

J A A R V E R S L A G  
2 0 0 7

INSPECTEUR-GENERAAL DER KRIJGSMACHT





<b>VOORWOORD</b>	<b>7</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>11</b>
<b>DEEL I – BESTURING</b>	<b>19</b>
<b>1. Bestuursstaf</b>	<b>21</b>
1.1 Algemeen	21
1.2 Bevindingen	22
1.2.1 Auditcapaciteit	22
1.2.2 Personeelsvulling en loopbaanpatronen	22
1.2.3 ICT-dienstverlening	24
1.2.4 Permanent Joint Headquarter	24
1.2.5 Informatiemanagementsysteem	24
1.2.6 Bemensing Medezeggenschapscommissies	24
1.2.7 Ondersteuning internationaal geplaatst personeel	25
1.3 Afronding	25
<b>2. Toezicht</b>	<b>26</b>
<b>DEEL II – UITVOERING</b>	<b>27</b>
<b>3. Missies</b>	<b>29</b>
3.1 Algemeen	29
3.2 Bevindingen	30
3.2.1 Voortzettingsvermogens specialisten	30
3.2.2 Rotatiesystematiek	30
3.2.3 Logistieke structuur	30
3.2.4 Materieelaspecten	32
3.2.5 Individuele uitzendingen	33
3.3 Afronding	34
<b>4. Commando Zeestrijdkrachten</b>	<b>35</b>
4.1 Algemeen	35
4.2 Bevindingen	37
4.2.1 Opleidings- en onderwijsachterstand	37
4.2.2 Vulling en werkdruk	37
4.2.3 Kennisbehoud	38
4.2.4 Onderzeebootproblematiek.	40
4.2.5 Zorg individuele uitzendingen	40
4.2.6 Infrastructuur	41
4.2.7 Arbeidstijdenwet en beschikbaarheidsdiensten	42
4.2.8 Kustwachtcentrum	43
4.3 Afronding	44
<b>5. Commando Landstrijdkrachten</b>	<b>45</b>
5.1 Algemeen	45
5.2 Bevindingen	47
5.2.1 Personeelszorg	47
5.2.2 Administratieve ondersteuning	48

5.2.3	Werkdruk	49
5.2.4	Leeftijdsopbouw	49
5.2.5	Vacatures	50
5.2.6	Nazorg uitzendingen	50
5.2.7	Opleidingen en trainingen	50
5.2.8	Materieel	52
5.2.9	Infrastructuur	53
5.3	Afronding	53
<b>6.</b>	<b>Commando Luchtstrijdkrachten</b>	<b>55</b>
6.1	Algemeen	55
6.2	Bevindingen	57
6.2.1	Operationele inzet, training en opleiding	57
6.2.2	Personele aspecten	58
6.2.3	Materieel-logistieke aspecten	59
6.2.4	Militaire Luchtvaart Eisen	60
6.3	Afronding	61
<b>7.</b>	<b>Koninklijke Marechaussee</b>	<b>63</b>
7.1	Algemeen	63
7.2	Bevindingen	65
7.2.1	Operationele inzet, training en opleiding	65
7.2.2	Personele aspecten	67
7.2.3	Infrastructuur	68
7.3	Afronding	69

**DEEL III – ONDERSTEUNING 71**

<b>8.</b>	<b>Commando DienstenCentra</b>	<b>73</b>
8.1	Algemeen	73
8.2	Bevindingen	74
8.2.1	Bedrijfsvoering	74
8.2.2	Personeelsvulling	75
8.2.3	Werkdruk	76
8.2.4	Militaire basisvaardigheden	76
8.2.5	Uitzenden van burgerpersoneel	77
8.2.6	ICT-dienstverlening	77
8.2.7	Infrastructuur	78
8.2.8	Introductieperiode op de Koninklijke Militaire Academie en het Koninklijk Instituut van de Marine	78
8.3	Afronding	79
<b>9.</b>	<b>Defensie Materieel Organisatie</b>	<b>81</b>
9.1	Algemeen	81
9.2	Bevindingen	82
9.2.1	Verandering bedrijfscultuur	82
9.2.2	Budgettaire perikelen	83
9.3	Afronding	84

<b>DEEL IV – THEMAONDERZOEKEN</b>		<b>87</b>
<b>10.</b>	<b>Naar een adequate, voor zijn taak berekende personeelsdienst</b>	<b>89</b>
10.1	Inleiding	89
10.2	Onderzoek	91
10.3	Aanpak	91
10.4	Invulling randvoorwaarden en realisatie reductiedoelstelling	91
10.5	Visie over taakverdeling van het beleidsniveau ultimo 2009	92
10.6	Bevindingen	93
10.7	Conclusies	95
10.8	Aanbevelingen	96
<b>11.</b>	<b>Naar een eenduidige organisatie op het gebied van de individuele begeleiding (re-integratie)</b>	<b>99</b>
11.1	Inleiding	99
11.2	Achtergrond re-integratiebeleid	100
11.3	Re-integratiebeleid	101
11.4	DienstenCentrum Re-integratie	101
11.5	Hoe re-integratie was geregeld bij de defensieonderdelen	102
11.6	Stand van zaken	103
11.7	Conclusies	105
11.8	Aanbevelingen	105
<b>12.</b>	<b>De sociaalemotionele redenen van uitval van leerlingen uit de initiële opleidingen bij Defensie</b>	<b>107</b>
12.1	Inleiding	107
12.2	Onderzoek	108
12.3	Onderzoeksvragen	108
12.4	Welke sociaalemotionele redenen in relatie tot voortijdige uitval van leerlingen in de initiële opleidingen van Defensie zijn al bekend uit de rapportages van de evaluatievragenlijsten van het DienstenCentrum Gedragwetenschappen?	109
12.5	Wat is de aard van de militaire context waarin de leerling zijn of haar sociaalemotionele identiteit vorm geeft?	110
12.6	Op welke wijze wordt aan de sociaalemotionele identiteit van de leerling verder vormgegeven binnen de militaire context?	112
12.7	Welke conclusies kunnen worden getrokken uit de ontwikkeling van de sociaalemotionele identiteit voor uitval van leerlingen?	116
12.8	Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om het verloop als gevolg van sociaalemotionele redenen beter te beheersen?	118
<b>DEEL V – OVERIGE ONDERWERPEN</b>		<b>119</b>
<b>13.</b>	<b>Individuele bemiddeling</b>	<b>121</b>
13.1	Algemeen	121
13.2	Categorie-indeling Personeel	122
13.3	Defensieonderdeel	122

13.4	Onderwerpen	123
13.5	Resultaten van individuele bemiddeling	123
<b>14.</b>	<b>Veteranenaangelegenheden</b>	<b>125</b>
14.1	Algemeen	125
14.2	Erkenning, waardering en zorg voor veteranen	126
14.3	Militair Geestelijke Gezondheidszorg en veteranen	126
14.4	Raad voor Civiel-Militaire Zorg en Onderzoek	126
14.5	Introductie Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen	127
14.6	De Nederlandse Veteranendag	128
14.6.1	Algemeen	128
14.6.2	Nationale activiteiten	129
14.6.3	Regionale en lokale activiteiten	129
14.6.4	Enquête onder veteranenpashouders over de Nederlandse Veteranendag	129
14.7	Scholenproject	130
14.8	De toekomst van veteranenorganisaties	130

**BIJLAGEN** **131**

Bijlage 1	Taken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en van de Inspecteur-Generaal der Veteranen	133
Bijlage 2	Organigram staf Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht	137
Bijlage 3	Werkbezoeken 2007	139
Bijlage 4	Overzicht individuele bemiddeling 2007	141
Bijlage 5	Veteranenactiviteiten 2007	143

## Voorwoord



Op 15 januari 2007 heb ik de functie van Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht overgenomen van Luitenant-generaal der Artillerie A.P.P.M. van Baal. Het voorliggende jaarverslag 2007 is de afspiegeling van onder meer ruim veertig werkbezoeken die ik, in binnen- en buitenland, heb gebracht aan Nederlandse defensie-eenheden. Het verslag bevat daarnaast de resultaten van drie themaonderzoeken, statistische gegevens van individuele bemiddeling en bevindingen over veteranenaangelegenheden. Als gevolg van ziekte is het aantal afgelegde werkbezoeken wat lager dan gebruikelijk.

Het jaar 2007 is voor Defensie een bewogen jaar geweest. Er is een enorme inspanning geleverd ten behoeve van het formeren, gereedstellen, uitvoeren en afwikkelen van diverse missies. In 2007 zijn 6.300 militairen ingezet voor missies in Afghanistan, Irak, het voormalig Joegoslavië, Kosovo, en diverse missies in Afrika en het Midden-Oosten. Met name de missie in Afghanistan is, wat betreft operationele en logistieke aspecten, een complexe operatie, waarbij helaas ook doden en gewonden te betreuren zijn geweest. De professionaliteit en enorme inzet, waarmee het personeel in de diverse missiegebieden zijn taken, onder veelal moeilijke omstandigheden, verricht, verdienen onverminderd groot respect.

De (ervaren) uitzending doet een zwaar beroep op de motivatie van het personeel, evenals op de steun van het thuisfront. Dit is vooral het geval bij schaarse categorieën personeel (zoals vliegtuigtechnici, forward air controllers, intel-personeel) op wie binnen de uitzendbeschermingstermijn veelal toch weer een beroep moet worden gedaan om naar een missiegebied te gaan. Mede hierdoor, maar ook door de gunstige ontwikkeling van de Nederlandse economie en als gevolg daarvan een krappe arbeidsmarkt, vragen werving en behoud van personeel thans in toenemende mate om krachtdadige en creatieve maatregelen, teneinde de negatieve balans tussen uit- en instroom van personeel te herstellen. Hiervoor is inmiddels de Projectgroep Werving & Behoud onder leiding van een project-generaal ingesteld, die begin 2008 met aanbevelingen zal komen. Ook zal naar verwachting een positieve impuls kunnen uitgaan van het op 1 januari 2008 ingevoerde Flexibel Personeelssysteem (FPS), waarbij onder andere de loopbaanbegeleiding van militair personeel zal worden geïntensiveerd. Met de invoering van FPS zullen echter enkele jaren gemoeid zijn en de positieve effecten zullen naar verwachting pas in de loop der tijd merkbaar worden.

Het voortzettingsvermogen van Defensie, vooral dat op de wat langere termijn, is een aandachtspunt. Tijdens mijn werkbezoeken zijn personele en materiële tekorten, vacatures, en opleidingsachterstanden regelmatig aan de orde gesteld.

De materiële exploitatie stond in 2007 duidelijk onder druk, onder andere als gevolg van overmatige slijtage van het materieel dat wordt ingezet in de missiegebieden. De tekorten worden vooral gevoeld op het gebied van munitie, reservedelen en uitrustingsstukken. Deze tekorten komen het meest tot uiting in het opleidings- en trainingsproces van de eenheden in Nederland en hebben ook een negatieve uitwerking op de motivatie van het personeel. Hoewel corrigerende acties in gang zijn gezet, zullen de positieve effecten als gevolg van lever- en distributietijden, pas vanaf medio 2008 merkbaar kunnen worden. Deze aspecten vergen in toenemende mate duidelijke prioriteitstelling in de te verrichten taken en activiteiten. De combinatie van inzet ten behoeve van uitzendingen met veelvuldige organisatiewijzigingen en grootschalige ICT-projecten, zoals SPEER, vraagt om nauwkeurige afwegingen ten aanzien van de middelen. Het is daarbij van groot belang dat in de lijn van leidinggevenden tot op het laagste niveau helder wordt gecommuniceerd over de gestelde prioriteiten en dat er in omgekeerde richting goede notie en zo nodig acceptatie bestaat ten aanzien van de daaraan verbonden negatieve consequenties.

De inzetgereedheid, in het bijzonder voor Afghanistan, is weliswaar steeds binnen de gestelde termijnen gerealiseerd, maar ik stel vast dat het proces van gereedstellen steeds meer inspanning vereist om dit binnen de beschikbare tijd te kunnen blijven realiseren. Vooral de beperkingen op het gebied van opleidingscapaciteit en op het gebied van beschikbaarheid van materieel worden hierbij steeds nadrukkelijker gevoeld. Hoewel unieke en zeer waardevolle operationele ervaring wordt opgedaan in de missiegebieden, blijven andere operationele aspecten als gevolg van de gestelde prioriteitsstelling, achter. Derhalve vraag ik aandacht voor het zeker stellen van het behoud van kennis en kwaliteit van de overige operationele capaciteiten, teneinde de inzetbaarheid van de krijgsmacht in het totale inzet spectrum op termijn voldoende te kunnen waarborgen.

Defensie heeft ook in bestuurlijke zin een intensief jaar achter de rug. In 2007 heeft een herschikking van het defensiebudget plaatsgevonden, waarbij beslissingen zijn genomen ten aanzien van intensiveringen en extensiveringen. Hierbij hebben de beoogde maatregelen voortvloeiend uit het programma Vernieuwing Rijksdienst, eveneens een rol gespeeld.

Defensie werkt inmiddels twee jaar met een nieuw besturingsmodel. Net als in 2006 hebben in 2007 stabilisatie en gewenning ten aanzien van de nieuwe organisatiestructuur centraal gestaan. Bovendien is de organisatie nog volop in beweging. Voorbeelden hiervan zijn de concentratie en onderbrenging van facilitaire ondersteunende diensten en beveiliging bij het Commando Diensten Centra, de (verdere) herinrichting van de P&O-organisatie, de oprichting en inrichting van het Defensie Helikopter Commando en de herschikking van de bedrijvencluster bij de Defensie Materieel Organisatie.

In sommige gevallen is sprake van snel opeenvolgende, soms majeure reorganisaties, waardoor het gevaar ontstaat dat oude reorganisaties onvoldoende worden



afgerond alvorens nieuwe worden gestart. Dit geldt vooral voor het aanpassen van de beschrijving van procedures in de nieuwe organisatie, alsmede voor het definitief vaststellen van functiebeschrijvingen en -waarderingen. Als gevolg van de veelvuldige reorganisaties, veelal met reducties van het aantal functies, treedt bovendien een zekere reorganisatiemoedigheid op bij het personeel, waardoor het steeds moeilijker wordt om voldoende draagvlak te creëren voor nieuwe reorganisaties. In dit opzicht is er, na de grote defensiebrede reorganisatie onder de naam Samson, behoefte aan een periode van enige rust aan het reorganisatiefront.

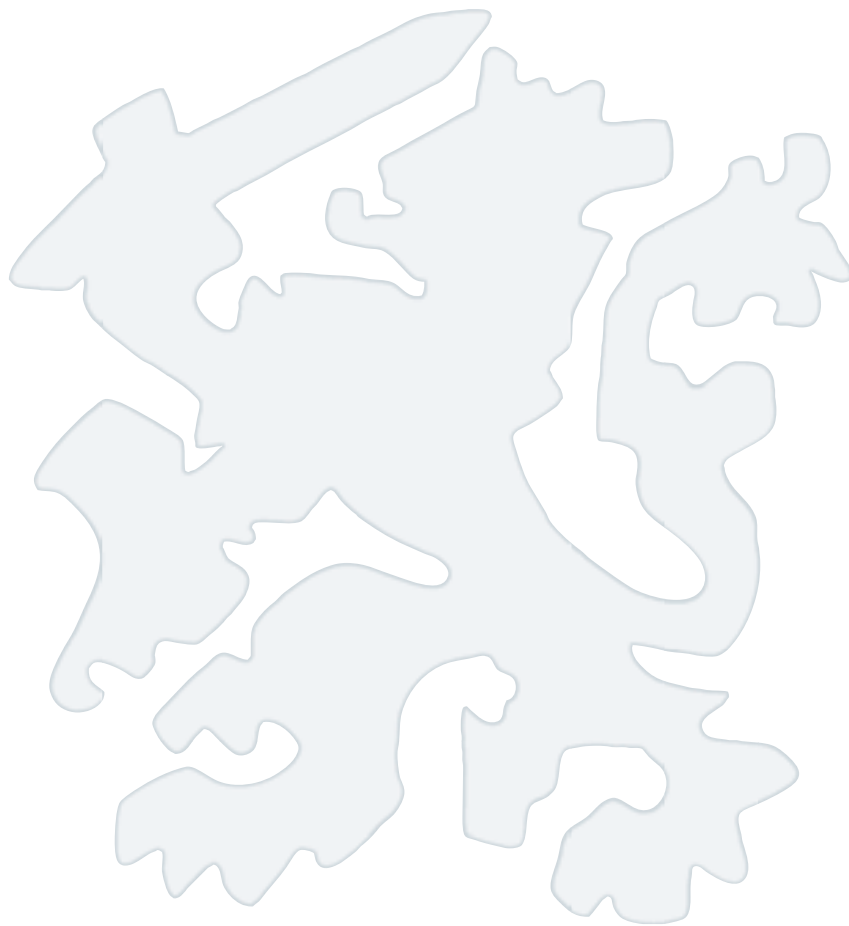
De eerste aanzet om te komen tot levensfasegericht-personeelsbeleid is door de Hoofddirecteur Personeel neergelegd in nota nr. P/2003003643 van 14 juni 2003. De invulling liet echter op zich wachten. In mijn vorige jaarverslag heb ik derhalve op spoed aangedrongen. Tot mijn genoegen zijn het afgelopen jaar hierover afspraken gemaakt in het Arbeidsvoorwaardenakkoord defensiepersoneel 2007-2008. Defensie en de Centrales van Overheidspersoneel hebben in 2007 een convenant ondertekend, dat gericht is op verbetering van de toepassing van de huidige instrumenten. Tevens zal de noodzaak van aanvullende maatregelen worden gezien. Door middel van een themaonderzoek zal ik in 2008 een bijdrage leveren aan de verdere uitwerking van het ouderenbeleid. Bovendien zal ik tijdens de werkbezoeken in 2008 aandacht besteden aan de vraag in hoeverre de instrumenten voor levensfasegericht-personeelsbeleid worden benut.

Ik ben verheugd dat in 2007 veel constructieve initiatieven zijn genomen om de veteranenzorg verder te verbeteren. Het aantal veteranen zal naar verwachting door de groei van het aantal uitzendingen aanzienlijk toenemen. Voor de militair is het niet zozeer meer de vraag 'of hij of zij wordt uitgezonden', maar veeleer 'wanneer en hoe vaak'. De 'militairen ingezet in de dienst van de vrede vandaag' zijn de 'veteranen van morgen'. Het is daarom van groot belang dat ook de jonge veteranen worden betrokken bij de 'veteranenzaak'.

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht



Ir. M.A. van Maanen  
Vice-admiraal



# Samenvatting

## Algemeen

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK) adviseert, gevraagd en ongevraagd, de politieke en ambtelijke leiding van het Ministerie van Defensie over alle defensievraagstukken. Daarnaast bemiddelt hij in individuele kwesties van (voormalig) defensiepersoneel. Bovendien oefent de IGK ook de functie uit van Inspecteur der Veteranen. Het jaarverslag 2007 bevat een overzicht van zijn bevindingen tijdens de verslagperiode met betrekking tot de hiervoor genoemde taken.

In het verslagjaar heeft de IGK ruim veertig werkbezoeken gebracht aan defensie-eenheden. Dit is minder dan gebruikelijk, vanwege ziekte tijdens het derde kwartaal. Daarnaast hebben ook zijn stafofficieren defensie-eenheden bezocht. De relevante bevindingen uit deze bezoeken worden voornamelijk door middel van kwartaalverslagen onder de aandacht gebracht van de defensieleiding. Deze verslagen hebben een vertrouwelijk karakter.

In totaal zijn 355 individuele bemiddelingszaken (met veelal positief resultaat) afgehandeld. Samen met zijn stafofficieren heeft de IGK ruim zeventig veteranenevenementen bijgewoond.

De indeling van het jaarverslag weerspiegelt de defensieorganisatie: besturing, uitvoering en ondersteuning. Het jaarverslag bevat ook de resultaten van drie themaonderzoeken, resultaten van individuele bemiddeling en bevindingen over veteranenaangelegenheden.

Afgelopen jaar is wederom een grote inspanning geleverd ten behoeve van diverse missies, met name de missie in Afghanistan. 2007 heeft ook in het teken gestaan van de herschikking van het defensiebudget, waarbij moeilijke beslissingen zijn genomen ten aanzien van intensiveringen en extensiveringen. Verder is 2007 een jaar van stabilisatie en gewenning geweest ten aanzien van de huidige organisatiestructuur. Maar de organisatie is ook nog volop in beweging, zoals onder andere blijkt uit de concentratie en uitbreiding van diensten bij het Commando DienstenCentra en de herinrichting van de P&O-organisatie.

In 2007 hebben Defensie en de Centrales van Overheidspersoneel een convenant getekend inzake levensfasegericht-personeelsbeleid. Hierin zijn nadere afspraken gemaakt over het gebruik en mogelijke uitbreiding van het huidige instrumentarium. Ook heeft de staatssecretaris eind 2007 het gender- en diversiteitsbeleid van Defensie aangeboden aan het Parlement. Verder is rijksbreed een start gemaakt met de vernieuwing van het toezicht door de rijksinspecties. Voor Defensie is het van belang om aansluiting te houden bij de ontwikkelingen van dit vernieuwde toezicht.

## Samenvatting

Tijdens de werkbezoeken aan de onderdelen komt defensiebreed een aantal aspecten regelmatig aan de orde, zoals personeelsondervulling, achterblijvende personeelswerving, irreguliere uitstroom van personeel, als hoog ervaren uitzend- en werkdruk, achterstand in opleidingen, tekort aan (reserve)materiaal, knelpunten bij zorg voor individueel uitgezonden medewerkers en de slechte staat van sommige infrastructuur. Opvallend hierbij is wel dat ondanks deze aspecten steeds weer een grote loyaliteit en gemotiveerdheid van het personeel wordt geconstateerd.

## Bestuursstaf

Bij de werkbezoeken aan de Bestuursstaf, maar ook bij het Commando Zeestrijdkrachten, is onder andere de behoefte aan bepaalde specialistische loopbaanpatronen onder de aandacht gebracht. Uit het oogpunt van behoud van personeel en kennis onderschrijft de IGK deze behoefte. Onder verantwoordelijkheid van de Hoofddirecteur Personeel zullen functiebestanden bij de defensieonderdelen op elkaar worden afgestemd, waardoor loopbaanmogelijkheden zichtbaar worden en loopbaanontwikkeling over de grenzen van het defensieonderdeel mogelijk wordt. Het blijkt niet altijd even gemakkelijk te zijn om personeel te vinden dat bereid is om zitting te nemen in Medezeggenschapscommissies. In het kader van de introductie van het nieuwe Besluit Medezeggenschap Defensie zal de betrokkenheid bij de medezeggenschap van medewerkers en management defensiebreed worden gestimuleerd.

## Missies

Naast de missie in Afghanistan (ISAF) is er in kleiner verband of op individuele basis deelgenomen aan de missie in Irak (NTM-I), het voormalig Joegoslavië (EUFOR), Kosovo (KFOR) en aan diverse missies in Afrika en het Midden-Oosten. Er is in 2007 weer een grote inspanning geleverd om deze missies op succesvolle wijze uit te voeren.

