoeken. In 2008 bedroeg het aantal nog 25% van het totale aantal ingediende verzoeken; in 2009 is dit opgelopen tot 29%. Opvallend hierbij is het relatief grote aantal verzoeken vanuit het Commando Zeestrijdkrachten en het Commando DienstenCentra dat betrekking had op de functietoewijzing (11 in 2009 ten opzichte van 4 in 2008, respectievelijk 12 in 2009 ten opzichte van 1 in 2008). Het aantal zaken dat betrekking heeft op rechtspositionele aangelegenheden bedroeg 80, een stijging met 17 zaken ten opzichte van 2008. Van de 30 ingediende verzoeken die betrekking hadden op goed werkgeverschap kwam het verzoek in 17 gevallen (59%) vanuit het Commando Landstrijdkrachten. Vaak vindt de verzoeker dat er vanuit de organisatie onvoldoende oog is voor bijzondere omstandigheden die een uitzondering op de vigerende regelge-

<sup>13</sup> Loopbaan fase 1 begint als je loopbaan bij Defensie start en duurt tot het einde van die dienverplichting. Loopbaan fase 2 begint automatisch na afloop van je dienverplichting en duurt totdat het besluit valt dat je overgaat naar loopbaanfase 3 (vaste aanstelling)



ving zouden rechtvaardigen. Het aantal verzoeken dat betrekking had op uitzending en nazorg bedroeg 21 (was 30). Gelet op de grote uitzendddruk is deze daling van het aantal verzoeken opvallend. Bij het onderwerp werving, selectie en aanstelling zijn er bij het Commando Landstrijdkrachten diverse verzoeken geweest die betrekking hadden op het project Van Werk Naar Werk.

#### 15.2.4 Resultaten individuele bemiddeling

Van de 406 gevallen die in 2009 zijn afgehandeld, is er in 268 gevallen sprake geweest van actieve bemiddeling. In 188 (70%) gevallen heeft de bemiddeling tot een gunstig resultaat voor de verzoeker geleid. De percentages van 70% voor geslaagde bemiddelingen en 30% voor bemiddelingen met een ongunstige uitkomst voor de verzoeker, zijn gelijk aan de cijfers van voorgaande jaren met uitzondering van 2008 toen de cijfers 75 respectievelijk 25% betroffen. In de overige 138 gevallen is volstaan met het geven van advies of het doorverwijzen naar een andere instantie.





*foto: Peter Wiezoreck/AVDD*

## **16 - Veteranenaangelegenheden**

### **16.1**

#### **Algemeen**

De IGK heeft in de functie van Inspecteur der Veteranen in 2009 deelgenomen aan 94 regionale, nationale en internationale herdenkingen, jaarvergaderingen van veteranenorganisaties en verenigingen, symposia en overige veteranenaangelegenheden, of heeft zich hierbij laten vertegenwoordigen.

Geconstateerd is dat de in de Notitie Uitvoering Veteranenbeleid 2008 – 2009 opgenomen voornemens en besluiten in 2009 verder zijn uitgewerkt en het ingezette beleid verder is verankerd. Onderstaand zal specifiek worden ingegaan op een aantal onderwerpen.

### **16.2**

#### **Bevindingen**

##### **16.2.1 Erkenning en waardering**

In 2009 is sprake van een toename van het aantal bezoekers aan de Nederlandse Veteranendag in Den Haag, evenals een toename in het aantal lokale en regionale herdenkingen. In 2008 hebben ongeveer 55.000 belangstellenden de Nederlandse veteranendag bezocht, in 2009 bedroeg dit aantal ongeveer 70.000. Daarnaast hebben ongeveer 300 Nederlandse gemeenten, tweederde van het totaal, op een of andere wijze



*Onthulling plaquette bij Unifil monument, Johannes Postkazerne / foto: Robert Koelewijn/AVDD*

aandacht besteed aan de veteranen binnen de eigen gemeentegrenzen ten opzichte van 214 gemeenten in 2008. Bovendien is sprake van een toenemende, genuanceerde media-aandacht voor zowel de landelijke als de lokale en regionale veteranenactiviteiten.