Met name bij personeel dat in korte tijd vier tot zes keer is uitgezonden, is in toenemende mate sprake van motivatieproblemen en afnemende steun van het thuisfront. De IGK is van oordeel dat voor deze categorie de uitzendbescherming (uitzenden en pas na minimaal tweemaal de uitzendduur weer uitzenden) strikt moet worden gehanteerd of, indien hieraan niet kan worden voldaan, dat er sprake dient te zijn van een (extra) financiële compensatie. Voor de missie in Afghanistan is gekozen voor een nieuwe logistieke structuur. Door onbekendheid bij de krijgsmachtdelen met de procedures en afspraken heeft de nieuwe structuur echter de nodige problemen gegeven. Inmiddels heeft de IGK geconstateerd dat voortdurend is gezocht naar verbeteringen in de logistieke keten die, waar mogelijk, ook zijn geïmplementeerd. Door de genomen maatregelen is de gemiddelde doorlooptijd van goederen afgenomen en heeft de logistiek zich positief ontwikkeld.

## Commando Zeestrijdkrachten

Het Commando Zeestrijdkrachten is in 2007 voor diverse ernst- en humanitaire operaties ingezet. Verder heeft het verkoop-gereedmaken van schepen de nodige inzet vereist. Naast de reguliere opwerkprogramma's heeft het Commando Zeestrijdkrachten met Hr.Ms. Tromp deelgenomen aan een belangrijke oefening in de Stille Oceaan nabij Hawaï, waarbij succesvol radarbeproevingen tegen ballistische doelen werden uitgevoerd. Door diverse maatregelen is de opleidingsachterstand eind 2007 met ongeveer een derde teruggebracht. Mede door bemerkingen van personeel, maar ook van de P&O-medewerkers, is besloten om het personeels-systeem (wederom) op enkele belangrijke punten aan te passen. Leidinggevend en medewerkers zijn bezorgd dat specifieke kennis en expertise afneemt, en wellicht zelfs verloren dreigt te gaan. Een kennisgebied waarvoor specifiek aandacht is gevraagd, is dat van de elektronische oorlogvoering. Nederland dreigt volgens specialisten mogelijk uit de pas te lopen met trends bij de NAVO. De IGK is van oordeel dat deze bezorgdheid serieuze aandacht verdient. De Commandant Zeestrijdkrachten heeft de gesignaleerde problemen bij de vulling van functies op de onderzeeboten expliciet benoemd waarbij duidelijk is gemaakt dat serieus naar adequate oplossingen wordt gezocht. Verschillende eenheden hebben problemen ondervonden bij het aanpassen van de bedrijfsvoering aan de Arbeidstijdenwet, het bijbehorende besluit en de gevolgen van het Jaegerarrest. In overleg met de Centrales van Overheidspersoneel is dit probleem voorlopig opgelost met een Tijdelijke Regeling Aanwezigheidsdiensten met Afwijkende Normering (TRAAMAN). De IGK is van oordeel dat er in dit verband, zoals eerder aanbevolen, ook op korte termijn een oplossing moet komen voor de Opsporings- en reddingsdienst van de Groep Maritieme Helikopters. De IGK heeft de indruk gekregen dat het commitment voor de Kustwacht nog niet bij alle betrokken ministeries even sterk lijkt te zijn ontwikkeld. Een ander probleem is dat de verschillende betrokken ministeries niet altijd hun operationele gegevens mogen delen met andere overheidsorganen. De IGK is van oordeel dat met voortvarendheid moet worden gestreefd naar aanpassingen in de regelgeving, opdat het koppelen van de benodigde databases van de verschillende handhavingsdiensten van de Kustwacht mogelijk wordt.

## Commando Landstrijdkrachten

Het Commando Landstrijdkrachten is in 2007 continu ingezet ten behoeve van missies, met het zwaartepunt in Afghanistan. Met name bij dit defensieonderdeel is sprake van achterblijvende toewijzing van opleidingen en cursussen, en een tekort aan materieel. Vanzelfsprekend is daarbij de prioriteit bij de missies gelegd. De Commandant Landstrijdkrachten heeft in 2007 een aantal besluiten genomen en een aantal andere maatregelen ter besluitvorming aan de Commandant der Strijdkrachten voorgelegd teneinde de schaarste (defensiebreed) het hoofd te bieden. Eenheden die niet gepland staan voor de ISAF-missie hebben als gevolg hiervan te kampen met schaarste. Het niveau van deze eenheden daalt als gevolg van het onvoldoende kunnen beschikken over middelen voor opleiding en training.

Het Commando Landstrijdkrachten slaagt er door een goede regie en adequate maatregelen in om binnen de beschikbare capaciteit en middelen de gereedstelling voor missies binnen de beschikbare tijd te realiseren. Dit wordt echter steeds moeilijker. Besloten is dat (defensiebreed) zorg wordt gedragen voor een goede communicatie over de prioriteitstelling en de daaruit voortvloeiende consequenties. Onder druk van de lopende missie in Afghanistan ervaren het personeel en het thuisfront de uitzenddruk als hoog. Vooral personeel in de meer specialistische functies wordt onevenredig zwaar belast. Gelet hierop breekt de IGK, net als vorig jaar, een lans voor het zekerstellen of identificeren van meer militaire functies in de ondersteuning binnen het Commando DienstenCentra en de Defensie Materieel Organisatie. Binnen de Bestuursstaf wordt gewerkt aan het normeren van dit onderwerp. Het werken met de Regionale Personeelsdiensten en het DienstenCentrum Human Resources vraagt veel gewenning van zowel de functionele lijn als de medewerkers. Een punt van zorg zijn de oudere burgermedewerkers in fysiek zware functies. Levensfasebeleid, waaronder ouderenbeleid, is in ontwikkeling. De IGK is van oordeel dat op korte termijn hieraan invulling moet worden gegeven.

### Commando Luchtstrijdkrachten

Het Commando Luchtstrijdkrachten heeft in 2007 continue inzet gepleegd ten behoeve van de missie in Afghanistan (ISAF). Net als in 2006 zijn alle types (vliegende) hoofdwapensystemen ingezet. Tijdens deze inzet zijn bestaande doctrines en tactische procedures geactualiseerd en verfijnd. Daarnaast is een groot aantal oefeningen gehouden in binnen- en buitenland. Naast de beperkte oefenmogelijkheden in Nederland speelt de beperking van geluidsoverlast een steeds belangrijker rol en moet in toenemende mate worden uitgeweken naar locaties in het buitenland. Als gevolg van de lopende reorganisatie van het Commando Luchtstrijdkrachten is in december 2007 de Luchtmachtbasis Twenthe definitief gesloten. De eind 2007 geplande verhuizing van de Tactische Helikopter Groep-eenheden van de vliegbasis Soesterberg naar de vliegbasis Gilze-Rijen is met een jaar vertraagd. In 2007 heeft het Commando Luchtstrijdkrachten een aantal nieuwe systemen in gebruik genomen: luchtdoelraketten Patriot PAC-3, twee Dornier 228-kustwachtvliegtuigen en een testopstelling van een NAVO-commandovoeringssysteem (DARS). Daarnaast is door de Defensie Materieel Organisatie een contract getekend voor de levering van zes extra Chinook-helikopters. Ook is onder verantwoordelijkheid van de Defensie Materieel Organisatie materieel afgestoten: 12 F-16's die zijn geleverd aan Chili en 4 F-60's die uit dienst zijn genomen. Opnieuw is sprake geweest van een hoge irreguliere uitstroom van ervaren personeel. Het betreft in het bijzonder vliegers, loadmasters en technisch personeel. Gelet hierop heeft de Commandant Luchtstrijdkrachten financiële maatregelen genomen. De IGK is van oordeel dat behoud van personeel prioriteit moet hebben teneinde aldus het benodigde voortzettingsvermogen ook voor de toekomst te garanderen.

Op de vliegbasis Soesterberg heeft de Commandant Luchtstrijdkrachten een gedenkzuil luchtvaardenden onthuld. Hierop zijn de namen van alle omgekomen

luchtvaardigen uit de periode vanaf het einde van de Tweede Wereldoorlog tot nu vermeld. De IGK heeft bij de civiele en militaire autoriteiten aangedrongen op spoedige realisatie van de geplande uitbreiding voor de periode 1913-1945.

Door de invoering van de Militaire Luchtvaart Eisen is de toekenning van bevoegdheden aan strenge eisen gebonden. Vanwege onvoldoende ervaringsopbouw van het zittende personeelsbestand is vooral bij de technici momenteel minder personeel aanwezig dat beschikt over certificeringsbevoegdheid. Dit heeft direct invloed op de werkdruk en de flexibiliteit waarmee dit personeel kan worden ingezet.

### Koninklijke Marechaussee

Naar aanleiding van het Beleidsplan Koninklijke Marechaussee 2010 zijn binnen de Koninklijke Marechaussee vele, soms ingrijpende, veranderingen op gang gebracht. De nieuwe visie op leiderschap is gericht op de ontwikkeling van 'leiderschap met lef', waarin ondernemerschap, verantwoordelijkheid nemen, creatief en oplossingsgericht handelen centraal staan. Daarmee wordt nadrukkelijk aansluiting gezocht bij de Defensie Gedragscode. Het aantal brigades is fors afgenomen. Met een capaciteitsmanagementmodel wordt voorzien in een betere inzet van personeel. Bovendien is een nieuwe werkwijze geïntroduceerd, namelijk het informatiegestuurd optreden. Ontwikkelingen zijn er ook op het gebied van het uitvoeren van de militaire politietaken door de KMar. Inmiddels wordt onder auspiciën van de Provost Marshal SHAPE door vertegenwoordigers van de NAVO-lidstaten, waaronder voor Nederland door de Directie Operaties van de Koninklijke Marechaussee, gewerkt aan een nieuwe NAVO-doctrine over militaire politieactiviteiten tijdens *joint and multinational* optreden van de NAVO. In het kader van het project 'Vlootvervanging' zijn drie nieuwe rijksvaartuigen in de vaart genomen. Daarmee is een belangrijke stap gezet in de invulling van het nieuwe concept maritieme grensbewaking. Aanpassing van bestaande gebouwen of het verwerven van nieuwbouw heeft geen gelijke tred gehouden met de ontwikkelingen binnen de Koninklijke Marechaussee. Door defensiebrede prioriteitstelling heeft de Dienst Vastgoed Defensie echter noodgedwongen bepaalde (nieuwbouw)projecten naar achteren moeten schuiven.

### Commando DienstenCentra

Het Commando DienstenCentra heeft in 2007 in het teken gestaan van een verdere professionalisering van de dienstverlening, en concentratie en uitbreiding van diensten. Daarnaast zijn binnen dit defensieonderdeel concrete plannen opgesteld om invulling te geven aan de maatregelen in het kader van het Besluitvormings Memorandum. Deze plannen moeten een besparing opleveren van 217 miljoen euro. Naast de vredesondersteuning is ook ondersteuning geleverd bij uitzendingen. Agentschappen zijn van mening dat zij door de aansturing vanuit de Bestuursstaf beperkt zijn in hun sturingsmogelijkheden die passen bij een baten-lastendienst.

## Samenvatting

Het Instituut Samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen is een samenwerkingsverband van Defensie met zogenaamde relatieziekenhuizen. In dit samenwerkingsverband vindt uitwisseling van personeel plaats. De constructie is innovatief en succesvol, en levert voor alle partijen een win-winsituatie op. De IGK is van oordeel dat deze constructie wellicht ook toepasbaar is bij andere schaarse categorieën personeel. In het Plan van Aanpak Werving & Behoud is dit als actiepoint opgenomen. Tijdens de werkbezoeken is aandacht gevraagd voor uiteenlopende problemen op het gebied van ICT-ondersteuning. Op verzoek van de staatssecretaris heeft de IGK aandacht besteed aan de introductieperiode van aankomende cadetten respectievelijk adelborsten bij de Koninklijke Militaire Academie en het Koninklijk Instituut van de Marine. Met name ging het om de vraag of de wijze waarop deze introductie plaatsvindt, strookt met de Gedragscode Defensie. Er hebben zich geen noemenswaardige incidenten voorgedaan. Het karakter van de introductieperiode is meer en meer komen te liggen op een introductie binnen de respectievelijke korpsen. In deze periode worden onder andere de Gedragscode Defensie en de mores van de korpsen bijgebracht.

## Defensie Materieel Organisatie

De Defensie Materieel Organisatie is een jonge organisatie die is ontstaan uit de samenvoeging van de materieeldirecties van de staven van de centrale organisatie, de krijgsmachtdelen en hun logistieke bedrijven. Afgelopen jaar hebben de materieellogistieke bedrijven de bedrijfsprocessen geharmoniseerd. 2007 heeft in het teken gestaan van het opdoen van ervaring met de nieuwe organisatiestructuur en de gestandaardiseerde bedrijfsprocessen. Daarbij heeft de focus gelegen op de ondersteuning van de missie in Afghanistan. Op 1 januari 2008 is de directie Wapensystemen & Bedrijven gesplitst in een directie Wapensystemen en een directie Logistieke Bedrijven. Naar aanleiding hiervan vindt in 2008 een reorganisatie plaats van de onder deze directies vallende ressorts en bedrijven. De vele reorganisaties hebben doorgaans grote invloed op het personeel in de betrokken organisatiedelen. De IGK is daarom van oordeel dat het van groot belang is dat het veranderingsproces continu nauwlettend wordt gevolgd. De Defensie Materieel Organisatie is de weg ingeslagen naar een meer proactieve benadering van de klanten en een meer kennisintensieve productie. Ondanks de inspanningen en betrokkenheid is gebleken dat de motivatie en het vertrouwen van het personeel onder druk heeft gestaan door het uitstel van groot onderhoud aan de infrastructuur. Daarbij komt dat de bedrijfsvoering van het Algemeen Goederen Bedrijf het afgelopen jaar is getroffen door grote tekorten aan financiële middelen in de materieelexploitatie. Op basis van een aantal genomen maatregelen wordt verwacht dat de bedrijfsvoering van het Algemeen Goederen Bedrijf zo veel mogelijk kan worden voortgezet en dat daardoor in ieder geval de meeste behoeften kunnen worden ingevuld. Daarnaast wordt bezien welke budgetten moeten worden verhoogd.



### Individuele bemiddeling

In 2007 heeft het Instituut IGK 307 schriftelijke verzoeken voor individuele bemiddeling ontvangen. Al enkele jaren schommelt het percentage van het aantal verzoeken die met een gunstig resultaat voor verzoeker zijn afgesloten, rond de 70. Met ingang van 2008 wordt een verbeterde versie van het Individuele Registratie Systeem (IRS) in gebruik genomen. Hiermee kunnen trends of bijzonderheden beter en sneller worden getraceerd.

### Veteranenaangelegenheden

In 2007 hebben gedane beloftes om de positie van de veteranen te verbeteren een duidelijk vervolg gekregen. De staatssecretaris van Defensie heeft de notitie 'Veteranenbeleid 2007' aangeboden aan het parlement, waarin de verbetering van de zorg en de positie van de veteranen in onze samenleving centraal staan. Over deze onderwerpen heeft de staatssecretaris een 'ronde tafelgesprek' gehouden met een groot aantal actoren uit Defensie, politiek, maatschappelijke zorginstellingen en deskundigen op het gebied van zorg en veteranen. Hieruit is een aantal baanbrekende besluiten voortgekomen, zoals het voornemen om te komen tot een veteranenwet. Met de herinrichting van de Militair Geestelijke Gezondheidszorg is een forse stap voorwaarts gezet met de zorgverlening rondom uitzendingen en de veteranenzorg. De IGK is wel van oordeel dat op termijn een evaluatie moet worden uitgevoerd om te bezien of de veteranen dit ook zo ervaren. De staatssecretaris van Defensie heeft op 5 juli 2007 op de Zwaluwenberg de Raad voor Civiel-Militaire Zorg en Onderzoek geïnstalleerd. Op 1 oktober 2007 is het Zorgloket Militaire Oorlogs- en Dienstslichtoffers opgericht en voor de uitvoering ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds. Op 10 oktober 2007 is het Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen (LZV) ingevoerd. In steeds meer gemeenten worden op of rond de Nederlandse Veteranendag lokale of regionale veteranenevenementen georganiseerd. De IGK roept de veteranenorganisaties op om, gelet op de vergrijzing van de veteranenorganisaties, aandacht te blijven schenken aan de jonge veteranen door via de bestaande organisaties contact met hen te leggen.

### Themaonderzoeken

In het verslagjaar zijn drie themaonderzoeken uitgevoerd:

- 'Naar een adequate, voor zijn taak berekende personeelsdienst'.  
De belangrijkste conclusie is dat in de eerste fase P&O nieuwe stijl de kwantitatieve normen zijn gerealiseerd. Echter, de benodigde cultuurverandering die noodzakelijk is om van de herinrichting van de personeelsorganisatie een succes te maken, is een complex en langdurig proces gebleken. Dit krijgt, samen met procesoptimalisatie en professionalisering, nog meer aandacht in de tweede fase P&O (t/m 2009). Geconstateerd is dat de verwachtingen van de onderscheiden niveaus uiteenlopen. De IGK beveelt aan

om meer rust in de organisatie te brengen en niet de ene reorganisatie over de andere te laten tuimelen. Personeel moet de tijd krijgen om te ervaren wat de positieve effecten ervan voor hen kunnen zijn;

- 'Naar een eenduidige organisatie op het gebied van de individuele begeleiding (re-integratie)'.

Geconcludeerd wordt dat het DienstenCentrum Re-integratie een relatief jonge organisatie is, zodat het nog te vroeg is om op dit moment een definitief oordeel te vormen. Geconstateerd is dat de directeur en zijn team met veel enthousiasme werken aan de ontwikkeling van het dienstencentrum. Dit kost echter tijd. Verder is geconstateerd dat bij de defensieonderdelen behoefte bestaat om de voortgang van de re-integratie te volgen. Waar de directeur geen invloed op heeft, maar wat wel zijn bedrijfsvoering raakt, zijn de lange termijnen voor de medische keuringen die het Bureau Medische Beoordelingen uitvoert. Inmiddels heeft dit bureau maatregelen genomen om de doorlooptijden van de keuringen aanzienlijk te verkorten. De IGK beveelt aan dat de defensieonderdelen erop toezien dat de re-integratiedossiers correct en tijdig worden overgedragen aan het DienstenCentrum Re-integratie. Verder beveelt hij aan om een eenvoudig voortgangssysteem voor de defensieonderdelen te ontwikkelen. Tot slot beveelt hij aan om het terugbrengen van doorlooptijden van de medische keuringen op korte termijn te realiseren;

- 'De socialemotionele redenen van uitval van leerlingen uit de initiële opleidingen bij Defensie'.

De belangrijkste conclusie is dat een zekere realiteitsschok noodzakelijk is om het proces van burger naar militair te bewerkstelligen. De grootte van de uitval is direct gerelateerd aan de grootte van de realiteitsschok die toeneemt naarmate de opleiding, en daarmee het regime, zwaarder is. Verder speelt de hiërarchie tussen leerling en instructeur, en de wijze waarop de instructeur zijn rol in die hiërarchie invult, een cruciale rol. Uit het onderzoek is voorts gebleken dat leerlingen bij sommige opleidingen een te positief beeld hebben van de toekomstige functie. De IGK beveelt met name aan om de potentiële leerlingen op de realiteitsschok voor te bereiden, en goed over doel en noodzaak van de militaire opleiding te communiceren. Ook beveelt hij aan om een meer realistisch beeld te schetsen van functiemogelijkheden.

## DEEL I - BESTURING







## 1 - Bestuursstaf

### 1.1. Algemeen

Het afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van de herschikkingen binnen het defensiebudget. Daarbij zijn moeilijke beslissingen genomen ten aanzien van intensiveringen en extensiveringen. Verder vraagt het werven en behouden van voldoende personeel steeds meer aandacht. Dit geldt ook voor de uitval van leerlingen uit de initiële opleidingen, die nog steeds (te) hoog is. Wat betreft dit laatste heb ik in 2007 de Nederlandse Defensie Academie verzocht om een themaonderzoek uit te voeren naar de socialemotionele redenen van uitval van leerlingen uit de initiële opleidingen bij Defensie (Zie hoofdstuk 12 van dit jaarverslag). In het kader van de Commissie Staal zou medio 2007 een onafhankelijke en professionele integriteitsorganisatie worden opgericht. Helaas is hier in 2007 nog geen definitieve invulling aan gegeven. De lokale vertrouwenspersonen verkeren nog steeds in onzekerheid over hun toekomstige rol in het kader van integriteit. Wel is besloten om de centrale vertrouwenspersonen van de integriteitsorganisatie fysiek bij de defensieonderdelen tewerk te stellen. Dit maakt het voor hen mogelijk om het netwerk van lokale vertrouwenspersonen te blijven ondersteunen.



Daarnaast zijn ook positieve ontwikkelingen vermeldenswaard. Zo zijn tot mijn genoegen afspraken gemaakt in het Arbeidsvoorwaardenakkoord defensiepersoneel 2007-2008 over levensfasegericht-personeelsbeleid. Inmiddels hebben Defensie en de Centrales van Overheidspersoneel een convenant ondertekend, waarin nadere afspraken zijn gemaakt over het gebruik en mogelijke uitbreiding van het huidige instrumentarium. Door middel van een themaonderzoek zal ik in 2008 een bijdrage leveren aan de verdere uitwerking van het ouderenbeleid. Verder heeft de staatssecretaris eind 2007 het gender- en diversiteitsbeleid van Defensie aangeboden aan het Parlement. Ik ben zeer verheugd dat mijn eerdere aanbevelingen om verbeteringen aan te brengen in het diversiteitsbeleid hiermee concreet gestalte hebben gekregen. Tot slot heb ik geconstateerd dat (gezamenlijk met andere niveau's binnen Defensie) voortdurend is gezocht naar verbeteringen in de logistieke keten ten behoeve van de missie in Afghanistan waarbij duidelijk vooruitgang is geboekt.

In 2007 heb ik de volgende eenheden van de Bestuursstaf bezocht:

27 maart	-	<i>Audit Dienst Defensie</i>
29 maart	-	<i>Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst</i>
12 april	-	<i>Directie Operaties</i>
21 november	-	<i>Nederlands Administratief Korps Supreme Headquarters Allied Powers Europe</i>

## 1.2 Bevindingen

### 1.2.1 Auditcapaciteit

Als gevolg van een rijksbrede efficiëncyslag moet in 2010 een reductie van de auditcapaciteit worden gerealiseerd. Het gaat hierbij om een reductie van 30% van de omvang van de Audit Dienst Defensie en de afdeling Onderzoeken Interne Beheersing. De consequentie hiervan is dat minder auditonderzoeken kunnen worden uitgevoerd. De directeur Audit Dienst Defensie heeft naar aanleiding hiervan aangegeven dat wordt onderzocht op welke wijze toch kan worden voorzien in een adequaat auditsysteem. Genoemd is het terugdringen van regelgeving en een nauwere samenwerking met de afdeling Onderzoeken Interne Beheersing. Ook is niet uitgesloten dat meer onderzoeken zullen worden uitgevoerd in samenwerking met de Algemene Rekenkamer.

### 1.2.2 Personeelsvulling en loopbaanpatronen

Door de toegenomen vraag naar inlichtingen maakt de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst een sterke personeelsgroei door. De vulling met militair personeel loopt hierbij achter. Dit wordt opgevangen door het burgerpersoneel tijdelijk te militariseren en uit te zenden. Daarnaast probeert men door het werven van academici en hbo-ers het tekort aan kapiteins en majoors tijdelijk op te vangen. Mede ten behoeve van de vulling is de directeur van deze dienst voorstander van een apart dienstvak voor militair inlichtingenpersoneel met volwaardige loopbaanpatronen.



*Ochtendberaad.*

Binnen Defensie bestaat deze wens ook voor andere specialistische vakgebieden. Ten behoeve van behoud van personeel, maar ook voor behoud van kennis, ben ik voorstander van loopbaanpatronen voor militairen met bepaalde specialistische achtergrond (zoals militaire inlichtingen en ICT). Niet iedereen binnen Defensie is het daar mee eens; met name vanwege de behoefte aan een combinatie van specialistische maar zeker ook generalistische ervaring. Onder verantwoordelijkheid van de Hoofddirecteur Personeel zullen functiebestanden bij de defensieonderdelen op elkaar worden afgestemd, waardoor loopbaanmogelijkheden zichtbaar worden en loopbaanontwikkeling over de grenzen van het defensieonderdeel mogelijk wordt. Ook de Audit Dienst Defensie heeft een vullingsprobleem onder mijn aandacht gebracht. Om dat te ondervangen worden beginnende IT-auditors geworven, die vervolgens intern worden opgeleid. Besloten is dat de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst deze aanpak ook toepast. Ook bij de Audit Dienst Defensie is melding gemaakt van bezorgdheid omtrent de vulling van militaire functies. De gewenste verhouding is 60% burgerpersoneel ten opzichte van 40% militair personeel. De verhouding op het moment van mijn werkbezoek bedroeg 80% burgerpersoneel en 20% militair personeel.

### 1.2.3 ICT-dienstverlening

Tijdens mijn werkbezoeken, ook bij de andere defensieonderdelen, zijn veel klachten onder mijn aandacht gebracht over de ICT-dienstverlening, met name de trage afhandeling van klachten en aanvragen. Enerzijds heb ik gewezen op het te rooskleurige verwachtingenpatroon van veel medewerkers over de snelheid waarmee klachten verholpen moeten zijn en heb daarom verwachtingenmanagement aanbevolen. Anderzijds heb ik, waar nodig, aangedrongen op verbetering van de dienstverlening. Het Commando DienstenCentra pakt dit op.

### 1.2.4 Permanent Joint Headquarter

Er vindt een studie plaats naar een gemeenschappelijk hoofdkwartier (Permanent Joint Headquarter). Tijdens mijn gesprekken met personeel van de Bestuursstaf is de vorming van een dergelijk hoofdkwartier ter sprake gebracht. De medewerkers van de Directie Operaties staan hier overwegend positief tegenover. Zij hebben echter aangegeven duidelijkheid te missen over de laatste ontwikkelingen op dit gebied. Inmiddels is begonnen met de interne communicatie om aan de betrokkenen gedurende het project duidelijkheid te geven. De positieve houding ten opzichte van een gemeenschappelijk hoofdkwartier heb ik ook geconstateerd bij de operationele commando's die nauw bij dit project worden betrokken. Ook ik zie de operationele voordelen van een dergelijk hoofdkwartier. Wel ben ik van oordeel dat bij het overdragen van taken van de operationele commando's naar het Permanent Joint Headquarter voldoende aandacht moet worden geschonken aan het gevaar van ontvlechtingen verliezen.

### 1.2.5 Informatiemanagementsysteem

Het Defensie Operatie Centrum van de Directie Operaties zou alsnog graag beschikken over een interdepartementaal informatiemanagementsysteem. Dit was oorspronkelijk gepland voor alle departementen, met name voor de coördinatie van nationale crises. Het Ministerie van Buitenlandse Zaken heeft echter besloten om een eigen systeem in te voeren. Hierdoor is een integraal systeem niet meer aan de orde. Defensie heeft daarom een eigen informatiemanagementsysteem ontwikkeld, dat voor de communicatie binnen Defensie overigens goed voldoet. Ik ben van oordeel dat deze behoefte aan een interdepartementaal systeem past in het streven naar het invoeren van meer rijksbrede ICT-oplossingen.

### 1.2.6 Bemensing Medezeggenschapscommissies

In gesprekken met leden van Medezeggenschapscommissies is regelmatig onder mijn aandacht gebracht dat het niet altijd even gemakkelijk is om voldoende kandidaten te vinden die bereid zijn om zitting te nemen in Medezeggenschapscommissies. Het gebrek aan belangstelling wordt toegeschreven aan het feit dat het personeel de deelname hierin niet als een toegevoegde waarde voor de eigen carrière aanmerkt. Naar aanleiding van mijn bevindingen zal de Hoofddirecteur Personeel in het kader van de introductie van het nieuwe Besluit Medezeggenschap Defensie de betrokkenheid bij de medezeggenschap van medewerkers en



management stimuleren. Dit gebeurt onder meer door deelname aan medezeggenschapscommissies positief te waarderen in het kader van loopbaan- en ontwikkelingstrajecten. De effecten hiervan zal ik kritisch volgen.

### 1.2.7 Ondersteuning internationaal geplaatst personeel

De eenheden die belast zijn met de ondersteuning van het in het buitenland geplaatste personeel, zijn onderwerp van reorganisatie. Gewerkt wordt aan de inrichting van een dienstencentrum dat voorziet in de benodigde ondersteuning van al het internationaal geplaatste personeel. De planning is om medio 2008 de blauwdruk voor de opzet van deze organisatie gereed te hebben. Ik heb geconstateerd dat het personeel de wijze waarop zij worden betrokken bij de vormgeving van de nieuwe organisatie, bijzonder waardeert. Zij nemen deel in de verschillende reorganisatiewerkgroepen. Ook is een intranetsite beschikbaar, waarop alle relevante informatie is te vinden over het reorganisatieproces. Het personeel heeft te kennen gegeven door de werkwijze van de projectleider alle vertrouwen te hebben in de uitkomst van de reorganisatie.

### 1.3 Afronding

Het jaar 2007 stond voor de Bestuursstaf in het teken van enerzijds reducties en anderzijds uitbreidingen als gevolg van de toegenomen vraag naar specialistisch personeel. De vulling van bepaalde specialistische militaire functies op de Bestuursstaf vormt een aandachtspunt. Ik ben verheugd over de stappen die genomen zijn op het gebied van levensfase gericht personeelsbeleid en diversiteit. Tot slot heb ik tijdens mijn werkbezoeken aan de eenheden van de Bestuursstaf geconstateerd dat het personeel gemotiveerd haar werk verricht. Dit ondanks de ervaren hoge werkdruk.



*Commandant der Strijdkrachten presenteert 'visie leidinggeven'.*

## 2. Toezicht

Een van de programmapunten van het huidige kabinet is de vernieuwing rijksdienst waaronder de vernieuwing van het toezicht door de rijksinspecties. Gestreefd wordt naar een effectief en professioneel inspectieapparaat dat, waar nodig, ingrijpt zonder overbodige last te veroorzaken. De Inspectieraad waarvan ik agendalid ben, geeft uitvoering aan dit programmapunt. 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 zijn opgenomen in de organisatie van de Bestuursstaf en de operationele commando's, waar de deskundigheid voor het toezichtgebied aanwezig is. Mijn positie als onafhankelijk adviseur van de minister is een bijzondere. Ik zie toe op en geef een oordeel over de staat van Defensie en ik zie derhalve ook toe op het functioneren van het interne toezicht bij Defensie. In het najaar van 2007 heeft op de Zwaluwenberg een conferentie van de interne toezichthouders van Defensie plaatsgevonden. Daarbij zijn naast de onderlinge afstemming van werkzaamheden ook de ontwikkelingen verkend van het vernieuwde toezicht en de effecten daarvan op de bedrijfsvoering van het interne defensietoezicht. Aandachtspunt voor Defensie is aansluiting te houden bij de ontwikkelingen van het vernieuwde toezicht.

## DEEL II - UITVOERING







## 3 - Missies

### 3.1 Algemeen

De Nederlandse defensieorganisatie heeft in 2007 weer een grote inspanning geleverd om het formeren, het gereedstellen, de inzet en de afwikkeling van missies op succesvolle wijze uit te voeren. Naast de missie in Afghanistan (ISAF) is er in kleiner verband of op individuele basis deelgenomen aan de missie in Irak (NTM-I), het voormalig Joegoslavië (EUFOR), Kosovo (KFOR) en aan diverse missies in Afrika en het Midden-Oosten. Helaas zijn er in het afgelopen jaar bij de inzet in Afghanistan ook dodelijke slachtoffers en gewonden te betreuren geweest. Hierbij is de veerkracht van het personeel en het thuisfront zwaar op de proef gesteld.

In mei 2007 heb ik de Nederlandse militairen in Afghanistan bezocht op de locaties Kabul, Kandahar, Tarin Kowt en Deh Rahwod. Ik heb gesproken met:

- de Tijdelijk Zaakgelastigde in Afghanistan, mevrouw Y. Stassen;
- de NATO Senior Civilian Representative ISAF, Ambassadeur D. Everts;
- het personeel werkzaam bij:
  - het hoofdkwartier ISAF;
  - het Contingentscommando;
  - het hoofdkwartier van de Regional Commandant South;



- de staf Task Force Uruzgan;
- de Battlegroup;
- het Operational Mentoring en Liasion Team;
- het Provincial Reconstruction Team;
- het Joint Support Detachment;
- de Air Task Force, bestaande uit het F-16 detachement en het Chinook- en Apache-helikopterdetachement;
- diverse detachementen van de Koninklijke Marechaussee.

## 3.2 Bevindingen

### 3.2.1 Voortzettingsvermogens specialisten

Zowel het huidige ambitieniveau als de uitdagingen waar het personeel in Afghanistan voor wordt gesteld, vragen om de inzet van een groot aantal schaarse specialisten (zoals forward air controllers, genisten, human intelligence



*IGK wordt geïnformeerd over lopende operatie Battle Group Afghanistan.*

personeel). Bij personeel dat in korte tijd vier tot zes keer is uitgezonden, is in toenemende mate sprake van motivatieproblemen en afnemende steun van het thuisfront. Ik ben van oordeel dat voor deze categorie de uitzendbescherming (uitzenden en pas na minimaal tweemaal de uitzendduur weer uitzenden) strikt moet worden gehanteerd. Indien dit niet mogelijk is, dan zou sprake moeten zijn van een (extra) financiële compensatie. Het belang van deze kritieke groep verdient extra aandacht.

### 3.2.2 Rotatiesystematiek

Regelmatig ben ik tijdens mijn bezoek aan Uruzgan aangesproken over de voorgenomen wijziging in de rotatiesystematiek. Hierdoor zou mogelijk sprake zijn van een overschrijding van de eerder voorziene uitzendduur, hetgeen een grote mate van onrust bij het personeel en het thuisfront tot gevolg heeft gehad. Na terug-

komst heb ik bij de defensieleiding een gewillig oor gevonden voor deze kwestie. Voor het personeel dat uiteindelijk langer dan vier maanden en drie weken in het inzetgebied moest verblijven, is extra compensatie verleend. Ik heb aanbevolen om in het vervolg wijzigingen in de rotatiesystematiek pas in te voeren voor de eerstvolgende rotatie en beter te communiceren. Dit voorkomt motivatieproblemen en onrust bij het uitgezonden personeel en het thuisfront.

### 3.2.3 Logistieke structuur

Voor de missie in Afghanistan is gekozen voor een nieuwe logistieke structuur (het Joint Support Detachment concept). Om deze structuur werkbaar te maken,



*Matroos op de uitkijk voor de kust van Libanon vanaf Hr.Ms. van Galen.*

zijn voortdurend procedures aangepast en nieuwe (werk)afspraken gemaakt. Door onbekendheid bij de krijgsmachtdelen met de procedures en afspraken heeft de nieuwe structuur de nodige problemen gegeven. Ik heb aangegeven dat de gemaakte afspraken en procedures moeten worden nageleefd om het gekozen concept een kans te geven. Daarnaast heb ik aanbevolen om de tus-

sentijdse evaluatie en bijsturing van het concept (met mogelijke materiële en personele consequenties) te laten uitvoeren door specialisten van de betrokken krijgsmachtdelen in overleg met de uitvoerende commandanten.

Inmiddels heb ik geconstateerd dat voortdurend is gezocht naar verbeteringen in de logistieke keten, die, waar mogelijk, ook zijn geïmplementeerd. Dit is op alle niveaus gebeurd, van de Defensiestaf tot op het niveau van uitgezonden eenheden. Zo is er continu gewerkt aan verbetering van het belangrijkste systeem in de logistieke keten, het interim Defensie Tracking & Tracing systeem, waardoor al veel tekortkomingen zijn weggenomen. Ook is het systeem aangepast aan nieuwe wensen van de gebruikers. Bovendien is het systeem verder uitgerold in de defensieorganisatie en is gestart met de opleiding voor de gebruikers van het systeem. Ook is op het verzoek van het Commando Landstrijdkrachten een behoeftestelling in behandeling genomen voor een containerbeheerssysteem

tijdens uitzendingen.

Voorts zijn de logistieke procedures op basis van evaluatieverslagen en incidentele waarnemingen voortdurend aangepast. De Defensiestaf heeft gewerkt aan een joint operationeel logistieke richtlijn ten behoeve van missies, en zijn verbeteringen in de inbedding van de externe logistiek in een uitzendgebied bezien. Tot slot staan voor de logistieke eenheden voorafgaande aan



*Groepsfoto Joint Monitoring Team met dorpsraad Leu in Soedan.*



*Uitleg over verdedigingsposities en opstellingen op Patrol Base Poentjak.*

de uitzending integratieoefeningen gepland. Door de genomen maatregelen is de gemiddelde doorlooptijd van goederen afgenomen. Ik ben dan ook van oordeel dat er veel aandacht aan de logistieke keten is gegeven en er duidelijk vooruitgang is geboekt.



*Medische specialisten geven instructie aan artsen van het lokale ziekenhuis van Tarin Kowt over het gebruik van het aan het ziekenhuis geschonken medische apparatuur.*

### 3.2.4 Materieelaspecten

De materieel exploitatiebudgetten hebben in het verslagjaar sterk onder druk gestaan. Slechts een gedeelte van het budget dat nodig is om in de behoefte van het Commando Landstrijdkrachten te voorzien is beschikbaar gesteld. Een deel van dit budget is bovendien pas later in het verslagjaar ter beschikking gesteld. Dit heeft ertoe geleid dat leveranciers niet overeenkomstig de behoeften van de afnemers hebben kunnen leveren. Met name de hierdoor ontstane vertraging in het beschikbaar komen van reservedelen van voertuigen heeft geleid tot beperking in de inzetbaarheid van voertuigen, ook in het missiegebied.





*Apache-helikopter begeleidt Amerikaanse Blackhawk-helikopter.*

Bij de levering van materieel ligt de prioriteit vanzelfsprekend bij de bevoorrading van de eenheden in de missiegebieden. Voor personeel in opleiding en voorbereiding voor inzet ligt de prioriteit lager, een en ander afhankelijk van waar men zich in het gereedstellingstraject bevindt. Dit heeft geleid tot een beperkte beschikbaarheid van munitie, nachtzichtapparatuur voor gewerschutters lange afstand, uitrusting uit het zogenaamde 'soldier modernisation program' en missiegerichte kleding ten behoeve van personeel dat aan het opwerken was voor uitzending, en jammers (stoorapparatuur). Dit alles vormt een beperking tijdens de opleidingen en trainingen. De gereedstelling voor uitzending is wel steeds gerealiseerd, maar het wordt wel lastiger om de gereedstelling in de beschikbare tijd te realiseren. Deze problematiek heeft binnen Defensie de volle aandacht.

### 3.2.5 Individuele uitzendingen

Evenals bij voorgaande bezoeken aan missies, ben ik ook dit jaar weer geattendeerd op de problematiek van individuele uitzendingen (formeren, gereedstellen, adaptatie). Het Bureau Individuele Uitzendingen van de Defensiestaf is als formerende eenheid voor al het individueel uitgezonden personeel aangewezen. Hiermee bestaat de verwachting dat verbetering zal optreden. Hoewel deze maatregel hoopgevend is, heb ik aanbevolen om voldoende aandacht te besteden aan de

juiste positionering en vulling van dit bureau. Dit gelet op het feit dat deze problematiek al enige tijd bestaat. Daarnaast heb ik speciale aandacht aanbevolen voor de begeleiding van burgerpersoneel dat voor uitzendingen wordt gemilitariseerd. Mijn voorgangers hebben al vaker gewezen op problemen op het gebied van rechtspositie, opleidingen en betaling van deze medewerkers. Deze problemen hebben zich in 2007 nog steeds voorgedaan. Ik zal de voortgang in 2008 blijven volgen door middel van een themaonderzoek.

### 3.3 Afronding

Ik heb een goed beeld gekregen van de missies en de belasting van het personeel bij de uitvoering ervan. Het is mijn vaste overtuiging dat de Nederlandse defensieorganisatie haar taak – ook onder zeer zware omstandigheden – uitstekend uitvoert. Ik ben bijzonder onder de indruk van de professionaliteit en hoge motivatie van het personeel, waarbij vrijwel iedereen de noodzaak tot doelmatigheid onderschrijft. Nederland heeft zich met name met zijn verplichtingen in Afghanistan een hoog ambitieniveau gesteld en maakt dit gedurende langere tijd waar dankzij grote inspanning van velen binnen alle lagen van de defensieorganisatie. Wel ben ik van oordeel dat zeker moet worden gesteld dat het personeel niet te vaak de imperfecties van de organisatie op moet vangen. De eventuele verlenging van de missie in Afghanistan is tijdens mijn bezoek meerdere keren aan de orde gesteld. Ik ben blij dat het personeel en het thuisfront inmiddels met de beslissing om te verlengen hierover duidelijkheid hebben gekregen.



## 4 - Commando Zeestrijdkrachten

### 4.1 Algemeen

De aandacht van de media is vanwege de missie in Afghanistan vooral uitgegaan naar de inzet van eenheden van het Commando Landstrijdkrachten en het Commando Luchstrijdkrachten. Hiermee is de geleverde inspanning van het Commando Zeestrijdkrachten wellicht enigszins onderbelicht gebleven. Zo zijn in 2007 wat betreft ernst- en humanitaire operaties, wederom fregatten en onderzeeboten ingezet van het Caraïbisch Gebied tot en met de Middellandse Zee. Fregatten zijn ook het gehele jaar voor de kust van Israël en Libanon actief geweest in het kader van Unifil. Het Korps Mariniers heeft personeel geleverd voor de Special Forces en de Operational Mentor and Liaison Teams in Afghanistan. De Operational Mentor and Liaison Teams zijn van strategisch belang om de inzetgereedheid van de Afghan National Army zo snel mogelijk te vergroten. Het Commando Zeestrijdkrachten heeft verder een groot aandeel gehad in het uitzenden van individuele medewerkers, zowel naar Afghanistan, Irak, de nieuwe naties in het voormalig Joegoslavië, als naar verschillende locaties in Afrika. Hr.Ms. Tromp is begin 2007 teruggekeerd van een belangrijke oefening in de Stille Oceaan nabij Hawaï, waarbij succesvol radarbeproevingen tegen ballistische doelen werden uitgevoerd. Een aantal van de bemanningsleden is kort voor deze reis nog ingezet in Afghanistan.





Oefening Unit Interventie Mariniers.

Dit onderstreept de flexibiliteit van de bemanning in hoge mate. Het werkgebied van vloot en mariniers brengt overigens met zich mee, dat eenheden en personeel niet alleen tijdens ernstig lange tijd van huis zijn. Ook voor het reguliere opwerkprogramma is honderdtachtig dagen per jaar van huis een vrij normaal verschijnsel. Tot slot heeft, evenals voorgaande jaren, het gereedmaken van schepen voor de verkoop naar het buitenland ook een grote inzet vereist.

Verder is 2007 voor het Commando Zeestrijdkrachten een jaar van stabilisatie en gewenning geweest ten aanzien van de nieuwe organisatiestructuur. De interne communicatielijnen zijn inmiddels bekend. Langzamerhand zijn ook 'weeffouten' van de nieuwe organisatiestructuur aan het licht gekomen. Ook is vastgesteld dat er voor sommige veranderingen weinig draagvlak bestaat bij het personeel, zoals het nieuwe functietoewijzings- en loopbaansysteem. De Commandant Zeestrijdkrachten heeft hierop gereageerd door enerzijds bezwaren en 'weeffouten' weg te nemen (bijvoorbeeld door het instellen van loopbaanadviseurs vooruitlopend op het Flexibel Personeelssysteem), en anderzijds het personeel door middel van voorlichting te begeleiden in de mentale veranderingen die van hen worden gevraagd (bijvoorbeeld ten aanzien van het functietoewijzingsproces).

Op 1 februari 2007 is (binnen de maatregelen Commissie Staal) het actieprogramma 'CZSK Op Koers' van start gegaan. Dit programma richt zich op het stimuleren van gewenst en professioneel gedrag. De activiteiten zijn verdeeld over vijf thema's:

- regelgeving en handhaving;
- gedrag en leiderschap;
- kwaliteit van werken en leven;
- bedrijfsvoering, borging en evaluatie;
- communicatie en informatievoorziening.

In 2007 heb ik de volgende eenheden van het Commando Zeestrijdkrachten, dan wel locaties waar personeel van dit operationele commando werkzaam is, bezocht:

28 februari	-	Duik- en Demonteerschool en Duik- en Demontegroep
2 - 7 maart	-	Winterdeployment Korps Mariniers in Noorwegen
21 maart	-	Korps Marinebrandweer
29 april t/m 1 mei	-	Sea Training Command en Marine Training Command aan boord Hr.Ms. Rotterdam
23 mei	-	Commando Zeestrijdkrachten

30 mei	-	Ressort Personeelslogistiek, Directie Operationele Ondersteuning
7 juni	-	Unit Interventie Mariniers
13 juni	-	Staf Opleidingen Koninklijke Marine en School voor Maritieme Vorming, Bedrijfsvoering en Onderwijskunde
24 oktober	-	Centrum voor Operationele Data, Analyse en Meteorologie en Oceanografie en Maritiem Doctrine en Tactieken Centrum
31 oktober	-	Sociaal Medische Dienst Koninklijke Marine en Facilitair Steunpunt Driehuis
1 november	-	Het Maritiem Situatiecentrum en het Kustwachtcentrum
22 november	-	Logistiek Bataljon Mariniers

## 4.2 Bevindingen

### 4.2.1 Opleidings- en onderwijsachterstand

In mijn jaarverslag van 2006 heb ik specifiek aandacht besteed aan de opleidingsachterstand bij het Commando Zeestrijdkrachten. Inmiddels heb ik tijdens mijn werkbezoeken kunnen constateren dat door de nodige inspanningen de opleidingsachterstand eind 2007 met ongeveer een derde is teruggebracht. De belangrijkste vervolgopleidingen zijn planmatig gekoppeld aan de eerste vakopleiding en de voortgezette vakopleiding. Ook is de opzet van een vernieuwde - modulaire - leergang managementvaardigheden voor onderofficieren vergevorderd. Naar verwachting zullen alle modules medio 2008 operationeel zijn. De personele vulling van de ingevoerde modules blijkt goed te zijn. Door een betere afstemming binnen het Commando Zeestrijdkrachten zijn opleidingen beter afgestemd op de loopbaanplannen en het vaar- en oefenprogramma.