Het was het eerste lustrum van de Nederlandse Veteranendag, dat op grootse wijze is gevierd onder prima weersomstandigheden. Vanwege de eerste lustrumviering is voorafgaand aan deze dag een historische fietstocht georganiseerd. Hieraan namen zowel veteranen als actief dienende militairen deel. De tocht volgde de opmarsroute van Normandië naar Den Haag die de Prinses Irene Brigade in 1944-1945 heeft afgelegd. Daarbij zijn kransen gelegd op die plaatsen waar de Brigade daadwerkelijk is ingezet, zoals Pont Audemer, Tilburg en Hedel. Na een ontvangst door de burgemeester van Den Haag en een korte herdenking bij de Grote Kerk is aangesloten bij het programma van de Nederlandse Veteranendag, waaronder deelname aan het defilé.

Nieuw was dit jaar de Nationale Vlaginstructie voor de Nederlandse Veteranendag. Mede hierdoor is voor een ieder de waardering zichtbaar die de Nederlandse samenleving heeft voor haar veteranen.

Een andere vorm van erkenning en waardering is het wederom - met terugwerkende kracht tot 1946 - instellen van de uitgifte van een nagedachtenisoorkonde inclusief bijbehorende sculptuur aan de nabestaanden van de tijdens operationele inzet omgekomen militairen. Ook zijn inmiddels diverse filmpremières op initiatief van het Veteraneninstituut gratis toegankelijk voor veteranen. In 2009 betrof dat bijvoorbeeld een voorpremière van de indrukwekkende Amerikaanse speelfilm 'Brothers' die op 5 december in Arnhem plaatsvond.

### 16.2.2 Imago veteraan

Ondanks de toename van erkenning en waardering voor veteranen is uit het jaarlijkse opinieonderzoek door het Veteraneninstituut gebleken dat nog veel Nederlanders een eenzijdig en mogelijk een gestigmatiseerd beeld hebben van veteranen. In het publieke debat manifesteert zich momenteel regelmatig het beeld van de veteraan als psychisch beschadigd slachtoffer, die als zodanig een risico in zich zou dragen. Doordat met name de media zich vooral richt op de relatief kleine groep (20%) zorgbehoevende veteranen in plaats van op de overgrote meerderheid die hun uitzending beschouwt als een verrijking van het postmilitaire leven, wordt het beeld veelal bepaald door de zorggerelateerde context.<sup>14</sup>



Nederlandse Veteranendag: Historische fietstocht over opmarsroute Prinses Irene Brigade / foto: Peter Wiezoreck/AVDD

Een juist beeld over onze veteranen is belangrijk als blijk van erkenning en waardering in de richting van de veteranen zelf als de nabestaanden en het thuisfront. De verbetering van het imago van de veteraan is een belangrijk aspect van (na)zorg, waarvoor Defensie als goed werkgever verantwoordelijk is. Een goede beeldvorming is ook van belang voor het imago van Defensie als aantrekkelijk werkgever.

### 16.2.3 Binding van zowel oude- als jonge veteraan

Gebleken is dat de jonge veteranen de belangstelling voor hen van Defensie als voormalig werkgever zeer op prijs stelt, en deze belangstelling beschouwen als een belangrijke vorm van waardering. Steeds zal moeten worden bezien op welke wijze de (toekomstige) veteranen kunnen worden betrokken in het brede veld van veteranenactiviteiten en -organisaties.



Militair in gesprek met veteraan tijdens Nederlandse Veteranendag / foto: Peter Wiezoreck/AVDD

In de afgelopen jaren is op het gebied van materiële en immateriële waardering veel waardevols generaliseerd dat zeker bewaard moet blijven, zoals de jaarlijkse gratis NS-vervoersbewijzen voor veteranen, het Draaginsigne Veteraan, de veteranendagen van de operationele commando's en natuurlijk de jaarlijkse Nederlandse Veteranendag in juni. Deze zaken moeten worden gekoesterd, maar tegelijk moet

worden geconstateerd dat veel van deze verworvenheden zijn gericht op de wensen en behoeften van de oudere veteranen. Eerste verkennende onderzoeken tonen aan

<sup>14</sup> Zie ook proefschrift 'Meaning as a mission: making sense of war and peacekeeping' van Dr. Michaela Schok, wetenschappelijk medewerker bij het kennis- en onderzoekscentrum van het Veteraneninstituut.