### 4.2.2 Vulling en werkdruk

De totale personele niet-beschikbaarheid bedroeg in 2007 ongeveer 18%. Dit is met name veroorzaakt door het structurele personeelstekort van het Commando Zeestrijdkrachten (ongeveer 10%), opleidingstekorten, individuele uitzendingen, ziektes, en dergelijke. Hierdoor is de werkdruk hoog geweest. Onder mijn aandacht is gebracht dat de werk- en uitzendbelasting (ook voor ervaren personeel) reden is geweest dat personeel de Koninklijke Marine heeft verlaten. Een andere reden is een onmiskenbare aantrekkingskracht van de civiele arbeidsmarkt. Ook nu is deze problematiek nog niet opgelost. De Commandant Zeestrijdkrachten richt zich, mijns inziens terecht, op behoudmaatregelen.

Marinepersoneel en mariniers hebben regelmatig erop gewezen dat niet alleen de uitzendingen, maar ook het oefenen en opwerken een grote belasting voor het thuisfront betekent. Ook dán is men immers veelvuldig en lang van huis.

Ik herhaal de aanbeveling uit voorgaande jaarverslagen om zo spoedig mogelijk een individueel registratiesysteem op te zetten, waarbij ook over middellange perioden kan worden bijgehouden hoeveel nachten medewerkers per jaar van





Indienststelling Hr.Ms. Johan de Witt.

huis zijn. Mij is medegedeeld dat de P&O-organisatie van het Commando Zeestrijdkrachten al begonnen is met het opstellen van protocollen hiervoor. Mogelijk kan gebruik worden gemaakt van gegevens uit het personeelsinformatiesysteem (PeopleSoft).

Tijdens mijn werkbezoeken en bij individuele gesprekken is mij telkens weer het grote enthousiasme van de medewerkers voor hun werk en de grote loyaliteit naar hun collega's gebleken. Tijdens werkbezoeken en op basis van verzoeken om bemiddeling (ook buiten dit defensieonderdeel) heb ik echter geconstateerd, dat onderbemensing van personeel mede bijdraagt aan een afname van de loyaliteit naar de organisatie. Ik heb onder de aandacht gebracht dat met het invoeren van de maatregel  $O(\text{rganisatiesterkte}) = P(\text{ersoneelssterkte}) = F(\text{inanciële ruimte})$  bij het invullen van functies (defensiebreed) verschillende werklastverzwarende aspecten niet (-volledig) in beschouwing worden genomen, zoals uitzendingen, medezeggenschapswerkzaamheden, overgave- /overnameperioden, ziekteverlof, werkzaamheden voor de bedrijfshulpverleningsorganisaties, en (verlof- en dienstreis)administratie. Hierdoor ontstaat (te) gemakkelijk een situatie waarbij organisatieknelpunten structureel worden opgelost door de werklast van het personeel te verhogen.

De Commandant Zeestrijdkrachten heeft de tendens om opwerktrajecten van eenheden te comprimeren, teruggedraaid. In het recente verleden is het regelmatig voorgekomen dat bemanningen minder tijd hebben gehad voor het opwerken, bijvoorbeeld als onderhoudswerkzaamheden zijn uitgelopen. De eindoefeningen bij de Flag Officer Sea Training in het Verenigd Koninkrijk of in de Mine Warfare Operational Sea Training in België worden namelijk geruime tijd van tevoren vastgelegd. Aangezien het internationale afspraken betreft, is de Commandant Zeestrijdkrachten zeer terughoudend geweest om deze perioden te verzetten. Deze terughoudendheid zal in het vervolg minder strikt worden gehanteerd. Daar ben ik het geheel mee eens.

#### 4.2.3 Kennisbehoud

Een rode draad tijdens mijn werkbezoeken aan eenheden van het Commando Zeestrijdkrachten is de zorg bij de leidinggevend en medewerkers over het feit dat specifieke kennis en expertise afnemen en wellicht zelfs verloren dreigen te gaan. Als oorzaak is genoemd de eenzijdige inzet van de eenheden. Daarnaast wordt

bij specialismen die een technische achtergrond vereisen, een sterke zuiging van de civiele arbeidsmarkt ervaren. Tevens maakt men zich er zorgen over dat medewerkers met geringe praktische ervaring moeten worden ingezet als docent of instructeur. Tot slot lijkt het voor medewerkers van het Commando Zeestrijdkrachten aantrekkelijker om zich voor een snelle carrière breed te ontwikkelen in plaats van eerst vaktechnische kennis uit te diepen en expert te worden.

Een kennisgebied waarvoor specifiek mijn aandacht is gevraagd, is dat van de elektronische oorlogsvoering. De beleggingsverantwoordelijkheden en bevoegdheden van specifieke kennisgebieden zijn als gevolg van de reorganisaties minder transparant geworden. Nederland dreigt volgens specialisten hierdoor mogelijk uit de pas te lopen met trends bij de NAVO. Daarnaast ziet men dat specialistische kennis op het gebied van oorlogsvoering onder water aan boord van bovenwater-eenheden afneemt. Binnen het Commando Zeestrijdkrachten ervaren organisatiedelen die verantwoordelijk zijn voor operationele analyses en doctrinevorming, het als moeilijk om aandacht te krijgen voor personele en materiële behoeftstellingen op deze gebieden. Zo maakt men zich er zorgen over dat de te verwerven Oceangoing Patrolvessels niet (-planmatig) zullen worden uitgerust met capaciteit voor elektronische oorlogsvoering. Gelet op de financiële mogelijkheden is hiervan afgezien. Ik ben van oordeel dat de zorgen van het personeel over de dreigende (verdere) afbreuk van expertise serieuze aandacht verdienen. Het is juist deze expertise die de Nederlandse krijgsmacht het vermogen geeft om in de internationale militaire eredivisie te blijven meespelen. Daarnaast vormt voor



*Joint Operation Room Bright Archer op Hr.Ms. Johan de Witt.*

veel medewerkers juist het verwerven en doorgeven van expertise een belangrijke basis voor arbeidsvreugde. Het zeker stellen van de benodigde expertise op langere termijn vraagt om een goed uitgewerkte visie.

#### 4.2.4 Onderzeebootproblematiek.

In het licht van het bovenstaande verdienen de problemen bij de vulling van functies op de onderzeeboten speciale aandacht. Het bestand van onderzeebootbemanningen heeft in het najaar van 2007 ongeveer 60 vacatures gekend op een totale bemanningslijst van 212 voltijdseenheden. Hierdoor zijn slechts twee van de vier boten personeelsgereed geweest. Het betreft vooral functies waarvoor grote ervaring vereist is. Als oorzaken ziet men de afnemende aantrekkingskracht en de verminderde herkenbaarheid (en daarmee de saamhorigheid) van deze specifieke dienst. De Commandant Zeestrijdkrachten heeft bij de transitie naar de nieuwe organisatie getracht om de problematiek bij de onderzeeboten te ondervangen door het instellen van een 'Groepsoudste Onderzeeboten'. Deze functie wordt op kolonelsniveau op deeltijdbasis vervuld. Het huidige mandaat van de groepsoudste is echter zodanig beperkt dat het voor hem moeilijk is om informatie te vergaren,



*Duiker haalt oude propeller uit het water.*

eventuele (negatieve) trends te signaleren, en daarop te reageren. Ik heb geadviseerd om te onderzoeken op welke wijze de plaatsing op onderzeeboten aantrekkelijker wordt. Daarbij lijkt het mij, analoog aan vergelijkbare situaties bij het Commando Luchtstrijdkrachten, dat een versterkte financiële component wellicht het snelst en gemakkelijkst te realiseren is, zoals het instrument bindingspremie dat in 2007 al succesvol is ingezet voor bepaalde categorieën van de onderzeebootbemanning. Daarnaast heb ik aanbevolen te bezien in hoeverre de positie van Groepsoudste Onderzeedienst kan worden versterkt, zonder dat hiermee aan de procesgerichte inrichting van het Commando Zeestrijdkrachten geweld wordt gedaan. Tijdens de 'Grote Commandantendag' van de Commandant Zeestrijdkrachten op 13 december 2007 en tijdens 'zeepkistsessies', en dergelijke heeft de Commandant Zeestrijdkrachten veel van de gesignaleerde

problemen expliciet benoemd, en is duidelijk gemaakt dat serieus naar adequate oplossingen wordt gezocht. Ook is aangegeven dat de functie van Groepsoudste Onderzeeboten en de daarbij behorende ondersteuning nader worden uitgewerkt.

#### 4.2.5 Zorg individuele uitzendingen

Ook tijdens mijn werkbezoeken aan eenheden van het Commando Zeestrijdkrachten, is aandacht gevraagd voor de aanhoudende problemen van personeel dat individueel wordt uitgezonden. De rol van het Bureau Individuele Uitzendingen





*Demonstratie Marine brandweer.*

als formerende eenheid voor al het individueel uitgezonden personeel, gecombineerd met de Security Sector Review beheersorganisatie en de acties die het Hoofd van het Maritiem Situatiecentrum van het Commando Zeestrijdkrachten heeft ondernomen om het personeel beter te kunnen bijstaan, hebben mij enigszins hoopvol gestemd voor 2008. Een bemoedigende ontwikkeling vind ik het initiatief van de commandant van het Logistiek bataljon Mariniers, die (in samenwerking met het Mariniersopleidingscentrum) een 'groene' opleidingsmodule heeft opgezet voor het vlootpersoneel dat wordt ingezet bij de ondersteuning van de mariniersbataljons. Tijdens deze opleiding van vier weken wordt het vlootpersoneel de basis van infanterievaardigheden bijgebracht en wordt het personeel opgewerkt conform het fysieke profiel voor mariniers. Ik heb geconstateerd dat het personeel dit initiatief heeft gewaardeerd. Ik zal de verbetering van de zorg voor individuele uitzendingen in 2008 door middel van een themaonderzoek nauw volgen.

#### 4.2.6 Infrastructuur

Onder andere bij mijn werkbezoeken aan de Duik- en Demonteerschool en Duik- en Demontegroep, en eenheden van het Korps Mariniers, maar ook het Kustwachtcentrum zijn klachten over de infrastructuur onder mijn aandacht gebracht. Ik ben verheugd te hebben kunnen vaststellen dat de Commandant Zeestrijdkrachten een 'plan van aanpak' heeft opgesteld voor het oplossen van infrastructurale tekortkomingen binnen zijn commando. Ik heb wel mijn zorgen kenbaar gemaakt over de voortgang van de plannen voor de Van Braam Houckgeestkazerne. Het Commando Zeestrijdkrachten deelt de zorg over de achterblijvende verbetering van de infrastructuur. Wat betreft verbetering van de legering



*Matroos pleegt onderhoud aan scheepsdiesel aan boord van Hr.Ms. Maassluis.*

wordt als oorzaak genoemd dat fondsen ontbreken. Momenteel wordt door de Defensiestaf een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheid tot ophoging van de fondsen voor Infrastructuur Commando Zeestrijdkrachten. Inmiddels is duidelijk dat Doorn als locatie wordt gehandhaafd, waarbij voor opslag wordt gekeken naar ruimte elders. De noodzakelijke aanpassingen zijn in het tweede kwartaal van 2009 voorzien. De voortgang zal ik blijven volgen.

#### **4.2.7 Arbeidstijdenwet en beschikbaarheidsdiensten**

Verschillende onderdelen van het Commando Zeestrijdkrachten, zoals het Korps Marinebrandweer en schepen waarop in de haven van Den Helder de wacht wordt gelopen, hebben problemen ondervonden bij het aanpassen van de bedrijfsvoering aan de Arbeidstijdenwet, het bijbehorende besluit en de gevolgen van het Jaegerarrest. In overleg met de Centrales van Overheidspersoneel heeft de Hoofddirecteur Personeel dit probleem voorlopig opgelost met een Tijdelijke Regeling Aanwezigheidsdiensten met Afwijkende Normering (TRAAMAN). In dit verband wijs ik echter op een gerelateerd en al enige jaren bestaand probleem dat nog steeds niet is opgelost. Het betreft de wijze waarop de werkzaamheden, wachtdiensten en aanwezigheid worden gecompenseerd, die benodigd zijn voor het zekerstellen van de vereiste reactietijden voor de Opsporings- en reddingsdienst van de Groep Maritieme Helikopters. Ook bij overgang van deze dienst naar het Defensie Helikopter Commando moet hiervoor een oplossing worden gerealiseerd. Begin 2007 heb ik de

Commandant Zeestrijdkrachten aanbevolen om dit probleem met voorrang aan te pakken, waarbij ik de Hoofddirecteur Personeel heb verzocht om dit constructief te ondersteunen. Deze problematiek heeft echter geen deel uitgemaakt van het bovengenoemde overleg met de Centrales van Overheidspersoneel. Ik beveel dan ook aan om dit onderwerp alsnog aan de orde te stellen in het overleg met de Centrales van Overheidspersoneel. Ik zal deze problematiek blijven volgen.



Werkbezoek IGK aan de Winterdeployment Mariniers in Noorwegen.

#### 4.2.8 Kustwachtcentrum

In het verslagjaar heb ik een werkbezoek gebracht aan het Kustwachtcentrum in Den Helder. Dit centrum fungeert als het hoofdkwartier van de Nederlandse Kustwacht. De Nederlandse Kustwacht is een zelfstandige organisatie waarin Defensie deelneemt met de Ministeries van Verkeer en Waterstaat, Justitie, Financiën, Landbouw Natuur & Voedselkwaliteit, Binnenlandse zaken en Economische zaken. De Kustwacht wordt aangestuurd door de Raad voor de Kustwacht waarin de deelnemende ministeries zijn vertegenwoordigd op directeur-generaalniveau. De Nederlandse Kustwacht is enerzijds verantwoordelijk voor dienstverlening, zoals opsporing en redding, rampen- en incidentenbestrijding, en vaarwegmarkering. Anderzijds heeft de Nederlandse Kustwacht handhavingstaken, zoals algemene politietaken, en handhaving wetgeving over milieu en visserij.

Naar aanleiding van een evaluatie in 2003 is in 2006 de 'Kustwacht nieuwe stijl' opgericht. In de nieuwe situatie voert Verkeer en Waterstaat de regie over het beleid en is het beheer van de Kustwacht belegd bij Defensie. Daarnaast heeft er een accentverschuiving in de taakuitvoering plaatsgevonden richting handhavingstaken. Om de extra werkzaamheden te kunnen uitvoeren, die de nieuwe aanpak met zich meebrengt, is het Kustwachtcentrum met zeven functies uitgebreid.

Tijdens mijn werkbezoek heb ik de indruk gekregen dat het commitment voor de Kustwacht nog niet bij alle ministeries even sterk lijkt te zijn ontwikkeld. Deze indruk komt

onder meer voort uit het feit dat vergaderingen van de Raad voor de Kustwacht kennelijk regelmatig niet door de Directeuren-generaal worden bijgewoond, maar door waarnemers met een beperkt mandaat. Daarnaast heeft de directeur van het Kustwachtcentrum onder mijn aandacht gebracht dat slechts een van de toegezegde zeven nieuwe functies daadwerkelijk is ingevuld. Een ander probleem is dat de verschillende betrokken ministeries niet altijd hun operationele gegevens kunnen delen met andere overheidsorganen. Ik ben van oordeel dat met voortvarendheid moet worden gestreefd naar koppeling van het Kustwachtcentrum met de (opsporings)informatiesystemen van de handhavingsdiensten, zodat het Kustwachtcentrum kan voldoen aan de voorwaarde om hét informatiecentrum voor de Noordzee te zijn.

#### 4.3 Afronding

Ik heb vastgesteld dat er bij het Commando Zeestrijdkrachten een steeds beter besef bestaat van de zaken die het personeel bezighouden, en dat problemen serieus worden aangepakt. Dit geldt vooral voor de problemen die de opleidingsachterstanden, het personeelssysteem en de personele belasting betreffen. Juist deze aspecten zijn voor een geslaagde invoering van het Flexibel Personeelssysteem van vitaal belang. Daarbij ben ik van oordeel dat het personeelssysteem op zijn beurt wezenlijk kan bijdragen om het vertrouwen van het personeel in het systeem als geheel te herstellen. Zoals uit mijn observaties blijkt, is voorts het vasthouden van de benodigde expertise en kennis een uitdaging. Ook hier lijkt een verbinding met het personeelssysteem te liggen. Ik ben van oordeel dat niet alleen bij het Commando Zeestrijdkrachten, maar ook defensiebreed moet worden onderzocht hoe het voor het personeel aantrekkelijker kan worden gemaakt om zich verder te verdiepen en te bekwamen in expertisegebieden. Dit zal worden meegenomen bij de herdefiniëring van de loopbaanpatronen.

Het Commando Zeestrijdkrachten is het afgelopen jaar relatief sterk beïnvloed door de naweeën van de recente reorganisaties. De aandachtspunten waarop ik door personeel en leidinggevendend opmerkzaam ben gemaakt, komen vooral voort uit professionele trots op het werk en het eigen commando. De wijze waarop het Commando Zeestrijdkrachten zijn aandeel in de operationele verplichtingen heeft ingevuld, is, mede gezien de extra belasting door bijvoorbeeld het verkoopgereed maken van schepen, een compliment waard.



## 5 - COMMANDO LANDSTRIJDKRACHTEN

### 5.1 Algemeen

Het Commando Landstrijdkrachten is in 2007 continu ingezet ten behoeve van missies, met het zwaartepunt in Afghanistan. Dit defensieonderdeel is het Coördinerend Operationeel Commando voor de missies in Afghanistan (ISAF), Irak (NTM-I), voormalig Joegoslavië (EUFOR) en Kosovo (KFOR), en de diverse missies in Afrika en het Midden-Oosten. In deze missies is door het Commando Landstrijdkrachten zowel in eenheidsverband als op individuele basis personeel ingezet.

Vooraf bij dit defensieonderdeel is sprake van achterblijvende toewijzing van opleidingen en cursussen, en een tekort aan materieel. Beide kwesties zijn regelmatig onder mijn aandacht gebracht. Als oorzaken voor de achterblijvende toewijzing van opleidingen en cursussen zijn genoemd een grotere opleidingsbehoefte door de frequentie van de rotaties ten behoeve van de missie in Afghanistan, de prioriteitstelling voor personeel bestemd voor missies en initiële opleidingen, capaciteitstekorten bij de diverse opleidings- en trainingscentra, en het wegvloeiën van trainingscapaciteit als gevolg van opleidingsverplichtingen voor personeel van NAVO-partners en derden vanwege de verkoop van materieel alsmede door het uitzenden van instructeurs. Ook staat druk op de opleidingscapaciteit door het toenemende aantal voorge-





*Deelname ISTAR-bataljon aan arctische oefening Cold Response.*

schreven cursussen en een grotere inname van personeel. Het tekort aan materieel is in het bijzonder te wijten aan gebrek aan financiële middelen. Vanzelfsprekend is daarbij de prioriteit bij de missies gelegd. De Commandant Landstrijdkrachten heeft in 2007 een aantal besluiten genomen en een aantal andere maatregelen ter besluitvorming aan de Commandant der Strijdkrachten voorgelegd teneinde de schaarste (defensiebreed) het hoofd te bieden. Voorbeelden van deze maatregelen intern het Commando Landstrijdkrachten zijn het bijstellen van het opleidingsgereedheidsniveau voor bepaalde eenheden, versobering van de oefeningen, sterke prioritering in munitietoedeling en het voorsorteren op de maatregelen in het kader van het Besluitvormings Memorandum door het vroegtijdig stilzetten van eenheden. Eenheden die niet gepland staan voor de ISAF-missie hebben als gevolg hiervan te kampen met schaarste. Het niveau van deze eenheden daalt als gevolg van het onvoldoende kunnen beschikken over middelen voor opleiding en training. Het Commando Landstrijdkrachten slaagt er door een goede regie en adequate maatregelen in om binnen de beschikbare capaciteit en middelen de gereedstelling voor missies binnen de beschikbare tijd te realiseren. Al wordt dit wel steeds moeilijker. Naar aanleiding van mijn bevindingen op de 'werkvloer' is besloten dat (ook door de overige defensieonderdelen) zorg wordt gedragen voor een goede communicatie over de prioriteitstelling en de daaruit voortvloeiende consequenties. Ook

bij de maandrapportages van de defensieonderdelen zal niet zozeer over problemen worden gesproken maar over consequenties van eerdere besluitvorming. Hiermee kan een deel van de ervaren hoge werkdruk mogelijk worden weggenomen. Hierna zal specifiek op de opleidings- en materieelkwestie worden ingegaan.

Onder druk van de lopende missie in Afghanistan ervaren het personeel en het thuisfront de uitzenddruk als hoog. Vooral personeel in de meer specialistische functies wordt onevenredig zwaar belast en er kan in een aantal gevallen niet de reguliere uitzendbescherming (uitzenden en pas na minimaal tweemaal de uitzendduur weer uitzenden) worden geboden. Door het opheffen van vier eenheden van compagniesgrootte met een gelijkblijvend ambitieniveau en zelfs een taakuitbreiding (vanaf 2009 overnemen van de taken van het 31<sup>e</sup> Infanteriecompagnie Mariniers op Curaçao) wordt de druk op het personeel van het Commando Landstrijdkrachten verder opgevoerd. Tot nu toe zijn deze kwesties in overleg opgelost. Net als vorig jaar breek ik een lans voor het zekerstellen of identificeren van meer militaire functies bij het Commando DienstenCentra en de Defensie Materieel Organisatie. Het militaire personeel kan in deze functies bovendien haar operationele expertise inbrengen. Het zekerstellen of identificeren van meer militaire functies in de ondersteuning is voor zowel de militair als het thuisfront meer en meer noodzakelijk. Binnen de Bestuursstaf wordt gewerkt aan het normeren van dit onderwerp.

In 2007 heb ik de volgende eenheden van het Commando Landstrijdkrachten bezocht:

27 februari	-	45 Pantserinfanteriebataljon Regiment Infanterie Oranje Gelderland
7-9 maart	-	103 Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance bataljon tijdens de oefening 'Cold Response' in Noorwegen
14 maart	-	Regionaal Militair Commando West
20 maart	-	200 Bevoorrading Transportbataljon
10 april	-	Opleidings- en Trainingscentrum Genie
14 juni	-	11 Geniecompagnie Luchtmobiel Air Assault
21 juni	-	Schoolbataljon Luchtmobiel
27 juni	-	103 Remote Piloted Vehicles Battery
12 september	-	310 Herstelcompagnie Logistieke Brigade
30 oktober	-	42 Tankbataljon Regiment Huzaren Prins van Oranje
20 november	-	17 Pantserinfanteriebataljon Regiment Fuseliers Prinses Irene
26 november	-	310 Materieellogistiekpeloton Soesterberg Afdeling Vredesoperaties

## 5.2 Bevindingen

### 5.2.1 Personeelszorg

De P&O-medewerkers zijn in 2007 meer en meer op afstand geplaatst van het personeel van het Commando Landstrijdkrachten. De gebruikmaking van de Regionale Personeelsdiensten en het DienstenCentrum Human Resources als

uitvloeisel van de defensiebrede herinrichting van het personele functiegebied vraagt veel gewinning van zowel de functionele lijn als de medewerkers. Deze veranderingen hebben bij een deel van de medewerkers voor het nodige onbegrip gezorgd. In de uitwerking van mijn thema 'Naar een adequate, voor zijn taak berekende personeelsdienst' kom ik uitgebreid hierop terug.

### 5.2.2 Administratieve ondersteuning

Tijdens mijn bezoeken aan eenheden van het Commando Landstrijdkrachten ben ik regelmatig benaderd over de veranderingen op het gebied van de personeelsadministratieve ondersteuning op eenheidsniveau. Het ligt in de verwachting dat het operationeel gestelde DienstenCentrum Human Resources de helpdesk- en vraagbaakfunctie in de toekomst overneemt en daarbij tevens de elementaire mutaties stelt. Of dit in tijd en ruimte haalbaar is, moet nog blijken. Overduidelijk is dat eenheden moeten wennen aan het op afstand plaatsen van de ondersteunende personeelsadministratieve functie. Zeker is op dit moment dat bij eenheden met veel soldaten het wenselijk is dat 'eenvoudige' vragen, snel en adequaat worden afgedaan, en (financiële) mutaties snel kunnen worden gesteld en verwerkt, teneinde een high risk irritator en daarmee een hoog afbreukrisico te voorkomen. In samenspel tussen het DienstenCentrum Human Resources en de personeelsdiensten dient daarom een goede voorlichting te worden gegeven over de nieuwe belegging van taken en werkwijzen op het gebied van personeelsadministratieve ondersteuning. Een niet-onbelangrijke eenheid binnen deze groep



*Bemanning YPR-765 B-Compagnie 44 Pantserinfanteriebataljon.*



is het Korps Natres. Gezien de beperkte beschikbaarheid van dit personeel en het niet kunnen beschikken over de benodigde ICT-middelen om zelfstandig mutaties te kunnen stellen, is hier administratieve ondersteuning op de eenheidslocatie vereist. Ik onderschrijf de insteek van de Commandant Landstrijdkrachten om deze ondersteuning voorshands te handhaven.

### 5.2.3 Werkdruk

Ook in het afgelopen jaar is de werkdruk bij het personeel van de operationele eenheden als hoog ervaren, zeker binnen de groep ervaren kaderleden en startende sergeanten. Deze beide categorieën beschikken over veel uitzendervaring en, mede gesteund door hun thuisfront, bestaat bij hen de indruk dat er sprake is van een onbalans; er is volgens hen te veel sprake van eenrichtingsverkeer waarbij de organisatie meer van het personeel vraagt dan het personeel ervoor terugkrijgt. Ik ben van oordeel dat een goed afgewogen personeelsbeleid met afwisseling in 'zware' en 'minder zware' functies mogelijk enige verlichting kan bieden. In dit kader is het voor iedereen van wezenlijk belang dat men voorafgaande aan de uitzending zicht heeft op de toekomst (nieuwe functie, datum overplaatsing, verlenging contract, en dergelijke). Zeker de in dit jaar operationeel gestelde Regionale Personeelsdiensten, als onderdeel van het Personeelscommando, moeten naar mijn mening hier een actieve rol in spelen. Ook moet kritisch worden gekeken naar de werkdruk die ontstaat gedurende de periode dat een collega voor langere tijd niet beschikbaar is door bijvoorbeeld uitzending, ziekteverlof of opleiding. De eenheden worden hiervoor niet gecompenseerd, hetgeen van invloed is op de uitvoering en continuïteit van de vredesbedrijfsvoering. Hierbij wordt het achterblijvende personeel overduidelijk extra belast. Bij sommige eenheden lijkt de organisatie (te) krap bemeten, zoals bij staven of opleidingscentra.

### 5.2.4 Leeftijdsopbouw

In de afgelopen jaren hebben diverse reorganisaties geleid tot een afnemend functiebestand van burgermedewerkers. Door toepassing van de rechtspositie tijdens deze reorganisaties zijn binnen deze categorie vooral oudere medewerkers werkzaam. Een punt van zorg zijn de oudere burgermedewerkers in fysiek zware functies (zoals monteurs, magazijnmedewerkers en brandweerpersoneel). De fysieke belastbaarheid van deze groep vormt een knelpunt en naar mijn mening is maatwerk gewenst. Dit zou mogelijk kunnen zijn door tijdelijke uitbreiding van de Organisatie Tabel met jonge medewerkers die na voldoende kennisoverdracht door de oudere medewerkers (coachen) de functies bij het reguliere vertrek van laatstgenoemden kunnen overnemen. Ik onderschrijf de geuite zorgen met betrekking tot de leeftijdsopbouw van het burgerpersoneel. De Hoofddirecteur Personeel heeft op 18 december 2007, als uitvloeisel van het Arbeidsvoorwaardenakkoord sector Defensie 2007-2009, met de Centrales van Overheidspersoneel een convenant gesloten over levensfasebeleid. Het convenant richt zich niet alleen op ouderenbeleid, maar op alle levensfasen. Het is erop gericht om inzicht te krijgen in de knelpunten in de toepassing van de bestaande instrumenten in dit kader, en te bezien hoe de toepassing kan

worden verbeterd. De aandacht gaat daarbij onder meer uit naar de interactie tussen de medewerker en de leidinggevende. Ook wordt gezien of aanvullende maatregelen nodig zijn. Ik ben van oordeel dat op korte termijn hieraan invulling moet worden gegeven. Daarnaast zal ik in 2008 aandacht besteden aan ouderenbeleid door middel van een themaonderzoek. Bovengenoemde formatieve maatregel zou een oplossing kunnen bieden. Bovendien zal ik tijdens de werkbezoeken in 2008 aandacht besteden aan de vraag in hoeverre het gebruik van de instrumenten voor levensfasegericht- personeelsbeleid wordt benut.

### 5.2.5 Vacatures

Een al langer bestaand knelpunt binnen het Commando Landstrijdkrachten is de ondervulling in het bestand onderofficieren van operationele eenheden, dat bij sommige eenheden aanzienlijk oploopt (compagnie sergeant-majors, sergeant-majors onderhoudsdiagnostiek). Deze onderofficieren zijn vanwege hun kennis en ervaring van essentieel belang voor de opbouw van de bataljons die zich gereedstellen voor de missie in Uruzgan. Daarnaast blijft de vulling achter van de jonge onderofficier, groepscommandanten infanterie- en cavalerieverkenning, en algemeen militair verpleegkundigen. Hoewel het Commando Landstrijdkrachten door maximalisering van de interne en externe werving deze achterstand tracht in te halen, zal de realisatie nog enige jaren duren.



Deelname aan oefening Noble Light.

### 5.2.6 Nazorg uitzendingen

In diverse gesprekken met leden van het Sociaal Medisch Team is ook hier bevestigd dat in het afgelopen jaar de zorg en nazorg van de individueel uitgezonden medewerkers soms te wensen hebben overgelaten. Deze gesprekken onderschrijven mijn bevindingen tijdens het werkbezoek aan Afghanistan. Ik ondersteun dan ook van harte de genomen beslissing om het Bureau Individuele Uitzendingen als formerende eenheid te laten optreden voor al het individueel uit te zenden personeel. Defensie dient in het kader van

goed werkgeverschap deze zorg en nazorg zo goed mogelijk in te vullen. Voor het opvangen van signalen bij militairen die zijn uitgezonden om hen tijdig en adequate zorg aan te bieden, worden steeds meer mogelijkheden ingericht. Ik zal de ontwikkeling door middel van een themaonderzoek in 2008 nauw blijven volgen.

### 5.2.7 Opleidingen en trainingen

De gevolgen van de ingezette personeelsreducties binnen het Opleidings- en Trainingscommando worden steeds meer zichtbaar. In samenhang met de door het Commando Landstrijdkrachten vastgestelde prioritering voor het volgen van cursussen (uitzendopleidingen, initiële opleidingen en vervolgoopleidingen) wordt het voor de operationele eenheden die niet in de inzetgereedheidsperiode (zes maanden voorafgaande aan inzet) vallen, steeds moeilijker om aan



*Doorgunner in actie tijdens oefening Thunder Strike.*

hun personele gereedheidsstatus te voldoen. De instructeurcapaciteit van het Opleidings- en Trainingscommando wordt bijna volledig opgeslokt door het geven van opleidingen en het ondersteunen van trainingen. Ik ben van oordeel dat bewaakt moet worden dat zeker op het gebied van specifieke opleidingscentra (genie, logistiek) tijd en ruimte binnen de plaatsingsduur van deze instructeurs moet worden geboden voor het opdoen van kennis en vaardigheden binnen het gebied van materiedeskundigheid. Dit is van belang voor de voortdurende professionalisering van het Commando Landstrijdkrachten. Naast deze personele opleidingsknelpunten, is de beschikbaarheid van missiespecifiek materiaal dat mede benodigd is voor trainingen en opleidingen (nachtzichtapparatuur, pakketten voor de geweschutters lange afstand, verbindingsmiddelen en mitrailleurs minimi), nog steeds een grote zorg voor de commandanten. Daarbij speelt tevens mee de voor sommige eenheden bestaande tekort aan reservedelen (pads, tandkransen, tracks) voor de voertuigen. Ik ben van oordeel dat ervoor moet worden gewaakt dat zowel de genoemde personele aspecten als de materiële tekorten een te grote negatieve invloed gaan uitoefenen op het opleidings- en trainingstraject.

De door mij eerder voorgestelde en door het Commando Landstrijdkrachten ingevoerde 'oefenset TFU' is het afgelopen jaar door de enorme belasting qua inzetbaarheid uitgedund. Door op brigadeniveau hierop te anticiperen, wordt het probleem voor de eenheden tot werkbare proporties teruggebracht en wordt, daar waar nodig, op microniveau steun verleend.

De invoering van het FENNEK-voertuig heeft zich ook in het afgelopen jaar naar alle tevredenheid voortgezet. Zeker de verkenningsopleiding is op zeer professionele wijze opgepakt met steun van de deskundigen op de diverse opleidings- en trainingscentra, en van de onderdelen. Wel vraag ik aandacht voor de op dit moment nog niet gestructureerde anti-tankopleiding.

### 5.2.8 Materieel

De nieuwe voertuigen die in gebruik zijn bij de eenheden Bevoorrading en Transport zijn uitstekend. Men heeft echter aangegeven zich zorgen te maken over de uitbesteding van het onderhoud van de Scania-vrachtauto's, de Luna-containerheftrucks en de verreikers (kort en lang). Deze zorg is ingegeven door ervaringen in Afghanistan. Men meent dat de benodigde militaire operationele onderhoudscapaciteit (kennis en kunde) niet geheel passend is met het actuele gebruiksprofiel in Afghanistan. Dit geldt met name voor het materieel, waarbij ervoor gekozen is om het onderhoud civiel uit te besteden. In samenspraak met de systeemmanagers en het Commando Landstrijdkrachten wordt naar een adequate oplossing gezocht. Inmiddels zijn wat betreft de Luna-containerheftrucks en de verreikers in de voorbereiding van de TFU-rotatie monteurs opgeleid door de leveranciers en worden reservedelen over het algemeen binnen een week na bestelling geleverd. Tevens worden voor deze uitrustingsstukken van elk gevraagd reservedeel twee extra exemplaren geleverd.



*Oefening hospitaalcompagnie.*



Ook heeft men aandacht gevraagd voor het uitblijven van de tank flatrack brandstof. De organisatie is qua personeel al afgestemd op het gebruik van deze flatracks, terwijl alternatief gebruik moet worden gemaakt van Bulk Distributie Middelen (tankauto's). Het verkrijgen van documentatie voor 'WisselLaadSystemen overig' wordt bemoeilijkt doordat de NATO-stocknummers onbekend zijn, omdat de leveranciers op dit aspect in gebreke blijven. Dit levert problemen op bij het aanvragen van vermiste artikelen. De flatrack brandstof stroomt momenteel in bij het Commando Landstrijdkrachten en het Commando Luchstrijdkrachten. Ook is inmiddels nagenoeg alle documentatie gereed en wordt binnenkort in druk gegeven. Nog niet alle NATO-stocknummers zijn bekend.

### 5.2.9 Infrastructuur

Regelmatig heeft men mijn aandacht gevraagd voor de slechte staat van infrastructuur respectievelijk het ontbreken van de benodigde infrastructuur. De slechte staat wordt veelal veroorzaakt door het uitblijven van het reguliere onderhoud in verband met voorziene nieuwbouw. Deze nieuwbouwprojecten zijn de afgelopen jaren echter onder druk van de financiële situatie naar achteren verschoven. Voorbeelden zijn het gebouw van de opleidings- en trainingseenheid pioniers op de Lunettenkazerne te Vught en gebouwen op de Oranjekazerne in Schaarsbergen, en de realisatie van overdekte opstelplaatsen met drogeluchtvoorzieningen ten behoeve van de FENNEK op de Johannes Postkazerne te Havelte. Dit soort slechte dan wel uitblijvende infrastructuur heeft een negatieve invloed op de motivatie van het personeel. Het Commando Landstrijdkrachten heeft de Dienst Vastgoed Defensie gevraagd welke noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden dienen te worden uitgevoerd om aan wet- en regelgeving te voldoen, waarna bij de Defensiestaf zal worden gevraagd, waar nodig, de prioriteit aan te passen.

### 5.3 Afronding

Het Commando Landstrijdkrachten heeft in 2007 wederom een enorme prestatie geleverd. Het gehele jaar heeft in het teken gestaan van de formering, gereedstelling, uitvoering en afwikkeling van missies.

Met name door de operationele verplichtingen ervaren veel medewerkers een hoge werkdruk. Hierbij speelt ook het streven een rol om het personeel optimaal opgeleid en getraind naar de diverse missiegebieden te sturen. Daarnaast streeft het personeel continu naar verbeteringen. Deze inzet vindt uiteraard haar oorsprong in de professionaliteit van het personeel, maar zeker ook in het belang van de missies. De professionele inzet binnen alle geledingen van de organisatie verdient mijns inziens veel waardering. Het is wel belangrijk dat de lat op een realistisch niveau wordt gelegd. Door goed te communiceren over prioriteitstelling en de consequenties daarvan, kan een deel van de ervaren werkdruk mogelijk worden weggenomen.







## 6 - *Commando Luchtstrijdkrachten*

### 6.1 Algemeen

Voor het Commando Luchtstrijdkrachten geldt als belangrijkste wapenfeit van 2007 de continue inzet van eenheden, individuele militairen en (gemilitariseerde) burgers als deel van de missie in Afghanistan (ISAF). Net als in 2006 is sprake geweest van de inzet van alle types (vliegende) hoofdwapensystemen. De organisatie en de locaties zijn hierbij grotendeels ongewijzigd gebleven. De Air Task Force heeft geopereerd met F-16-jachtvliegtuigen en (tot mei) met Cougar-transporthelikopters vanaf het vliegveld van Kandahar. De Cougar-transporthelikopters zijn vervolgens afgelost door een Chinook-detachement. Het Apache-gevechtshelikopterdetachement heeft geopereerd vanaf de Nederlandse compound in Tarin Kowt. Het strategische luchttransport is verzorgd met de KDC-10's. In het voorjaar is gedurende zes weken een C-130-Hercules-tactisch-transportvliegtuig ingezet ter ondersteuning van de rotatie van de grondeenheden. Ook is de G-IV Gulfstream regelmatig ingezet voor het uitvoeren van VIP-opdrachten naar Kabul. Naast personeel van de staf Air Task Force is een groot aantal medewerkers van het Commando Luchtstrijdkrachten individueel tewerkgesteld geweest op de diverse NAVO-hoofdkwartieren in Afghanistan. Tijdens mijn werkbezoek aan de eenheden van de Air Task Force in mei 2007 heb ik persoonlijk met een groot aantal





*F-16-piloot neemt deel aan oefening Red Flag.*

luchtmachtmedewerkers gesproken en zo een goede indruk gekregen van de vele aspecten rondom deze inzet. Ik heb geconstateerd dat het personeel zeer gemotiveerd en met veel toewijding de opgedragen taken heeft uitgevoerd.

Als gevolg van de lopende reorganisatie van het Commando Luchtstrijdkrachten is in december 2007 de Luchtmachtbasis Twenthe definitief gesloten. Hiermee is een eind gekomen aan ruim zestig jaar militaire luchtvaart in deze regio. De eind 2007 geplande verhuizing van de Tactische Helikopter Groep eenheden van de vliegbasis Soesterberg naar de vliegbasis Gilze-Rijen is met een jaar vertraagd. Dit vanwege de vertraging in de realisatie van de benodigde infrastructuur op de Vliegbasis Gilze Rijen. De uitbreiding van de vastvleugelige luchttransportcapaciteit heeft op de Vliegbasis Eindhoven geleid tot de afsplitsing van de C-130- Herculesvloot uit het 334 Squadron en de heroprichting van het 336 Squadron als tactisch luchttransportsquadron. Ook de twee in 2009 in te stromen extra C-130-toestellen zullen worden ingedeeld bij het 336 Squadron.

In 2007 heb ik de volgende eenheden bezocht van het Commando Luchtstrijdkrachten:

- 11 april - Vliegbasis Eindhoven
- 8 - 15 mei - Air Task Force eenheden ISAF, vliegveld Kandahar, Afghanistan
- 28 november - Vliegbasis Soesterberg

## 6.2 Bevindingen

### 6.2.1 Operationele inzet, training en opleiding

Tijdens de operationele inzet in Afghanistan zijn bestaande doctrines en tactische procedures geactualiseerd en verfijnd. Zowel de samenwerking van de diverse eenheden binnen de Air Task Force als de ondersteuning van de Nederlandse grond-eenheden met helikopters en F-16's zijn verder geoptimaliseerd. Mede hierdoor zijn de gevechten met Taliban-eenheden rondom Chora (Uruzgan) van afgelopen zomer uiteindelijk succesvol geweest. Naast steun aan de eigen grondtroepen zijn zowel de F-16's als de Apaches diverse keren ingezet ter ondersteuning van ISAF-eenheden in aangrenzende provincies. Nadat in maart de rivier de Helmand buiten zijn oevers trad, zijn alle beschikbare Cougar-helikopters ingezet om de door overstromingen bedreigde bevolking te evacueren. In de laatste periode van het jaar hebben Nederlandse Chinook-helikopters een belangrijke rol gespeeld bij de uitvoering van enkele air assaults in het zuiden van Afghanistan.

Voorts is in het verslagjaar een groot aantal oefeningen gehouden in binnen- en buitenland. Behalve de beperkte oefenmogelijkheden in Nederland speelt de beperking van geluidsoverlast een steeds belangrijker rol en moet in toenemende mate worden uitgeweken naar locaties in het buitenland. Zo zijn F-16's gedurende diverse periodes actief geweest in onder andere Noorwegen en de Verenigde Staten, heeft de Taktische Helikopter Groep-eenheden geoefend in Duitsland, Noorwegen, Spanje en Italië, en is (een gedeelte van) de Groep Geleide Wapens neergestreken in Denemarken.



*Onderhoud aan Cougar-helikopter bij inzet bestrijding bosbranden in Griekenland.*

De vliegbases Volkel en Leeuwarden zijn onderworpen aan een NAVO-evaluatie (OPEVAL). De OPEVAL van Volkel heeft plaatsgevonden op de thuisbasis, terwijl de F-16's van Leeuwarden gedurende een aantal weken hebben geopereerd vanaf de Vliegbasis Eindhoven. Bij beide OPEVAL's werden zeer goede resultaten behaald.

Het bestaande arsenaal Patriot lucht doelraketten van de Groep Geleide Wapens is het afgelopen jaar uitgebreid met nieuwe systemen, de Patriot PAC-3. Door deze modificatie is de Patriot raket nog beter in staat om inkomende vijandelijke raketten tijdig op grote hoogte te onderscheppen. Tijdens schietoefeningen op de NAVO-range op Kreta zijn met succes diverse lanceringen van zowel Patriot- als Stinger- luchtverdedigingsraketten uitgevoerd.

Griekenland is afgelopen zomer wederom op grote schaal getroffen door bosbranden. Veel landen hebben gehoor gegeven aan het verzoek om hulp. Nederland heeft een drietal Cougar-helikopters gestuurd, die binnen zeer korte tijd ter plaatse



*Ogen gericht op Nederlands luchtruim vanuit het Air Operations Control Station Nieuw Milligen*

waren om branden te blussen in de omgeving van Tripolis. Met de zogeheten bambi-bucket onder de helikopter zijn tijdens de inzet bijna vijfhonderd drops uitgevoerd.

Met de overdracht van de maritieme luchtverkenningstaken voor de Kustwacht Nederlandse Antillen en Aruba aan een Canadees burgerbedrijf is in oktober een einde gekomen aan een periode van meer dan twee en een half jaar, waarin deze taken (als interim oplossing na de verkoop van de P-3-Orion-maritieme-patrouillevliegtuigen) met succes zijn uitgevoerd door twee gemodificeerde Fokker F-60-toestellen van het Commando Luchtstrijdkrachten.

Eind 2007 is een tweetal nieuwe Dornier 228-kustwachtvliegtuigen overgedragen aan het Commando Luchtstrijdkrachten. Het Kustwachtcentrum in Den Helder zet deze toestellen in voor het uitvoeren van dienstverlenende en handhavende taken boven het Nederlandse deel van de Noordzee.

Met het stationeren van een permanent Nederlands F-16-opleidingsdetachement op de Amerikaanse

basis Springfield (Ohio) is een aanzienlijke verbetering bereikt bij de voortgezette vliegeropleiding van Nederlandse F-16-vliegers. Door de betere oefenmogelijkheden en de concentratie van de diverse deelopleidingen op deze locatie is de opleidingsduur ingekort. Tevens is de geluidbelasting rondom de Vliegbasis Volkel aanmerkelijk afgenomen.

Nadat in december 2006 de eerste containers met apparatuur op de locatie van het Air Operations Control Station Nieuw Milligen waren gearriveerd, is de testopstelling van het splinternieuwe commandovoeringssysteem DARS (een afkorting van Deployable Air control centre Recognised air picture production centre Sensor fusion post), in het verslagjaar gecompleteerd en is de testfase begonnen. Het betreft een NAVO-commandovoeringssysteem dat met een korte reactietijd overal ter wereld kan worden ingezet ter ondersteuning van NAVO-operaties. De komst van deze multinationale eenheid is een belangrijke impuls voor het Air Operations Control Station Nieuw Milligen.