Nederlandse Veteranendag: Prins Willem Alexander spreekt na het defilé met de aanwezige jeugd / foto: Peter Wiezoreck/AVDD

dat jongere veteranen andere wensen en behoeften hebben. Dat maakt dat het in stand houden van wat in het verleden is gerealiseerd niet voldoende is: ook het onderwerp 'maatschappelijke waardering' vraagt om actualisering en daarmee om een adequate afstemming op de wensen en behoeften van jonge veteranen.

In dit kader is het vermeldenswaardig dat de voorzitter van het Veteranenplatform en de directeur van het Veteraneninstituut op een constructieve wijze invulling geven aan hun (hernieuwde) samenwerking, die zich onder meer zal gaan richten op wensen en behoeften van de categorie 'jonge veteranen'. Daarnaast zal aan het Veteranenplatform en aan de organisaties die daarvan deel uitmaken meer publiciteitsruimte worden geboden in het veteranentijdschrift Checkpoint.

#### 16.2.4 Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen

Het bestuur van het Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen heeft in 2009 grote inspanning geleverd om de inrichting van de civiel-militaire ketenzorgorganisatie te verstevigen met een nieuw convenant. Dit is veel meer dan het eerste convenant van 2007 een uitgewerkte samenwerkingsovereenkomst. Hoewel betrokken partijen het nieuwe convenant naar verwachting in 2010 zullen ondertekenen, is nu al een essentiële kwaliteitsslag gemaakt. Voorbeelden zijn de 24-uurs bereikbaarheid van het Centraal Aanmeldingspunt bij het Veteraneninstituut, die op verzoek van de Tweede Kamer en in samenwerking met het Dienstencentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk van het ministerie van Defensie kon worden gerealiseerd.



Aanbieding jaarverslag Veteranenzorg aan Staatssecretaris van Defensie / foto Peter Wiezoreck/AVDD

Daarnaast heeft het Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen in 2009 een eerste beleidsnotitie communicatie uitgebracht en een start gemaakt met de vorming van een eigen zichtbare identiteit. Deze ontwikkeling verdient temeer waardering, omdat het hier een civiel-militaire samenwerking van aanzienlijke omvang betreft, met 19 partijen.

## BIJLAGEN



*foto: Rintze Klein/AVDD*





## BIJLAGE 1

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

### Algemeen

De militairen en burgers bij Defensie doen belangrijk, afwisselend en uitdagend werk. In Nederland en vaak ook ver daarbuiten. Meestal is dat werk plezierig en inspirerend, maar niet altijd. In elke arbeidssituatie kunnen zich immers problemen voordoen, waardoor het welzijn of de rechtspositie van het personeel in het geding raakt. In zulke gevallen kan er behoefte bestaan aan een onafhankelijk persoon, die luistert naar hun verhaal en die zo nodig bemiddelt bij het vinden van een oplossing. Zo iemand is er binnen Defensie in de persoon van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK). Om de onafhankelijkheid te waarborgen valt de IGK rechtstreeks onder de minister van Defensie en staat daarmee buiten de militaire hiërarchie.

De IGK heeft tot taak de minister van Defensie, gevraagd of ongevraagd, te adviseren over alle vraagstukken die de krijgsmacht raken en een onderzoek in te stellen of te bemiddelen in individuele aangelegenheden. Personeel (ook voormalig of potentieel personeel) van Defensie of verwanten kunnen hun verhaal voorleggen aan de IGK. De IGK heeft toegang tot alle delen van de defensieorganisatie. Hij is bevoegd om alle documenten in te zien en vergaderingen bij te wonen.

Er is veel veranderd sinds wijlen Z.K.H. Prins Bernhard der Nederlanden in 1945 aantrad als eerste Inspecteur-Generaal. Zo heeft het thema 'vrede en veiligheid' een compleet andere betekenis gekregen en dat heeft op zijn beurt ingrijpende gevolgen gehad voor Defensie. Immers, daar waar de krijgsmacht in omvang sterk is verkleind, doet vooral de daadwerkelijke inzet in internationaal verband een steeds groter beroep op de organisatie. Dat blijft niet zonder gevolgen voor het personeel en het beleid inzake arbeidsvoorwaarden, veiligheid, gezondheid en (na)zorg.