### 6.2.2 Personele aspecten

Door de voortdurende grootschalige inzet in Afghanistan en diverse kleinere uitzendingen naar andere delen van de wereld (onder andere de Balkan en Afrika) is de uitzenddruk voor het luchtmachtpersoneel in het verslagjaar onverminderd hoog



gebleven. Alhoewel het personeel dit zelf in toenemende mate als een integraal deel van de functie beschouwt, is er met name bij het thuisfront sprake van een toenemende weerstand tegen de hoge uitzenddruk, zo is mij duidelijk geworden.

Het afgelopen jaar is er opnieuw sprake geweest van een hoge irreguliere uitstroom van ervaren personeel. Het betreft in het bijzonder vliegers, loadmasters en technisch personeel. Gelet hierop heeft de Commandant Luchtstrijdkrachten financiële maatregelen genomen, zoals invoering van een bindingspremie met een dienverplichting voor vliegers en een financiële toelage voor ervaren Beroeps Onbepaalde Tijd vliegtuig- en heligebonden technisch personeel.

Door de versnelde uitstroom van ervaren personeel is een meerbehoefte ontstaan aan nieuw personeel. Mede vanwege de gunstige economische situatie is de wervingsbehoefte niet volledig gehaald. Daarnaast is opleidingscapaciteit verloren gegaan door vroegtijdig vertrek van recent aangesteld personeel. De vulling van de organisatie is hiermee verder onder druk komen te staan; bestaande vacatures zijn namelijk moeilijk te vullen. Mede hierdoor wordt de werkdruk op veel plaatsen in de organisatie als hoog ervaren.

In het kader van het project Uitbreiding & Intensivering Luchttransport is het personeelsbestand van de Vliegbasis Eindhoven structureel uitgebreid. Het betreft niet alleen de eerdergenoemde heroprichting van het 336 Hercules Squadron maar ook de uitbreiding van de vliegbasisstaf en de ondersteunende squadrons.

De Commandant Luchtstrijdkrachten heeft op de vliegbasis Soesterberg een gedenkzuil luchtvaardenden onthuld. Hierop staan de namen van alle omgekomen luchtvaardenden uit de periode vanaf het einde van de Tweede Wereldoorlog tot nu vermeld. Naast veel waardering heeft de oprichting van dit monument, in het bijzonder bij de veteranen van de militaire luchtvaart, geleid tot veel onbegrip vanwege het feit dat de periode vanaf 1913 niet is meegenomen. Ik heb bij de civiele en militaire autoriteiten aangedrongen op spoedige realisatie van de geplande uitbreiding van de zuilengalerij met de namen van de omgekomen bemanningsleden uit de periode 1913-1945. Ik zal de realisatie volgen.

### 6.2.3 Materieel-logistieke aspecten

Van de door de reorganisatie overtollig geworden F-16-jachtvliegtuigen zijn er achttien verkocht aan Chili. Nadat in 2006 de eerste zes F-16's werden afgeleverd, zijn afgelopen jaar de overige twaalf toestellen afgeleverd. De vliegtuigen zijn eerst op de toenmalige Vliegbasis Twenthe gemodificeerd en op de afgesproken standaard gebracht. In twee gescheiden afleveringen zijn steeds zes toestellen met ondersteuning van onder andere een KDC-10-tankvliegtuig naar Chili gevlogen. Een team van technische specialisten heeft ter plaatse gedurende een jaar technische ondersteuning geleverd aan de Chileense Luchtmacht.

De twee, na de overdracht van de kustwachttaken op de Nederlandse Antillen en Aruba, niet meer benodigde Fokker F-60-toestellen zijn teruggekeerd naar Nederland



*Monument Luchtvaardenden onthuld door de Commandant Luchtstrijdkrachten.*

en vervolgens buiten gebruik gesteld. Ook de overige twee Fokker F-60's zijn uit dienst genomen. Alle toestellen zijn in de verkoop gezet en het betrokken personeel wordt grotendeels omgeschoold naar andere types, in het bijzonder naar de C-130-Hercules.

In 2007 is het contract voor de levering van zes extra Chinook-helikopters ondertekend. De voorbereiding voor de vanaf 2010 geplande aflevering van de nieuwe toestellen is intussen gestart.

Bovengenoemde afstotings- en verwervingsactiviteiten vinden plaats onder verantwoordelijkheid van de Defensie Materieel Organisatie.

#### 6.2.4 Militaire Luchtvaart Eisen

Met de invoering van de Wet Luchtvaart heeft de minister van Defensie de bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de Nederlandse militaire luchtvaart ter invulling vastgelegd bij de Militaire Luchtvaart Autoriteit. De activiteiten van de Militaire Luchtvaart Autoriteit moeten waarborgen dat de Nederlandse militaire luchtvaart op een adequaat veiligheidsniveau wordt uitgeoefend. Een zeer belangrijk aspect betreft de vaststelling van het minimumveiligheidsniveau in de vorm van Militaire Luchtvaart Eisen, die betrekking hebben op de gehele keten van de militaire luchtvaart. De Militaire Luchtvaart Autoriteit die zich bezighoudt met de



continue ontwikkeling van de benodigde nieuwe brondocumenten heeft in 2007 voor het eerst onderdelen van het Commando Luchtstrijdkrachten door middel van een audit getoetst aan vastgestelde Militaire Luchtvaart Eisen. Het betreft hier met name de vliegtuiggebonden onderhoudsorganisatie van betrokken onderdelen in relatie tot de MLE-145. Ook op het gebied van opleidingen, operaties en operationele vluchtuitvoering zal binnenkort met toetsing van de Militaire Luchtvaart Eisen worden begonnen. Tevens is een groot gedeelte van het aspect handhaving (zoals type certificaten, licenties en bewijzen van luchtwaardigheid) inmiddels bij de Militaire Luchtvaart Autoriteit ondergebracht. Door de invoering van de Militaire Luchtvaart Eisen is de toekenning van bevoegdheden aan strenge eisen gebonden. Naast de benodigde opleiding(en) speelt ervaring een cruciale rol. Vanwege onvoldoende ervaringsopbouw van het zittende personeelsbestand is vooral bij de technici momenteel minder personeel aanwezig, dat beschikt over certificeringsbevoegdheid. Dit heeft direct invloed op de werkdruk en de flexibiliteit waarmee dit personeel kan worden ingezet.



*Deelname aan oefening Joint Project Optic Windmill.*

### 6.3 Afronding

Het Commando Luchtstrijdkrachten heeft ook in 2007 een uitstekende prestatie geleverd. De continue inzet van Apache's, transporthelikopters en F-16's is essentieel geweest voor de missie van de Nederlandse grondeenheden in Uruzgan. Met name het thuisfront ervaart de uitzenddruk als onverminderd hoog wat een belangrijke oorzaak is van de toenemende irreguliere uitstroom. Ik ben van oordeel dat behoud van personeel absoluut prioriteit moet hebben om zo het benodigde voortzettingsvermogen ook voor de toekomst te kunnen garanderen.





## 7 - Koninklijke Marechaussee

### 7.1 Algemeen

In zijn nieuwjaarsrede heeft de Commandant van de Koninklijke Marechaussee aangegeven dat 2007 in het teken zou staan van borging van de ingezette veranderingen: "De gehaalde doelstellingen uit het Beleidsplan Koninklijke Marechaussee 2010 moeten verankerd worden in de organisatie en waar nodig bouwen wij verder aan de Koninklijke Marechaussee 2010, want verandering is een constante". Het veranderingsproces dat het beleidsplan op gang heeft gebracht, heeft ook in 2007 geleid tot vele, soms ingrijpende veranderingen.

Begin 2007 heeft al het personeel van de Koninklijke marechaussee duidelijkheid gekregen over de functieplaatsing. Bovendien is de toezegging gestand gedaan dat niemand overtollig zou worden. Er zijn met een tijdelijke maatregel voor versnelde doorstroom zelfs extra carrièrekansen gecreëerd voor het personeel. Het personeel van de P&O-organisatie, dat in 2007 ook zelf aan reorganisatie onderhevig is geweest, heeft ook duidelijkheid gekregen over de nieuwe functie. Na selectie en vulling van de nieuwe P&O-afdelingen is een begin gemaakt met het omvormen van de P&O-afdelingen tot adviesorganisaties. De administratieve taken zijn gedeeltelijk overgeheveld naar het DienstenCentrum Human Resources in Enschede. Wat rest, is het adviseren van het lijnmanagement op het gebied van



*Nieuwjaarstoespraak Commandant Koninklijke Marechaussee.*

P&O-aangelegenheden. Dat advies moet op termijn uitgroeien tot het geven van strategisch advies.

De nieuwe visie op leiderschap is gericht op de ontwikkeling van 'leiderschap met lef', waarin ondernemerschap, verantwoordelijkheid nemen, creatief en oplossingsgericht handelen centraal staan. Daarmee wordt nadrukkelijk aansluiting gezocht bij de Defensie Gedragscode. Door consequent de sociale aspecten van leiderschap en integriteit, en van waarden en normen op de agenda te plaatsen, is een cultuurverandering op gang gebracht, zoals ook door de commissie Staal is bepleit.

In het kader van het project 'Vlootvervanging' zijn bij de Koninklijke Marechaussee drie nieuwe rijksvaartuigen, van in totaal vijf nieuwe schepen, in de vaart genomen. Daarmee is een belangrijke stap gezet in de invulling van het nieuwe concept maritieme grensbewaking. Dit houdt in dat er een intensieve door informatie gestuurde multidisciplinaire samenwerking tot stand wordt gebracht met andere maritieme en landpartners.

In het verslagjaar heb ik de volgende eenheden van de Koninklijke Marechaussee, dan wel eenheden waarin de Koninklijke Marechaussee is vertegenwoordigd, bezocht:

- 2-7 maart - *Winterdeployment Korps Mariniers in Noord-Noorwegen*
- 28 maart - *Brigade Krijgsmacht en Operationele Ondersteuning van het District Landelijke en Buitenlandse Eenheden*
- 19 april - *Staf District Zuid*
- 21 november - *Nederlandse militairen werkzaam bij Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE) te Casteau, Provost Marchal.*



## 7.2 Bevindingen

### 7.2.1 Operationele inzet, training en opleiding

Een belangrijk onderdeel van het Koninklijke Marechaussee Beleidsplan 2010 is de reorganisatie van de brigades. In 2006 is daarmee aangevangen en begin 2007, nadat de laatste vacatures waren gevuld, is dit ingrijpende project afgerond. Het aantal brigades is fors afgenomen, maar daar staat tegenover dat de 29 nieuwe brigades groter zijn geworden en een omvangrijker werkgebied beslaan. Dat leidt niet alleen tot langere aanrijtijden, maar vergt ook een goede coördinatie van de inzet van het personeel. Daarvoor wordt een door de Koninklijke Marechaussee zelf ontwikkeld en door TNO gevalideerd capaciteitsmanagementmodel ingezet. Dit instrument voorziet in een betere inzet van het personeel. Dienstroosters zijn niet langer leidend, maar het personeel wordt dáár ingezet waar dat op dat moment nodig is. Dit vergt flexibiliteit en brede inzetmogelijkheden van het personeel, waardoor de nadruk wordt gelegd op generalisten. Uit gesprekken die ik met het personeel heb gevoerd, is mij gebleken dat het personeel vindt dat voor hen het werk veelzijdig en interessanter is geworden.



*Marechaussee regelt verkeer.*

Niet alleen de organisatie van de brigades heeft een verandering ondergaan. Onder het motto 'de operatie centraal' is een nieuwe werkwijze geïntroduceerd, namelijk het informatiegestuurd optreden. Dit rust op vier pijlers: sturing, informatieverzameling en veredeling (analyse), briefing en debriefing. Doel hiervan is om de informatiehuishouding- en positie te verbeteren, die vervolgens de inzet bepaalt. Iedere medewerker gaat met gerichte informatie op pad en verzamelt zelf tijdens zijn werkzaamheden ook weer informatie. Deze informatie wordt na debriefing vervolgens in zogenaamde informatieknooppunten geanalyseerd. Zo worden onderlinge verbanden in kaart gebracht en ontwikkelingen zichtbaar, die weer de inzet bepalen. De teamleiders spelen in dit proces een cruciale rol in de aansturing van het personeel op de werkvloer. Zij zijn belast met de inzet van het personeel en moeten erop toezien dat het informatiegestuurd optreden een continu proces is, waaraan elke medewerker een bijdrage levert. Ik heb begrepen dat voor menig (plaatsvervangend) teamleider deze nieuwe rol en positie nog niet duidelijk zijn. Door de hectiek van de reorganisaties zouden zij niet altijd een goede begeleiding hebben gekregen. In 2008 zal deze groep daarom intensiever worden begeleid door middel van trainingen, workshops en uitwisselingsprogramma's.



Oefening Bijstandseenheid.

Zowel internationale als nationale ontwikkelingen leveren hernieuwde aandacht voor het verrichten van de militaire politietaak door de Koninklijke Marechaussee. Aanleiding op internationaal niveau zijn onder meer vragen van operationele commandanten in Irak en Afghanistan over de rol van de militaire politie. In het bijzonder over het uitvoeren van taken zoals verkeersveiligheid, ordehandhaving en militaire veiligheid van de eigen troepen in een *joint and multinational* operatie. Tijdens mijn werkbezoek aan de Provost Marshal bij Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE), ben ik geweest op het feit dat de Koninklijke Marechaussee namens Nederland, net als militaire politie eenheden uit andere staten, nauwelijks of geen aandeel hebben in de planningsfase van internationale operaties, terwijl wel over de inzet van de militaire politie wordt gesproken. Inmiddels wordt onder auspiciën van de Provost Marshal SHAPE door vertegenwoordigers van de NAVO-lidstaten, waaronder voor Nederland door de Directie Operaties van de Koninklijke Marechaussee, gewerkt aan een nieuwe NAVO-doctrine over militaire politie activiteiten. Deze is gericht op de operationele ondersteuning aan de commandant door de militaire politie tijdens *joint and multinational* optreden van de NAVO.





*Ceremoniële inzet tijdens ontvangst Roemeense minister van Defensie.*

In voorgaande jaren is de moeizame samenwerking tussen het Korps Mariniers en de Koninklijke Marechaussee meermalen - ook in de media - onderwerp van aandacht geweest. In 2007 is wederom, met resultaat, veel energie gestoken in verbetering van de onderlinge samenwerking. Ik heb dit geconstateerd tijdens het werkbezoek aan het Korps Mariniers in Noord-Noorwegen waarbij een detachement van de Marechaussee was ingedeeld. Maar ook binnen de instructiegroep Buitenlandse Opleidingen van het Landelijk Opleiding- en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee, waar instructeurs van het Korps Mariniers samen met Marechaussee-instructeurs opleidingen verzorgen op het gebied van algemene militaire vaardigheden, zijn, na enige gewenning van beide partijen, de ervaringen zeer positief.

#### 7.2.2 Personele aspecten

Verschillende brigadecommandanten hebben de krappe bezetting van de bedrijfsbureaus onder mijn aandacht gebracht. In het bedrijfsbureau zijn verschillende disciplines samengebracht, die zich bezighouden met planning, coördinatie, verstrekking van materiaal en rapportages. Door de krappe bezetting ervaart het personeel een hoge werkdruk die soms

resulteert in langdurig ziekteverzuim. Daarnaast pleiten de brigadecommandanten ervoor om de bedrijfsbureaus te bezetten met meer specialistisch (burger) personeel. Hierdoor blijven kennis en ervaring langer gewaarborgd. De huidige bezetting bestaat veelal uit militair personeel dat door functieroulatie iedere drie jaar wisselt van functie. De korpsleiding zal tijdens de evaluatiefase deze problematiek nader onderzoeken. Het personeel van de afdeling P&O van de Districtsstaf van District Zuid heeft ook aangegeven dat zij een hoge werkdruk ervaart. Helaas heeft deze situatie zich niet alleen tot het District Zuid beperkt. Door de reorganisatie van de gehele P&O-organisatie gelijktijdig te laten plaatsvinden met andere reorganisaties binnen de Koninklijke Marechaussee is er een extra zware wissel getrokken op de P&O-functionarissen. Daar is bijgekomen dat een deel van de P&O-functionarissen voortijdig de organisatie heeft verlaten, omdat men niet naar het DienstenCentrum Human Resources in Enschede wilde. Daarmee is kostbare kennis en capaciteit op het gebied van het salarissysteem verloren gegaan. Dat heeft geleid tot grote achterstanden in de verwerking van salarismutaties. Gecoördineerd door de Hoofddirectie Personeel is de schaarse capaciteit op het gebied van het salarissysteem voor de Koninklijke Marechaussee



*Grensverleggende activiteiten.*

(en Commando DienstenCentra en Commando Landstrijdkrachten) in oktober 2007 geconcentreerd bij het DienstenCentrum Human Resources. Blijkens de rapportages hebben zich vanaf dat moment met betrekking tot juistheid, tijdigheid en volledigheid geen problemen voorgedaan. Nu alle reorganisaties zijn afgerond verwacht ik dat de werkdruk zal normaliseren.

### 7.2.3 Infrastructuur

In het verslagjaar zijn binnen de Koninklijke Marechaussee veel veranderingen doorgevoerd en veel zaken verbeterd. Het onderwerp infrastructuur heeft echter veel irritaties opgeroepen en is veelvuldig onder mijn aandacht gebracht. Aanpassing van bestaande gebouwen of het verwerven van nieuwbouw heeft geen gelijke



*Surveillance op Schiphol.*

tred gehouden met de ontwikkelingen binnen de Koninklijke Marechaussee. Het gevolg hiervan is dat een aantal werklocaties niet voldoen aan de huidige eisen. Een aantal brigades is, in afwachting van geplande nieuwbouw, voor een deel gehuisvest in oude monumentale panden (in Maastricht en Venlo), waar geen aanpassingen mogen worden aangebracht vanwege de monumentenstatus. Andere brigades verrichten, in afwachting van geplande nieuwbouw, een deel van hun werkzaamheden vanuit prefab of semi-permanente huisvesting (in Nieuw Milligen, Rotterdam en Winschoten). Voor Rotterdam zal in afwachting van de nieuwbouw in april 2008 tijdelijke huisvesting beschikbaar komen op de luchthaven. De Koninklijke Marechaussee heeft een Strategisch Vastgoed Plan met een pakket van wensen, en een plan voor alternatieven ontwikkeld. Door defensiebrede prioriteitstelling heeft de Defensiestaf echter noodgedwongen bepaalde (nieuwbouw)projecten 'naar achteren' moeten schuiven.

### 7.3 Afronding

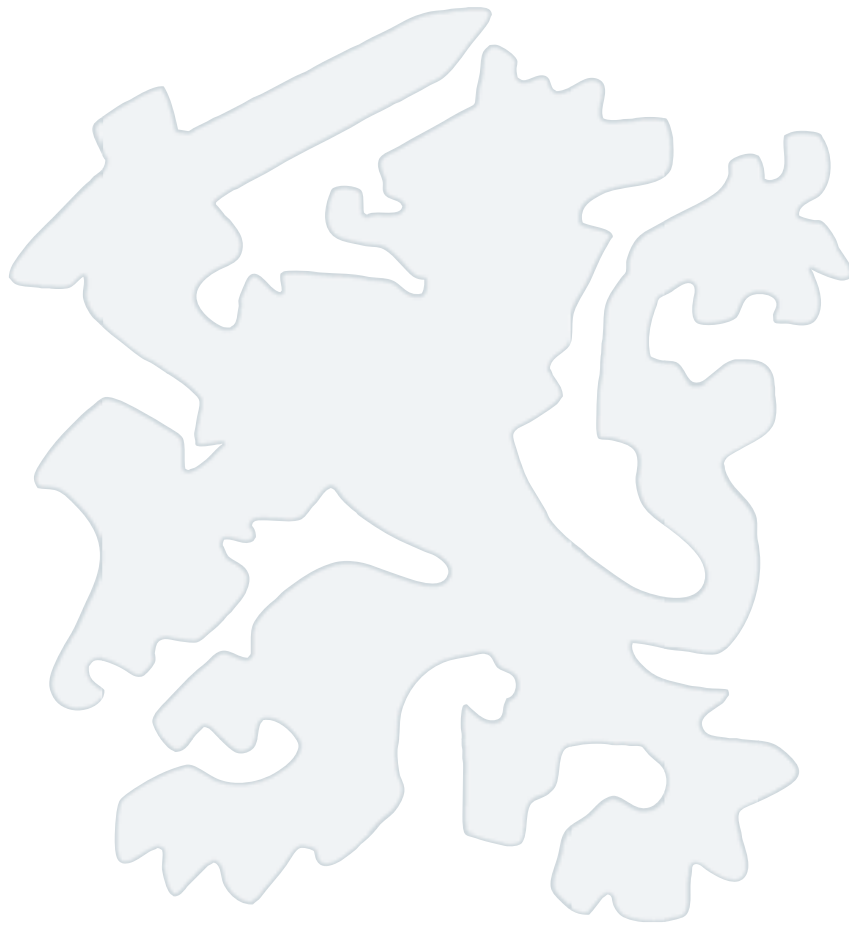
De Koninklijke Marechaussee heeft in 2007 grote vooruitgang geboekt in het behalen van de doelstellingen uit het Beleidsplan Koninklijke Marechaussee 2010. De grote reorganisaties zijn afgerond en niemand is overtollig geworden. Door het informatiegestuurd optreden is dit operationele commando getransformeerd naar een moderne organisatie waar effectief en efficiënt optreden centraal staat. Modern leiderschap gaat daarbij hand in hand met de Defensie Gedragscode, waardoor voor de medewerkers een veilige en plezierige werkomgeving wordt gecreëerd. Een punt van aandacht blijft evenwel de infrastructuur.





## DEEL III - ONDERSTEUNING









## **8 - Commando DienstenCentra**

### **8.1 Algemeen**

Het Commando DienstenCentra heeft in 2007 in het teken gestaan van een verdere professionalisering van de dienstverlening. Bovendien is sprake geweest van verdere concentratie en uitbreiding van diensten, waaronder de oprichting van het DienstenCentrum Re-integratie en Bijzondere Medische Beoordelingen. Tevens zijn projecten en studies gestart om nieuwe DienstenCentra aan het Commando DienstenCentra toe te voegen. Dit betreft Internationale Ondersteuning Defensie, Personeelsvoorziening, Externe Bemiddeling Defensiepersoneel en de Centrale Integriteitsorganisatie. Daarnaast zijn binnen dit defensieonderdeel concrete plannen opgesteld om invulling te geven aan de maatregelen in het kader van het Besluitvormings Memorandum 2008. Deze plannen moeten leiden tot een besparing van 217 miljoen euro. In dit kader zullen onder andere de bedrijfsgroepen ICT en IV (informatievoorziening) worden samengevoegd. Tevens wordt de Defensie Bewakingsdienst- en Beveiligingsorganisatie opgericht en de defensiebrede facilitaire ondersteuning ingericht.

Het Commando DienstenCentra heeft in 2007, naast de vredesondersteuning, ook ondersteuning geleverd bij uitzendingen, onder andere op het gebied van transport, gezondheidszorg, vastgoed, catering, personele diensten en ICT.