Wat niet is veranderd in al die decennia, is het uitgangspunt waarop het werk van de IGK is gefundeerd. Dat was, is en blijft het inzicht dat het belangrijk is dat de IGK zich onder meer inzet voor de leef- en werkomstandigheden die het functioneren van de Nederlandse krijgsmacht ten goede komt. Voor de individuele burger- of militaire (ex-) medewerker en zijn of haar thuisfront is dat niet zomaar een geruststellende opmerking, het is een belofte.

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

Deze instructie luidt als volgt:

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

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

Daarnaast is de IGK sinds 19 februari 2007 agendalid van de Rijksbrede Inspectieraad.

## De taken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

### Advies

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

### Bemiddeling

De IGK bemiddelt in individuele kwesties die betrekking hebben op Defensie. Veelvoorkomende vragen hebben betrekking op uitzendfrequentie, loopbaanverloop, rechtspositie, aanstelling en opleiding. De IGK kan deze taak uitsluitend succesvol uitoefenen als hij onafhankelijk, discreet en met het vertrouwen van alle betrokken partijen kan werken.

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

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

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

Uit ervaring blijkt dat persoonlijk contact met de conflictpartijen doorgaans betere resultaten oplevert dan het schrijven van brieven. Hoewel deze aanpak zeer arbeidsintensief is, blijkt dat de defensiemedewerker zich dan beter bij de uitkomst van de

bemiddeling kan neerleggen. Zelfs als het beoogde resultaat niet wordt behaald, is hij of zij overtuigd dat de kwestie uiterst zorgvuldig is behandeld. Mede hierdoor kunnen beschadigde relaties en geschonden vertrouwen worden hersteld.

### Veteranen

Als Inspecteur der Veteranen levert de IGK door zijn vele contacten binnen en buiten de krijgsmacht een belangrijke bijdrage aan de ontwikkelingen in de veteranenwereld. Tevens adviseert hij gevraagd en ongevraagd de minister over onderwerpen die betrekking hebben op de (na)zorg en de maatschappelijke waardering voor veteranen en hun thuisfront.

Tot slot heeft de IGK namens de minister zitting in het Comité Nederlandse Veteranendag. Als vice-voorzitter van dit comité speelt hij een belangrijke rol in de vormgeving en uitvoering van dit nationale evenement dat vanaf 2009 jaarlijks op de laatste zaterdag van juni wordt gevierd.

### Toezicht

De Inspectieraad streeft naar een effectief en professioneel (Rijks)inspectieapparaat, zoals bedoeld in het programma Vernieuwd Toezicht. Dit streven komt voort uit het programmapunt van het kabinet om de rijksdienst te vernieuwen waaronder de vernieuwing van het toezicht door de rijksinspecties. Bij Defensie is grotendeels sprake van intern toezicht op grond van de bijzondere taakstelling en inzet. De plaatsvervangend secretaris-generaal van Defensie coördineert dit 'harde' toezicht. De toezichtfuncties<sup>15</sup> zijn opgenomen in de organisatie van de Bestuursstaf en de operationele commando's, waar de deskundigheid voor het toezichtgebied aanwezig is. De IGK is geen toezichthouder in de klassieke zin van het woord, waarbij het gaat om naleving van regels. De IGK is een adviseur van de minister en richt zich op uitvoeringsvraagstukken. Verder heeft de IGK een signaalfunctie. Via de IGK vernemen de bewindslieden en de 'Haagse' beleidsmakers hoe het beleid op uitvoeringsniveau wordt ervaren en beleefd. Deze functie is essentieel in een complexe, vrij strakke en hiërarchische organisatie als Defensie, waarbij de afstand tussen de man of vrouw op de werkvloer en de beleidsmakers, maar ook tussen uitvoerders en leidinggevendenden, soms groot kan zijn, vooral in de huidige tijd van reorganisaties en uitzendingen.