In 2007 heb ik de volgende eenheden van het Commando DienstenCentra bezocht:

8 februari	-	Audiovisuele Dienst Defensie te Amsterdam
22 maart	-	Dienstencentrum Human Resources
11 september	-	Centrale Directie Dienst Vastgoed Defensie
11 oktober	-	Instituut samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen
16 t/m 18 oktober	-	Nederlandse Defensie Academie
23 oktober	-	Militair Geneeskundig Logistiek Centrum
6 november	-	Centraal Militair Hospitaal en Militair Geestelijke Gezondheidszorg
27 november	-	Serviceline Werkplekdiensten Defensie Telematica Organisatie



*Opening nieuwe business-unit door  
Directeur Defensie Telematica Organisatie.*

## 8.2 Bevindingen

### 8.2.1 Bedrijfsvoering

Bij het Commando DienstenCentra doet zich de specifieke omstandigheid voor dat er diensten als agentschap zijn ingericht en daarmee als baten-lastendienst functioneren. Dit staat naar de mening van directeurs van deze diensten enigszins op gespannen voet met de, in hun ogen, toch vrij gedetailleerde aansturing die er vanuit de Bestuursstaf plaatsvindt. Zo zouden zij op output moeten worden gestuurd. Zij ervaren echter dat steeds meer op input wordt gestuurd. Ook moeten de agentschappen zich houden aan de stelregel O(rganisatiesterkte)=P(ersoneelssterkte)=F(inanciële ruimte). Verder zijn belangrijke ondersteunende diensten, zoals P&O en communicatie, buiten de agentschappen ondergebracht, respectievelijk bij de staf van het Commando Dienstencentra en de Directie Voorlichting & Communicatie. Tot slot zijn ook de agentschappen geconfronteerd met opgelegde extensiveringen, maar hebben zij relatief weinig keuze hoe zij hiermee mogen omgaan. Dit alles beperkt naar hun mening de directe sturingsmogelijkheden.



*Samenwerking militaire en civiele arts ziekenhuis in Spijkenisse*

### 8.2.2 Personeelsvulling

Bij een aantal bedrijven of dienstencentra is de vulling van specialistische functies problematisch, zoals bijvoorbeeld het DienstenCentrum Human Resources in Enschede. De directeur van dit dienstencentrum heeft als oorzaken genoemd de slecht benaderbare vacaturebank, het moeilijk 'loslaten' van militair personeel door de operationele commando's en de voor velen onaantrekkelijke werklocatie. Om toch vacatures te kunnen vullen, is tijdelijk personeel ingehuurd. Met uitzondering van het specifieke aspect van de locatie, zijn bovenstaande factoren regelmatig bij mijn werkbezoeken (ook buiten dit defensieonderdeel) genoemd. Het Instituut Samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen kent een unieke vullingsystematiek voor medisch specialisten; ook een moeizaam te vullen categorie binnen Defensie. Het Instituut is een samenwerkingsverband aangegaan met zogenaamde relatieziekenhuizen. In dit samenwerkingsverband wordt medisch personeel, indien het niet voor een uitzending of andere activiteit wordt ingezet, vanuit Defensie tewerkgesteld in een relatieziekenhuis. Het relatieziekenhuis verplicht zich op haar beurt om voor vastgestelde periodes medisch personeel ter beschikking te stellen aan Defensie. Verdere uitbreiding van deze constructie vindt binnenkort plaats voor de categorie intensive care verpleegkundigen en klinisch chemisch analisten. De toegepaste constructie is innovatief en succesvol, en levert voor alle partijen een win-winsituatie op. Wellicht is deze constructie ook toepasbaar bij andere schaarse categorieën personeel. In het Plan van Aanpak Werving & Behoud is dit als actiepoint opgenomen.





*Gewonde militair wordt vervoerd naar het Centraal Militair Hospitaal.*

### 8.2.3 Werkdruk

Bij verschillende bedrijven van het Commando DienstenCentra wordt de werkdruk als hoog ervaren, bijvoorbeeld bij de Bedrijfsgroep Gezondheidszorg en bij de Dienst Vastgoed Defensie. De genoemde oorzaken zijn divers: uitzending van (schaars) personeel, de geringe beschikbare (staf)capaciteit, het gebrek aan een goede IV-structuur, reorganisaties of een combinatie van deze oorzaken. Zo ben ik tijdens mijn werkbezoek aan de Nederlandse Defensie Academie geattendeerd op een tekort aan instructiecapaciteit. Per jaar worden driehonderd tot vijfhonderd overuren gemaakt.

### 8.2.4 Militaire basisvaardigheden

In 2006 is in het basisplan Militaire Basis Vaardigheden bepaald dat iedere militair, onafhankelijk van de functie, de militaire basisvaardigheden moet beheersen. Verder is in dit plan bepaald dat de operationele commando's de trainingscapaciteit zullen vergroten om de trainingstaak militaire basisvaardigheden van de 'paarse' defensieonderdelen over te nemen. De noodzakelijke capaciteit is echter nog niet beschikbaar. Omdat het Commando DienstenCentra, evenals de overige 'paarse' defensieonderdelen, slechts beperkte mogelijkheden heeft om de trainingstaak in te vullen, is

het trainen van militaire basisvaardigheden als punt van zorg naar voren gebracht. Nog niet iedereen voldoet aan de eisen. Prioriteit wordt overigens gegeven aan degenen die op uitzending gaan, zodat zij tijdig voldoen aan de eisen. Inmiddels is de benodigde personele en materiële meerbehoefte bij de operationele commando's bekend. De invulling van de daartoe vereiste capaciteit is vanaf 2009 voorzien.

### 8.2.5 Uitzenden van burgerpersoneel

De Directeur van de Dienst Vastgoed Defensie heeft erop gewezen dat hij op dit moment in de uitzendbehoefte kan voorzien door vrijwilligers in te zetten. Hij meent echter dat een beleidsuitspraak nodig is om ook voor de toekomst de inzet voor missies te borgen. Moet men bijvoorbeeld overgaan tot aanwijzen (kan niet volgens vigerend beleid) of moeten meer militaire functies in de organisatie worden opgenomen? Bovendien heeft de Bijzondere Gemeenschappelijke Medezeggenschapscommissie en het personeel van deze dienst onder mijn aandacht gebracht dat het helaas nog steeds te vaak voorkomt dat gemilitariseerde burgers (te) lang moeten wachten op hun salaris. Momenteel wordt bij de Defensiestaf een aanwijzing over het militariseren van burgers opgesteld. Aan de invulling van zorg voor

individueel uitgezonden personeel zal ik in 2008 aandacht besteden door middel van een thema-onderzoek.

### 8.2.6 ICT-dienstverlening

Bij mijn werkbezoeken aan verschillende bedrijfsgroepen van het Commando Dienstencentra heeft men mijn aandacht gevraagd voor vele uiteenlopende problemen die men heeft ondervonden op het gebied van de ICT-ondersteuning. De problemen bij de transitie naar de MULAN-werkomgeving vormden een rode draad. Waar de standaard Office-pakketten over het algemeen vrij soepel kunnen worden overgezet naar de nieuwe omgeving, is gebleken dat de transitie van meer specialistische software vaak problemen heeft opgeleverd. Voorbeelden hiervan zijn softwarepakketten die in gebruik zijn bij de bedrijven van de Bedrijfsgroep Gezondheidszorg, maar ook bij de Dienst Vastgoed Defensie. Daarnaast heb ik geconstateerd dat sommige bij Defensie in gebruik zijnde applicaties onderling niet kunnen communiceren of niet kunnen communiceren met de software van civiele instanties, terwijl hiertoe praktische of zelfs wettelijke noodzaak is. Zo kan het Centraal Militair Hospitaal geen patiëntgegevens uitwisselen met het Universitair



*Cluster inhuur en diensten Commando Dienstencentra.*

Medisch Centrum Utrecht, terwijl het daar zeer intensief mee samenwerkt, en wordt de (verplichte) implementatie van Diagnose Behandel Combinatie en het Elektronisch Patiënten Dossier onvoldoende ondersteund. Bij de Dienst Vastgoed Defensie voorziet men problemen bij het nakomen van de verplichtingen die voortvloeien uit de nieuwe Wet op de Ruimtelijke Ordening die op 1 juli 2008 van kracht wordt. Deze wet verplicht overheden om de gegevens op het gebied van ruimtelijke ordening te digitaliseren en te ontsluiten. De geaccordeerde behoefte van de Nederlandse Defensie Academie aan een eigen 'specifiek' onderwijs-netwerk is nog steeds niet ingevuld, terwijl dit netwerk eind 2005 had moeten worden opgeleverd. Dit is overigens niet alleen een technisch maar ook een beveiligingsprobleem. Het ontbreken van genoemd netwerk kan een reëel gevaar betekenen voor de accreditatie van de Faculteit Militaire Wetenschappen. Ik meen dat deze ICT-problemen zorgelijk zijn, aangezien bij de recente SAMSON-reorganisaties een goede ICT-structuur vaak een voorwaarde is geweest om vereiste personele reducties te kunnen realiseren. Ik heb aanbevolen dat de Defensie Telematica Organisatie een speciale taskforce formeert, die zich over deze complexe problematiek buigt en dat er op korte termijn acceptabele oplossingen worden gerealiseerd. Inmiddels is een eerste aanzet gegeven om hier invulling aan te geven.

#### 8.2.7 Infrastructuur

Bij verschillende bedrijven van het Commando DienstenCentra heb ik het afgelopen jaar problemen signaleerd met de infrastructuur. De Audiovisuele Dienst Defensie te Amsterdam kampt nog steeds met een suboptimale huisvesting. Dit is ook het geval bij enkele bedrijven van de Bedrijfsgroep Gezondheidszorg. Op de locatie van de Nederlandse Defensie Academie in Breda vindt de legering deels noodgedwongen buiten het Kasteel van Breda plaats. Ik ben van oordeel dat dit een onwenselijke situatie is. Het ontbreken van een (daadwerkelijk ingevulde) campusfilosofie doet zich hier gelden. Ik heb de commandant van het Commando DienstenCentra geadviseerd om de commandant van de Nederlandse Defensie Academie nauw te betrekken bij de nieuwbouwplannen in Breda.

#### 8.2.8 Introductieperiode op de Koninklijke Militaire Academie en het Koninklijk Instituut van de Marine

Op verzoek van de staatssecretaris heb ik tijdens mijn werkbezoek aan de Nederlandse Defensie Academie aandacht besteed aan de introductieperiode van aankomende cadetten respectievelijk adelborsten bij de Koninklijke Militaire Academie en het Koninklijk Instituut van de Marine, met name of de wijze waarop deze introductie plaatsvindt, strookt met de Gedragscode Defensie. Zowel uit mijn gesprek met de commandant van de Nederlandse Defensie Academie als uit mijn gesprekken met cadetten en adelborsten heb ik geconcludeerd, dat zich in de afgelopen perioden geen noemenswaardige incidenten hebben voorgedaan. De leiding heeft de introductie met grote zorg aangepakt. Het karakter van deze introductieperiode is meer en meer komen te liggen op een introductie binnen de respectievelijke korpsen. In deze periode worden onder andere de Gedragscode Defensie en de mores van de korpsen bijgebracht.

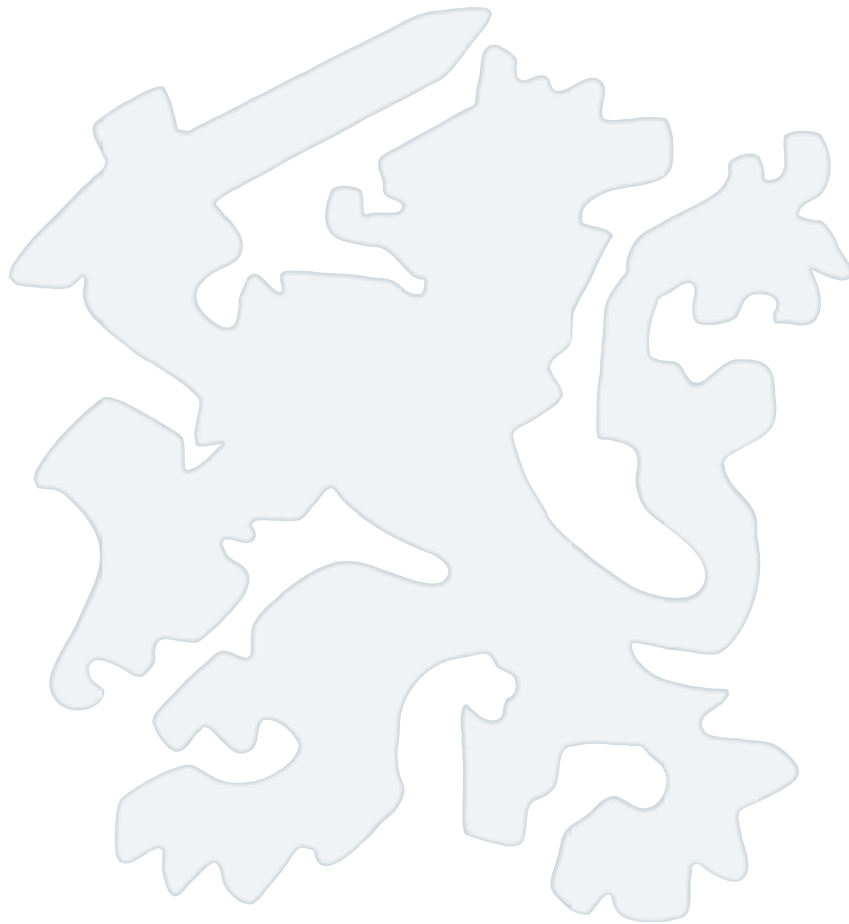




*Generaal-Majoor van Groningen neemt Commando Nederlandse Defensieacademie over van Generaal-Majoor van Osch.*

### 8.3 Afronding

Het afgelopen jaar hebben mij tal van kritisch opmerkingen bereikt over het functioneren van sommige dienstencentra van het Commando DienstenCentra. Het betreft hier echter een defensieonderdeel in snelle ontwikkeling, waarbij verandering aan de orde van de dag is. Door de verdere uitbreiding met bedrijven en productgroepen, en een verdere professionalisering van de dienstverlening heeft de positieve ontwikkeling van dit defensieonderdeel zich voortgezet. De door mij bezochte bedrijven hebben, ondanks de geconstateerde aandachtspunten, veelal inherent aan de omstandigheden, op goede wijze gefunctioneerd. Ik heb geconstateerd dat de vele reorganisaties geen invloed hebben gehad op de inzet van het personeel. De medewerkers hebben op mij een zeer betrokken en enthousiaste indruk gemaakt. Wel heb ik mijn zorg uitgesproken over de snelheid waarmee in de ICT-sector de reorganisaties elkaar opvolgen.





## 9 - Defensie Materieel Organisatie

### 9.1 Algemeen

De Defensie Materieel Organisatie is een jonge organisatie die op 1 januari 2005 is ontstaan uit de samenvoeging (*as is where is*) van de materieeldirecties van de staven van de centrale organisatie, krijgsmachtdelen en hun logistieke bedrijven. Nadat eerder het Haagse deel per 1 april 2006 is ingericht, zijn op 1 januari 2007 de materieellogistieke bedrijven geformeerd, te weten het Marine Bedrijf, het Landelijk Bevoorradingsbedrijf en het Logistiek Centrum Woensdrecht. De organisatie is nu operationeel binnen het gestelde formatieplafond. Daarnaast hebben de materieellogistieke bedrijven de bedrijfsprocessen geharmoniseerd. Hiermee is een einde gekomen aan de verscheidenheid aan soorten bedrijfsvoeringsondersteuning. De behoefte aan een eenduidig logistiek informatie- en beheerssysteem zal pas met de invoering van SPEER (Strategic Process & ERP Enabled Reengineering) worden gerealiseerd. Tot die tijd kan niet altijd worden voorzien in gewenste koppelingen tussen de systemen. Alleen daar waar de techniek van de informatiesystemen niet is aan te passen blijven deelsystemen van de voormalige krijgsmachtdelen in gebruik.





*Leopard tank onderhoud ten behoeve van verkoop aan Canada.*

2007 heeft in het teken gestaan van het opdoen van ervaring met de nieuwe organisatiestructuur en de gestandaardiseerde bedrijfsprocessen. Daarbij heeft de focus gelegen op de ondersteuning van de missie in Afghanistan. In de ontwikkeling naar een moderne, professionele en klantgerichte organisatie is op 1 januari 2008 de directie Wapensystemen & Bedrijven gesplitst in een directie Wapensystemen en een directie Logistieke Bedrijven (maatregel uit de strategische visie van de Defensie Materieel Organisatie). De ressorts Zee-, Land- en Luchtsystemen, die zijn belast met wapensysteemmanagement en beheerstaken, zijn per genoemde datum *as is where is* ondergebracht bij de directie Wapensystemen. De materieellogistieke bedrijven zijn *as is where is* ondergebracht bij de directie Logistieke Bedrijven. In 2008 vindt een reorganisatie van genoemde ressorts en bedrijven plaats. Inmiddels is ook gestart met de evaluatie van de eerdere reorganisaties.

In de verslagperiode heb ik op 18 december 2007 het Algemeen Goederenbedrijf bezocht. Daarnaast is op 29 mei 2007 door een van mijn stafofficieren het Instandhoudingsbedrijf Landsystemen bezocht. Beide eenheden maken deel uit van het Landelijk Bevoorradingsbedrijf van de Defensie Materieel Organisatie.

## 9.2 Bevindingen

### 9.2.1 Verandering bedrijfscultuur

Bij de reorganisaties zijn verschillende organisatiedelen geïntegreerd tot nieuwe organisatie-elementen binnen de nieuwe bedrijven. Zo is de sectie Opslag Mobilisatie- en Projectvoorraden van de Koninklijke Luchtmacht samengevoegd met de afdeling Fysieke Distributie Park & AS-84 van de Koninklijke Landmacht tot de afdeling Defensie Uitleen. De verschillen in cultuur en bedrijfsvoering zijn hierdoor nog duidelijker zichtbaar geworden. De Defensie Materieel Organisatie is de weg ingeslagen van een meer proactieve benadering van de klanten en een meer kennisintensieve productie. Dit heeft een extra grote rol gespeeld bij het Instandhoudingsbedrijf Landsystemen. Nadat de staatsecretaris van Defensie de privatisering van dit bedrijf heeft stopgezet, is het personeel sterk doordrongen van de noodzaak om haar bestaansrecht binnen Defensie waar te maken. Dit wordt door het personeel van het Instandhoudingsbedrijf Landsystemen gezien als een voorwaarde om het voortbestaan maximaal te garanderen. Het personeel is dan ook zeer gemotiveerd en gedreven om zich aan te passen aan de sterk veranderde omstandigheden. De sterke betrokkenheid bij de te ondersteunen eenheden is onder andere gebleken



*Het testen en repareren van vliegtuigelektronica.*

uit de animo van het burgerpersoneel van het Algemeen Goederen Bedrijf om op basis van vrijwilligheid uitvoering te geven aan projecten in Uruzgan. Voorbeelden hiervan zijn het aanbrengen van een reactief pantser op het YPR765-voertuig en het uitvoeren van kraankeuringen. Het burgerpersoneel wordt hiervoor gemilitariseerd. Ondanks de inspanningen en betrokkenheid kost de noodzakelijke cultuurverandering wel tijd. Ook is gebleken dat de motivatie en het vertrouwen in het voortbestaan van het Instandhoudingsbedrijf Landsystemen onder druk staat door het uitstel van groot onderhoud aan de infrastructuur.

### 9.2.2 Budgettaire Perikelen

De bedrijfsvoering van het Algemeen Goederen Bedrijf (verwervende instantie van een zeer breed assortiment van ge- en verbruiksartikelen en reservedelen) is het afgelopen jaar getroffen door de grote tekorten aan financiële middelen in de materieexploitatie. Begin 2007 is een belangrijk deel van het geraamde budget niet beschikbaar geweest om de behoeftstellingen van het Commando Landstrijdkrachten (de grootste klant) te realiseren. Hierdoor heeft het bedrijf vrijwel stilgelegen. Deze budgettaire problemen hebben ook voor de bedrijfsvoering van het Instandhoudingsbedrijf Landsystemen grote gevolgen gehad. Werkplaatsfaciliteiten zijn tijdelijk buiten bedrijf gesteld. Door het beperkte serviceniveau van het



Algemeen Goederen Bedrijf als verwervende instantie zijn de reservedelen niet beschikbaar geweest voor de onderhoudsprogramma's, waardoor stagnatie is opgetreden in de voortgang van deze programma's. Het bedrijf heeft aangegeven dat dit schadelijk is geweest voor het vertrouwen van de klanten in het logistieke systeem. Deze stagnatie heeft daarnaast een aanslag gepleegd op de motivatie van het personeel van het bedrijf. Dit is mede veroorzaakt doordat bij het personeel ten onrechte het idee heeft bestaan dat de verplichtingenstop alleen voor het Algemeen Goederen Bedrijf zou gelden. Dit idee is wel begrijpelijk. Deze eenheid treedt namelijk als verwerper op voor materieel dat voornamelijk wordt gebruikt binnen het instandhoudingsproces waarvoor een belangrijk deel van het materiële exploitatiebudget benodigd is. Met het Commando Landstrijdkrachten is intensief gesproken over prioriteiten, waarbij de planning van te verwerven reservedelen aan de hoofdtrustingsstukken is gekoppeld. Per voertuig of wapensysteem is vastgesteld wat de prioriteit is bij het inzetbaar houden in het operatiegebied. Ook is er een overzicht van de meest kostbare te verwerven onderdelen opgesteld, die bij aanschaf het beschikbare budget onmiddellijk zouden uitputten.



*Testen reddingsvlot onderzeeboot.*

Voor de continuïteit in de bedrijfsvoering is verder in overleg met dit operationele commando getracht om vooral de goedkopere artikelen met een hoge omloopsnelheid, met name van de reservedelen benodigd in Uruzgan, eerst aan te kopen en de duurste pas aan te schaffen indien aanvullend budget beschikbaar is. Met deze maatregelen verwacht men dat de bedrijfsvoering van het Algemeen Goederen Bedrijf zo veel mogelijk kan worden voortgezet en dat in ieder geval de meeste behoeften kunnen worden ingevuld. Dit laat echter onverlet dat extra budget noodzakelijk zal zijn om de door de operationele commando's gevraagde materiële beschikbaarheid te verbeteren. De Defensie Materieel Organisatie beziet in overleg met de Commandant der Strijdkrachten en de operationele commando's welke budgetten moeten worden verhoogd.