<sup>15</sup> De Inspecteur Militaire Gezondheidszorg, de Directeur Militaire Luchtvaart Autoriteit, het Korps Militaire Controleurs Gevaarlijke stoffen, de Beveiligingsautoriteit, de Centrale Organisatie Integriteit Defensie en de Functionaris Bescherming Persoonsgegevens.

## BIJLAGE 2

### Overzicht individuele bemiddeling 2009

In 2009 zijn 382 verzoeken tot bemiddeling ingediend. Hieronder volgt een specificatie.

#### Categorie

Militair personeel	249
Burgerpersoneel	58
Burgers (verwanten, niet Defensie enz.)	27
Ex-militair (Post-actief, veteranen)	35
Reservepersoneel	11

#### Defensieonderdeel

Bestuursstaf	3
Commando Zeestrijdkrachten	72
Commando Landstrijdkrachten	148
Commando Luchtstrijdkrachten	43
Koninklijke Marechaussee	17
Commando DienstenCentra	54
Defensie Materieel Organisatie	10
Niet-Defensie (inclusief ex-militairen)	35

#### Onderwerp

Arbo- en milieu	1
Economische integriteit	1
Functietoewijzing	57
Goed werkgeverschap	30
Loopbaanontwikkeling	53
Ongewenst gedrag	9
Ontslag	23
Opleiding en training	19
Overige rechtspositionele aangelegenheden	78
Pensioen en wachtgeld	4
Salaris en toelage	34
Sociale voorzieningen	15
Uitzending en nazorg	21
Veteranen aangelegenheden	16
werving, selectie en aanstelling	21



## BIJLAGE 3

### WERKBEZOeken 2009

6 januari	Haags Facilitair Bedrijf in Den Haag (CDC)
13 januari	41 Pantsergeniebataljon in Oirschot (CLAS)
22 januari	Regionaal Militair Commando Zuid in Vught (CLAS)
27 januari	Luchtmacht Meteorologische Groep, vliegbasis Woensdrecht (CLSK)
29 januari	Joint Communications and Information Systems Group in Stroe (CDC)
3 februari	13 Herstelcompagnie Gemechaniseerde Brigade in Oirschot (CLAS)
5 februari	Directie Noord Dienst Vastgoed Defensie in Zwolle (CDC)
25 februari	Landelijk Opleiding en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee in Apeldoorn (KMar)
26 februari	Staf Lichamelijke Oefening & Sport Organisatie Koninklijke Landmacht in Amersfoort (CLAS)
3 maart	Opleidingscentrum Amfibisch op Texel (CZSK)
5 maart	Directie Personeel & Organisatie in Den Haag (BS)
5 maart	Directie Planning & Control in Den Haag (BS)
8 - 20 maart	Nederlands defensiepersoneel in de Verenigde Staten
26 maart	Directie Zuid Dienst Vastgoed Defensie in Tilburg (CDC)
31 maart	Directie Logistieke Bedrijven-Transitie Management Organisatie in Den Haag (DMO)
2 april	11 Pantsergeniebataljon in Wezep (CLAS)
7 april	Financieel DienstenCentrum in Eijgelshoven (CDC)
7 april	Logistic Support Unit in Eijgelshoven (CLAS)
9 april	Directie Juridische Zaken in Den Haag (BS)
9 april	Bureau Secretaris-Generaal in Den Haag (BS)
16 april	100 Bevoorradings- en Transportbataljon in Garderen (CLAS)
21 april	Staf 43 Gemechaniseerde Brigade in Havelte (CLAS)
22 april	Command & Control Centre of Excellence in Ede (DMO)
28 april	Afdeling Materieellogistiek in Den Helder (CZSK)
7 mei	43 Herstelcompagnie Gemechaniseerde Brigade in Havelte (CLAS)
14 mei	Amfibisch Gevechtssteunbataljon in Den Helder (CZSK)
19 mei	Brigade Grensbewaking van het District Schiphol (KMar)
20 mei	Staf Opleidings- en Trainingscommando in Utrecht (CLAS)
26 mei	DienstenCentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk in Den Haag (CDC)
28 mei	Defensie Inlichtingen en Veiligheid Instituut in 't Harde (CLAS)
4 juni	Opleidings- en Trainingscentrum Logistiek in Soesterberg (CLAS)
9 juni	Afdeling Personeel en Organisatie Commando Zeestrijdkrachten in Den Helder (CZSK)
11 juni	44 Pantserinfanteriebataljon Regiment Infanterie Johan Willem Friso in Havelte (CLAS)
23 juni	Vliegbasis Leeuwarden (CLSK)
30 juni	Staf District Noord-Oost in Zwolle (KMar)

2 juli	Defensie Helikopter Commando, locatie Maritiem Vliegveld de Kooy in Den Helder (CLSK)
7 juli	Hoofddirectie Algemene Beleidszaken in Den Haag (BS)
7 juli	Beveiligingsautoriteit in Den Haag (BS)
8 - 10 september	Schiet- en Oefenperiode Bergen-Hohne en Munster-Sud (CLAS)
15 september	Defensie Helikopter Commando, locatie vliegbasis Gilze-Rijen (CLSK)
20 – 29 september	Nederlands defensiepersoneel in het Caraïbisch gebied
8 oktober	Hoofddirectie Financiën en Control (BS)
8 oktober	Nederlands Instituut voor Militaire Historie in Den Haag (CDC)
13 oktober	400 Geneeskundig Bataljon in Ermelo (CLAS)
20 oktober	Nederlands-Belgische Operationele School in Den Helder (CZSK)
22 oktober	Groep Geleide Wapens, luchtmachtbasis de Peel (CLSK)
28 oktober	Opleidingen Koninklijke Luchtmacht, vliegbasis Woensdrecht (CLSK)
29 oktober	Instituut Defensie Geneeskundige Opleidingen in Hilversum (CDC)
3 november	Staf Opleidingscentrum Initiële Opleidingen in Ermelo (CLAS)
5 november	1 Mariniersbataljon in Doorn (CZSK)
15 – 20 november	Nederlands defensiepersoneel in Afrika (Soedan en Burundi)
1 december	Koninklijke Marine Technische Opleidingen in Den Helder (CZSK)
3 december	District Schiphol (KMar)
8 december	Staf Operationeel Ondersteunings Commando Land in Apeldoorn (CLAS)
10 december	DienstenCentrum Re-integratie in Amsterdam (CDC)

BS	= Bestuursstaf
CZSK	= Commando Zeestrijdkrachten
CLAS	= Commando Landstrijdkrachten
CLSK	= Commando Luchstrijdkrachten
KMar	= Koninklijke Marechaussee
CDC	= Commando DienstenCentra
DMO	= Defensie Materieel Organisatie



## BIJLAGE 4

### VETERANENACTIVITEITEN 2009

De IGK heeft in 2009 in zijn functie van Inspecteur der Veteranen deelgenomen of als gastheer opgetreden aan/bij de volgende veteranenactiviteiten en gerelateerde gebeurtenissen, dan wel zich hierbij laten vertegenwoordigen door een officier van zijn staf:

21 januari	Bijzondere algemene ledenvergadering VOMI NL (Vereniging Oud Militairen Indiëgangers) op KTOMM Bronbeek in Arnhem
21 januari	Vergadering Comité Nederlandse Veteranendag in Doorn
27 januari	Overleg Regelingsofficieren Nederlandse Veteranendag in Den Haag
18 februari	Uitreiking beleidshandreiking beheer en behoud oorlogsmonumenten aan staatssecretaris van VWS (Volksgezondheid, welzijn en Sport) in de Nieuwe Kerk in Amsterdam
27 februari	Herdenking bij het monument aan de Wassenaarse Slag in Wassenaar
4 maart	Vergadering Comité Nederlandse Veteranendag op landgoed de Zwaluwenberg in Hilversum
6 maart	Eerste KVMO (Koninklijke Vereniging van Marineofficieren) Veteranendag in Marine Etablissement in Amsterdam
17 maart	Vergadering Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranenbeleid Defensieonderdelen in Doorn
19 maart	Vergadering Contactraad Uitvoering Veteranenbeleid op het Veteraneninstituut in Doorn
8 april	Algemene Ledenvergadering Vereniging NL Nieuw-Guinea Militairen 1945 – 1962 in Soesterberg
19 april	Herdenking Kamp Amersfoort in Amersfoort
23 april	Algemene ledenvergadering en reünie Vereniging Draggers Militairen Dapperheidsonderscheidingen op KTOMM Bronbeek in Arnhem
23 april	Reünie Vereniging Veteranen Koninklijke Marine en Koopvaardij WO II op KTOMM Bronbeek in Arnhem
24 april	Afscheidsreceptie bestuur Stichting Nationaal Indië-monument 1945-1962 in Roermond
25 april	Commemoration service ANZAC Day Remembrance and Wreath laying in Den Haag
27 april	Uitreiking boek 'De bloedigste oorlog' aan staatssecretaris van Defensie op het Nederlands Instituut voor Militaire Historie in Den Haag
29 april	Dodenherdenking Regiment Bevoorradings- en Transporttroepen in Soesterberg
4 mei	Herdenking gevallen militairen bij oorlogshandelingen van de Militaire Luchtvaart in Soesterberg
4 mei	Herdenking gevallen Ter Zee in Den Helder

4 mei	Herdenking Vliegersmonument in Dronten
4 mei	Dodenherdenking bij het verzetsmonument in Hilversum
4 mei	Herdenkingsplechtigheid Militair Ereveld Grebbeberg in Rhenen
4 mei	Dodenherdenking Ereveld Loenen
4 mei	Nationale Herdenking op de Dam in Amsterdam
5 mei	Symposium 'Zestig jaar NAVO' in Wageningen
5 mei	Herdenkingsconcert in de Johannes de Doperkerk in Wageningen
5 mei	Nationale herdenking capitulaties 1945 in Wageningen
5 mei	Bevrijdingsdefilé in Wageningen
5 mei	Concert ter afsluiting Nationale Viering van de Bevrijding in Amsterdam
9 mei	Herdenking Vereniging van Oud Pontonniers en Torpedisten in Dordrecht
10 mei	Herdenking slag om Ypenburg 10 mei 1940
10 mei	Jaarlijkse herdenking gesneuvelden en de andere dan door oorlogsgeweld in werkelijke dienst overleden Grenadiers en Jagers in Den Haag
13 mei	Herdenking Franse gevallen 1940-1945 in Kapelle
13 mei	Laatste bataljonsreünie 5-5 Regiment Infanterie op de Harskamp
15 mei	Reünievereniging Nederlands Nieuw-Guinea 1945 – 1962 in 't Harde
16 mei	Veteranendag Koninklijke Landmacht in de IJsselhallen in Zwolle
20 mei	Vergadering Comité Nederlandse Veteranendag op landgoed de Zwaluwenberg in Hilversum
24 mei	Memorial Day in Margraten, jaarlijkse herdenking gevallen Amerikaanse militairen tijdens de Tweede Wereldoorlog in Europa en Nederland
26 mei	Dodenherdenking en reünie Vereniging Oud-Koreastrijders in Schaarsbergen
26 mei	Herdenking Indië-monument Emmen
28 mei	Herdenkingsbijeenkomst van burger en militaire medewerkers van de Koninklijke Landmacht die in actieve dienst zijn overleden op KTOMM Bronbeek in Arnhem
28 mei	Herdenkingsbijeenkomst voor militaire en burgermedewerkers van de Koninklijke Marine die in actieve dienst zijn overleden bij het Marinemuseum in Den Helder
30 mei	Herdenking Indië-monument Tilburg
1 juni	Jaarlijkse dodenherdenking 8 Regiment Infanterie - 1940 Grebbeberg in Rhenen
2 juni	Herdenking Provinciaal Indië-monument Groningen
4 juni	Bijeenkomst dragers militaire dapperheidsonderscheidingen op landgoed de Zwaluwenberg in Hilversum
10 juni	Vergadering Comité Nederlandse Veteranendag op landgoed de Zwaluwenberg in Hilversum
11 juni	Reünie en medaille-uitreiking Stichting Marechaussee Contact op KTOMM Bronbeek in Arnhem

12 juni	Veteranenbijeenkomst Apeldoorn – Epe 2009 in het stadhuis van Apeldoorn
13 juni	Zeeuwse Veteranendag in Middelburg
13 juni	Vereniging Veteranen Vredesmissies GFPI (Garde Fuseliers Prinses Irene) in Oirschot
14 juni	Scotfest in Tilburg ter herinnering aan de bevrijding van Tilburg
20 juni	Voorpremière van film ‘Groetjes uit Libanon’ in Nijmegen
24 juni	Bezoek opbouw Nederlandse Veteranendag in Den Haag
24 juni	Veteranenconcert in Zoetermeer
25 juni	De Rotterdamse Veteranendag
27 juni	Bezoek aan ontvangst burgemeester van Aartsen van de Veteranenwielerploeg Normandië in Den Haag
27 juni	Nederlandse Veteranendag in Den Haag
27 juni	Taptoe ‘Ode aan de Veteranen’ in Den Haag
4 juli	15e landelijke Indië- en Nieuw Guinea veteranendag in Dalen (Dametin)
4 juli	Regionale veteranendag Noordwest Veluwe in Harderwijk en Ermelo
9 juli	Veteranendag Koninklijke Marine in Den Helder
14 augustus	Herdenking gevallen en de slachtoffers Nederlands-Indië in Amstelveen
26 augustus	Herdenking Indië-monument Friesland in Leeuwarden
29 augustus	Herdenking Birma-Siam en Pakan Baroe Spoorweg op KTOMM Bronbeek in Arnhem
7 september	Herdenking Nationaal Indië-monument 1945 – 1962 in Roermond
13 september	Herdenking Market Garden Old Comrades Group in het Reichswald in Duitsland
16 september	Veteranendag Koninklijke Luchtmacht op vliegbasis Eindhoven
16 september	Evaluatie Nederlandse Veteranendag afgesloten met een barbecue voor alle medewerkers gehouden op landgoed de Zwaluwenberg in Hilversum
17 september	Veteranendag Koninklijke Luchtmacht op vliegbasis Eindhoven
18 september	Conferentie ‘Bridge to the Future’ in Arnhem
18 september	Herdenking Slachtoffers Japanse Zeetransporten in Zuid-Oost Azië 1942 – 1945 op KTOMM Bronbeek in Arnhem
23 september	Uitreiking Draaginsigne Gewonden aan heer W.F.J. Elgers in Doorn
25 september	Veteranendag Koninklijke Marechaussee in Apeldoorn
1 oktober	Veteranendag Nationale Taptoe 2008 in Rotterdam
5 oktober	Bijeenkomst wetgeving veteranen in Den Haag
6 oktober	Dodenherdenking RTT (Regiment Technische Troepen)-monument in Soesterberg
8 oktober	Veteranendag Korps Militaire Administratie in Soesterberg
8 oktober	Onthulling gedenkteken gesneuvelden meidagen 1940 op de voormalige Vliegbasis Soesterberg
11 oktober	64e Herdenking gesneuvelde Stoottroepers in Beneden Leeuwen
30 oktober	Opening Bevrijdingsmuseum in Nieuwdorp

2 november	Herdenking Slag om de Schelde in 1944 in Domburg
2 november	Bevrijdingsconcert in de St. Jacobskerk in Vlissingen
8 november	Commonwealth Remembrance Service in Kijkduin / Den Haag
8 november	Herdenking Nationaal Canadees Bevrijdingsmonument in Apeldoorn
11 november	Vergadering Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranenbeleid Defensieonderdelen in Doorn
12 november	Herdenkingsplechtigheid Monument van Verdraagzaamheid in Leudal
25 november	Overleg Regelingsofficieren Nederlandse Veteranendag in Den Haag
25 november	Vrijwilligersbijeenkomst Nationaal Comité Herdenking Capitulaties 1945 Wageningen op landgoed de Zwaluwenberg in Hilversum
1 december	Herdenking sterfdag Z.K.H. Prins Bernhard in Hotel de Wereld in Wageningen
2 december	Vergadering Comité Nederlandse Veteranendag op landgoed de Zwaluwenberg in Hilversum
4 december	Herdenking gevallen 1 Divisie '7 December' in Apeldoorn
10 december	Presentatie Onderzoekswijzer Maatschappelijke Erkenning Veteranen in Doorn
18 december	Eindejaarsbijeenkomst Veteranenplatform