### 9.3 Afronding

De Defensie Materieel Organisatie is een jonge organisatie, waarbij verschillende defensieorganisatiedelen zijn geïntegreerd tot nieuwe organisatie-elementen binnen nieuwe bedrijven. Dit vergt een ingrijpend veranderingsproces, zowel wat betreft harmonisatie van bedrijfsprocessen als wat betreft afstemming van verschillende culturen. 2007 heeft vooral in het teken gestaan van het opdoen van ervaring met de nieuwe organisatiestructuur en de geharmoniseerde bedrijfsprocessen, waarbij de focus heeft gelegen op de ondersteuning van de missie in



*Officiële overhandiging van het Future Ground Based Air Defence System.*

Afghanistan. Daarnaast is de Defensie Materieel Organisatie de weg ingeslagen van een meer proactieve benadering van de klanten en een meer kennisintensieve productie. De inspanning en betrokkenheid van de leiding en het personeel daartoe is groot. De reorganisatie is echter nog niet volledig afgerond. Op 1 januari 2008 is de directie Wapensystemen & Bedrijven gesplitst in een directie Wapensystemen en een directie Logistieke Bedrijven. In 2008 vindt hierdoor een reorganisatie plaats van de onder deze directie vallende ressorts en bedrijven. De vele reorganisaties hebben doorgaans grote invloed op het personeel in de betrokken organisatiedelen. Ik ben daarom van oordeel dat het van groot belang is dat het veranderingsproces continu nauwlettend wordt gevolgd, zeker in combinatie met de uitdagingen op het gebied van de materieexploitatie. In 2007 hebben de motivatie en het vertrouwen van het personeel onder druk gestaan door de gevolgen van de grote tekorten aan financiële middelen in de materieexploitatie. Over de problematiek met betrekking tot de materieexploitatie heeft de Defensie Materieel Organisatie constructief overleg met de Commandant der Strijdkrachten en de operationele commando's. In 2008 zal ik door middel van een themaonderzoek aandacht besteden aan demotiverende materieelaspecten.



## DEEL IV - THEMAONDERZOEKEN









## **10 - Naar een adequate, voor zijn taak berekende personeelsdienst**

### **10.1 Inleiding**

Naar aanleiding van de maatregelen in het Strategisch Akkoord van 2002 is een ingrijpende reorganisatie bij het Ministerie van Defensie noodzakelijk gebleken. Deze reorganisatie staat bekend onder de naam SAMSON. Gekozen is voor een nieuw besturingsmodel, waarbinnen tevens de personele beleids- en beheersprocessen opnieuw moeten worden ingericht. Deze herinrichting vindt in de periode van 2004 tot en met 2009 plaats. In de gewenste eindsituatie moet sprake zijn van:

- een genormeerde P&O-organisatie;
- goed opgeleide P&O-medewerkers;
- gestandaardiseerd beleid en processen;
- eigentijdse procesondersteuning en informatievoorziening;
- levering van hoogwaardige managementadviezen en P&O-diensten.

Kortom: een doelmatiger en professionelere P&O-organisatie.



*Commandant Commando DienstenCentra brengt een bezoek aan DienstenCentrum Human Resources.*

De nieuwe P&O-organisatie is gebaseerd op de realisatie van de volgende drie randvoorwaarden:

- een nieuw P&O-dienstverleningsmodel waarbij de verantwoordelijkheden en taken tussen de P&O-adviseurs, lijnmanagers en medewerkers optimaal zijn verdeeld;
- standaardisatie van de P&O-organisatie en, waar mogelijk en zinvol, concentratie van P&O-taken in gemeenschappelijke voorzieningen (zoals bij het DienstenCentrum Human Resources);
- gestandaardiseerde en professionele P&O-dienstverlening (gewaarborgd door de oprichting van een Human Resource Management Academie en de ontwikkeling van een P&O-curriculum).

In augustus 2004 is de capaciteit bij de defensieonderdelen op het gebied van personeelsbeleid geconcentreerd binnen de Hoofddirectie Personeel van de Bestuursstaf. Vanaf 2004 zijn verschillende ondersteunende en specialistische taken geconcentreerd binnen de personele dienstencentra van het Commando DienstenCentra. Tot slot zijn de P&O-taken bij de defensieonderdelen genormeerd, waar mogelijk op basis van eenzelfde sjabloon. Op basis van standaardfunctieprofielen zijn bij ieder defensieonderdeel een P&O-staf gevormd en P&O-adviseurs ingevoerd. Hiermee is op 1 januari 2007 de eerste fase P&O afgerond, waarbij de fundamenten zijn neergezet voor het nieuwe P&O-dienstverleningsmodel. In deze fase zijn ongeveer 850 voltijdseenheden gereduceerd.

Tijdens de tweede fase P&O (t/m 2009) ligt het accent op procesoptimalisatie, professionalisering en verandermanagement. Het streven is om medio 2009 de gewenste P&O-norm van één personeelsfunctionaris op honderd defensiemedewerkers te realiseren. De hiermee gepaard gaande reductie van ongeveer 650 voltijdseenheden moet vooral worden gerealiseerd door optimalisatie van de processen.

Hierna wordt achtereenvolgens ingegaan op onderhavig onderzoek, de aanpak ervan, de invulling van de randvoorwaarden, de realisatie van de reductiedoelstelling en de visie over de taakverdeling van het beleidsniveau ultimo 2009. Vervolgens worden de bevindingen weergegeven. Afgesloten wordt met conclusies en aanbevelingen.

## 10.2 Onderzoek

De eerste fase van de herinrichting van het personele functiegebied is afgerond. Voor het betrokken personeel zijn de hiermee gepaard gaande reorganisaties en andere aanpassingen binnen het personele functiegebied zeer ingrijpend geweest. De herinrichting van het personele functiegebied wordt binnen Defensie al uitgebreid gevolgd en geëvalueerd. Vanuit de positie van Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht heb ik mij bij dit onderzoek gericht op de belevingen van de 'werkvloer' (de lijnmanagers en medewerkers) ten aanzien van de gewijzigde situatie. Daarbij is ook de werking van het huidige personeelsinformatiesysteem (PeopleSoft) bekeken. Bovendien zijn de selfservice-modaliteiten bezien, die van het personeel de nodige zelfwerkzaamheid vragen. Verder zijn de verwachtingen van de 'werkvloer' bekeken over de dienstverlening door de personele dienstencentra van het Commando DienstenCentra. Tot slot heb ik beoordeeld of de aannames zijn ingevuld, waarop de omvang en taken van de nieuwe P&O-organisatie zijn vastgesteld.

## 10.3 Aanpak

Mijn stafofficieren hebben de voor dit onderwerp beschikbare documenten bestudeerd. Vervolgens hebben zij de visie in kaart gebracht van het beleidsvormende niveau over de uitvoering van de P&O-taken door de verschillende niveau's binnen de defensieorganisatie. Dit is gebeurd aan de hand van interviews met de voor de herinrichting verantwoordelijke medewerkers van de Hoofddirectie Personeel. De bevindingen van de 'werkvloer' zijn gebaseerd op de in 2007 afgelegde werk- en stafbezoeken, en ontvangen verzoeken om individuele bemiddeling.

## 10.4 Invulling randvoorwaarden en realisatie reductiedoelstelling

In de eerste fase P&O is een functiereductie bereikt van ongeveer 850 voltijdseenheden. Hiermee is de hiervoor genoemde taakstelling om ongeveer 750 voltijdseenheden te reduceren, ruimschoots gerealiseerd. Per 1 januari 2007 voldoen nagenoeg alle defensieonderdelen aan de vastgestelde P&O-norm van 1 personeelsfunctionaris

op 49 defensiemedewerkers. De professionalisering van de personeelsfunctie is echter nog niet volledig gerealiseerd. Dit geldt ook voor het resterende deel van de overdracht van personele administratieve taken naar het DienstenCentrum Human Resources. Deze beide doelstellingen zijn onderdeel van de tweede fase P&O.

De hiervoor genoemde randvoorwaarden voor de nieuwe P&O-organisatie hebben met zich meegebracht:

- een wijziging in de kwantitatieve en kwalitatieve normen voor de inrichting van het personele functiegebied;
- een verandering in de belegging van verantwoordelijkheden en taken op P&O-gebied op basis van de nota 'Toekomstige P&O organisatie Defensie' van januari 2004.

De nieuwe structuur is vormgegeven door een Hoofddirectie Personeel, de DienstenCentra Personeel en de P&O-dienst (P&O-staf en P&O-advies) bij de defensieonderdelen.

De per medio 2009 te realiseren verdere reductie met 650 voltijdseenheden (P&O-norm 1:100) moet vooral worden gerealiseerd door optimalisatie van de processen. Hiervan wordt een reductie van 350 voltijdseenheden in 2008 gerealiseerd met de laatste fase van het DienstenCentrum Human Resources. De Hoofddirectie Personeel beziet in het voorjaar van 2008 de haalbaarheid van de in 2009 beoogde reductie van de resterende driehonderd voltijdseenheden.

### 10.5 Visie over taakverdeling van het beleidsniveau ultimo 2009

Van de lijnmanager worden vier generieke P&O-verantwoordelijkheden verwacht:

- verantwoordelijkheid nemen voor personeel in relatie tot het bedrijfsresultaat;
- uitvoeren van P&O-processen gericht op het functioneren van medewerkers;
- uitvoeren van P&O-processen gericht op loopbaan en ontwikkeling van medewerkers;
- verantwoordelijkheid nemen voor organisatieontwikkelingen en -veranderingen.

Van P&O-advies wordt het volgende verwacht:

- professioneel P&O-adviseur voor het lijnmanagement en de medewerker;
- strategische partner voor het lijnmanagement;
- intermediair tussen lijnmanagement of medewerker en P&O-staf;
- adviseur van het Management Team;
- leverancier van maatwerk P&O-diensten.

Van de medewerkers wordt verwacht dat zij zich opstellen als proactieve consumenten van de P&O-diensten en verantwoordelijkheid nemen voor:

- de eigen ontplooiing en loopbaanontwikkeling, waarbij Defensie als werkgever een faciliterende rol heeft;





*Defensiemedewerker belt voor informatie naar DienstenCentrum Human Resources.*

- het tijdig signaleren en muteren van wijzigingen in personeelsgegevens;
- het tijdig kennisnemen van relevante P&O-informatie.

Mede om aan deze verantwoordelijkheden invulling te kunnen geven, hebben deze drie doelgroepen door middel van selfservice-voorzieningen een meer directe toegang gekregen tot de P&O-dienstverlening.

## 10.6 Bevindingen

Ik heb geconstateerd dat de hiervoor genoemde verwachtingen nog niet volledig zijn waargemaakt. Dit is begrijpelijk, omdat de stand van zaken per 31 december 2007 is genomen en de tweede fase P&O tot en met 2009 duurt. Hieronder volgen de meest belangrijke bevindingen.

De reorganisatietrajecten van P&O zijn per defensieonderdeel verschillend geweest, zowel in de tijd gezien als inhoudelijk. Mede daardoor is het lange tijd onduidelijk geweest voor de lijnmanagers en het aansluitende P&O-niveau hoe de verantwoordelijkheden en taken zouden worden verdeeld. Er zijn eenheden van het Commando Landstrijdkrachten, waarbij het onvoldoende duidelijk is geweest op welke regionale personeelsdienst men kon terugvallen voor de benodigde ondersteuning. Bij het Commando Zeestrijdkrachten is een tendens te zien van een verschuiving van de gang van een open personeelssysteem, waarbij gesolliciteerd kan worden op vacant komende functies naar een meer centrale regie in het





*Regionale Personeelsdienst Stroe.*

functietoewijzingsproces. Sollicitatieprocedures waarbij het personeel van de operationele commando's hebben kunnen opteren voor 'paarse' functies zijn niet altijd soepel verlopen. Gebleken is dat operationele commando's later in de procedures alsnog de behoefte hebben gehad om regie te voeren over het beschikbaar stellen van personeel voor deze functies. Dit alles heeft het vertrouwen in de nieuwe organisatie geen goed gedaan. Lijnmanagers en medewerkers zijn van oordeel dat de personeelszorg door de ervaren afgenomen betrokkenheid van het eigen operationele commando is verslechterd. De verzakelijking en verdere professionalisering van de P&O-diensten zijn een feit met de keuze voor dit bedrijfsvoeringsmodel. Gebleken is dat niet iedereen deze ontwikkeling toejuicht. Dit ondanks een zeer uitgebreide communicatie-inspanning.

Geconstateerd is dat iedereen moet wennen aan de herverdeling van verantwoordelijkheden en taken van de lijnmanagers, P&O-adviseurs, P&O-functionarissen van het DienstenCentrum Human Resources en medewerkers. Er moet een nieuw evenwicht worden gevonden. Tijdens dit proces heeft zich een aantal problemen voorgedaan, waardoor er op verschillende niveaus in de defensieorganisatie enige reserve is ontstaan over de nieuwe werkwijze. De veranderingen worden vooral bij het Commando Landstrijdkrachten en het Commando Zeestrijdkrachten gevoeld. Bij het Commando Landstrijdkrachten is P&O-advies en P&O-ondersteuning sinds 2007 geconcentreerd bij de vijf regionale personeelsdiensten, en het Commando Zeestrijdkrachten kent sinds 2005 een geheel nieuwe P&O-organisatie met onder andere de P&O-ondersteuning geconcentreerd in Den Helder en P&O-advies per ressort.

Gebleken is dat de 'werkvloer' veel tijd nodig heeft om te wennen aan de omschikking naar personeelondersteuning op afstand en daarmee een vermindering van de persoonlijke aandacht. Verder wordt de overstap naar meer zelfwerkzaamheid niet door iedereen met enthousiasme tegemoet getreden. Daarbij speelt een rol dat niet alle randvoorwaarden voldoende zijn ingevuld. Veel oudere militairen en burgermedewerkers (vlak voor het Functioneel Leeftijds Ontslag of pensionering), met veelal tientallen dienstjaren verwachten meer begeleiding. Men meent het recht te hebben op een meer persoonlijke benadering. Het gebrek daaraan werkt een negatieve beeldvorming in de hand over het dienstverleningsmodel.

Geconstateerd is dat de instructeurs binnen het Opleidings- en Trainingscommando van het Commando Landstrijdkrachten onevenredig worden belast met

vragen op het gebied van personeelszorg en personeelsondersteuning. Als oorzaken zijn genoemd dat de soldaten in de initiële opleiding weinig ervaring hebben met Defensie en de defensiesystemen, en met de hoeveelheid van mutaties. Een vergelijkbare situatie heb ik geconstateerd bij de grote parate eenheden van het Commando Landstrijdkrachten waar ook veel soldaten werkzaam zijn.

In het algemeen ervaren commandanten kwantitatieve en kwalitatieve tekorten binnen de P&O-dienst. Als oorzaken zijn genoemd het vertrek van veel capabele personeelsfunctionarissen en de door de centralisatie afgenomen kennis van de P&O-functionarissen van de eenheid.

Om de P&O-functionarissen, maar ook de lijnmanagers en medewerkers, op te leiden voor hun rol binnen het personeelssysteem, is de Human Resource Management Academie opgericht. Inmiddels zijn voor de P&O-functionarissen alle verplichte opleidingen uit het door de Hoofddirecteur Personeel vastgestelde P&O-curriculum beschikbaar. De ontwikkeling van deze opleidingen heeft meer tijd in beslag genomen dan is voorzien. Dit is vooral te wijten aan de beperkte beschikbare verwervingscapaciteit. Een aantal defensieonderdelen heeft als tussentijds alternatief ervoor gekozen om hun personeel extern op te leiden. Door middel van een defensiebreed P&O-curriculum wordt getracht te voorkomen dat wordt afgeweken van de vereiste uniformiteit. Vanaf het vierde kwartaal 2007 is het aantal deelnemers aan P&O-opleidingen aanzienlijk gestegen. Daarnaast zullen, in het kader van de maatregel 'P-intensivering', de (toekomstige) lijnmanagers en medewerkers initieel en gedurende hun loopbaan worden opgeleid. De Human Resource Management Academie ontwikkelt daarvoor een modulair aanbod. In 2008 wordt daarvoor een opleidingscurriculum opgesteld en wordt gestart met de implementatie.

## 10.7 Conclusies

In de eerste fase P&O zijn de kwantitatieve normen gerealiseerd. Echter, de benodigde cultuurverandering die noodzakelijk is om van de herinrichting van de personeelsorganisatie een succes te maken, is een complex en langdurig proces gebleken. Dit krijgt, samen met procesoptimalisatie en professionalisering, meer aandacht in de tweede fase P&O (t/m 2009).

De Hoofddirectie Personeel en de defensieonderdelen volgen het P&O-proces zeer minutieus. De verwachtingen van de onderscheiden niveaus lopen echter uiteen. Medewerkers verwachten meer aandacht van de lijnmanager en de P&O-dienst. Daar staat tegenover dat de lijnmanager meer adequate antwoorden en kennis van de eenheid verwacht van de P&O-functionarissen. De P&O-organisatie verwacht dat lijnmanagers en medewerkers voor routinematige en standaard-P&O-werkzaamheden meer gebruikmaken van selfservice en van de personele dienstencentra, met name het DienstenCentrum Human Resources. De P&O-adviseur kan zich dan richten op professionele ondersteuning en maatwerk op het gebied van complexe P&O-vraagstukken.

Deze conclusies bevestigen dat de praktijk vaak weerbarstiger is dan voorzien. Dit geldt in het bijzonder voor de noodzakelijke cultuurverandering. Gekozen is voor een dienstverleningsconcept dat zeer afwijkt van de wijze waarop de P&O-ondersteuning vroeger heeft plaatsgevonden. De P&O-organisatie nieuwe stijl onderscheidt zich door professionalisering, het op afstand van de klant plaatsen van de dienstverlening in de vorm van dienstencentra, de invoering van self-service en een verzakelijking. De dienstverlening heeft een veel minder persoonlijk karakter gekregen. Aan deze aspecten valt echter niet te ontkomen bij een reductiedoelstelling van 1.500 voltijdseenheden, waarbij het niveau van dienstverlening op zijn minst gelijkwaardig en zo mogelijk van een hoger niveau moet zijn. Gelet op mijn ervaringen van afgelopen jaar heb ik overigens wel vertrouwen in dit dienstverleningsconcept.

## 10.8 Aanbevelingen

De voor het personeel zeer ingrijpende verandering vindt plaats in een tijd waarin meerdere grote reorganisaties tegelijkertijd worden gerealiseerd. Personeel krijgt niet de tijd om te wennen aan de nieuw ontstane situatie, omdat de volgende structuurverandering zich alweer aankondigt. Het bedrijf raakt daardoor te zeer gestrest en het personeel wordt informatiemoe. Ik ben van oordeel dat er meer rust in de organisatie moet worden gebracht en niet de ene reorganisatie over de andere te laten tuimelen. Het nieuwe P&O-dienstverleningsmodel wordt ingevoerd met een zeer intensieve en complete informatiecampagne. Omdat mensen echter nauwelijks de tijd krijgen om ervaring op te doen met de nieuwe bedrijfsvoering, beklijft de aangeboden informatie niet goed en blijft de weerstand tegen de verandering bestaan. Om een reorganisatie te laten slagen, ben ik van oordeel dat het van belang is dat het personeel de tijd krijgt om te ervaren wat de positieve effecten ervan voor hen kunnen zijn. Voor sommige organisatiedelen is gebleken dat het P&O-dienstverleningsmodel de aandacht te veel afleidt van de hoofdtaken. Met name bij de schoolbataljons bevel ik aan om de 'lijn' te ontlasten van de administratieve taken door administratieve P&O-capaciteit te handhaven. Dit houdt naar verwachting wel in dat de gewenste P&O-norm (1:100) niet geheel kan worden gerealiseerd.

Verder ben ik van oordeel dat de oudere defensiemedewerker moet kunnen rekenen op een meer persoonlijke benadering. Ik bevel aan om (zo nodig ondersteund door een deskundige P&O-adviseur) burgers vanaf zestig jaar periodiek een gesprek te laten voeren met een lijnfunctionaris en militairen ongeveer een jaar voor de overgang naar de laatste functie door een lijnfunctionaris te laten benaderen om specifiek over de resterende loopbaanontwikkeling afspraken te maken. Een dergelijke aanpak kan bijdragen aan een positieve afsluiting van een vaak langdurige loopbaan binnen Defensie.

Wat betreft personeelondersteuning binnen het Opleidings- en Trainingscommando en de zware parate eenheden van het Commando Landstrijdkrachten ben



*Defensiemedewerker maakt gebruik van PeopleSoft.*

ik van mening dat het raadzaam is om binnen deze eenheden permanent een onderofficier voor administratieve ondersteuning te behouden. Concreet betreft het een onderofficier per opleidings- en trainingscentrum en per bataljon. Dit voorkomt de oneigenlijke en onevenredige belasting van instructeurs en groepscommandanten, en ondersteunt de commandanten op het gebied van personeel-technische zaken.

Het DienstenCentrum Human Resources moet zo veel mogelijk worden benaderd voor standaard-P&O-vragen die niet via selfservice kunnen worden beantwoord. Voorkomen moet worden dat oneigenlijke taken bij de defensieonderdelen achterblijven. Medio 2008 bestaat naar verwachting een beter inzicht in de resttaken op het gebied van P&O-ondersteuning die bij de defensieonderdelen (onder andere het Commando Landstrijdkrachten) structureel achterblijven (na release 5). Op basis daarvan zal de Hoofddirecteur Personeel bezien of het noodzakelijk is om een nieuw functieprofiel P&O-ondersteuning vast te stellen als onderdeel van het functiehuis P&O-advies.

Tot slot beveel ik met klem aan dat de Human Resource Management Academie tijdig de benodigde middelen ter beschikking krijgt voor de tijdelijke extra opleidingsbehoefte voor lijnmanagers.







## ***11 - Naar een eenduidige organisatie op het gebied van de individuele begeleiding (re-integratie)***

### **11.1 Inleiding**

De keuze van dit onderwerp is mij ingegeven door de vele wijzigingen die zich voordoen op het personele functiegebied, waaronder de wijzigingen op het gebied van re-integratie. De nadruk bij het onderzoek is gelegd op de transitie van de bestaande re-integratieactiviteiten bij de defensieonderdelen naar de nieuwe 'paarse' re-integratie-eenheid, het DienstenCentrum Re-integratie. Onderstaand zal allereerst de achtergrond van het re-integratiebeleid worden weergegeven. Vervolgens zal nader worden ingegaan op het re-integratiebeleid en de -dienst, gevolgd door de oude en nieuwe situatie, en de huidige stand van zaken. Afgesloten wordt met conclusies en aanbevelingen.



Sociaal Medische Dienst Koninklijke Marine.

## 11.2 Achtergrond re-integratiebeleid

Defensie heeft als werkgever een grote verantwoordelijkheid om beperkt inzetbare medewerkers aan het werk te houden. Medio maart 2007 heeft de staatsecretaris van Defensie overeenstemming bereikt met de Centrales van Overheidspersoneel over een herzien re-integratiebeleid binnen Defensie. De aanleiding voor deze herziening is divers:

- de wijzigingen in de wettelijke kaders:  
Wet Verbetering Poortwachter, Wet Re-integratie Arbeidsgehandicapten en de Wet Inkomen naar Arbeidsvermogen;
- de vele reorganisaties binnen Defensie, zoals het nieuwe besturingsmodel;
- de verkleining van de krijgsmacht en de herinrichting van het personele functiegebied.

Naast het wettelijke uitgangspunt dat werk boven inkomen gaat, heeft de minister van Defensie aanvullende uitgangspunten geformuleerd voor een nieuw

re-integratiebeleid. De re-integratie van werknemers mag niet ten koste gaan van de inzet van de krijgsmacht en het nieuwe beleid moet aansluiten op het Flexibel Personeelssysteem (FPS). Om invulling te kunnen geven aan zowel de wettelijke verplichtingen als de hiervoor genoemde interne uitgangspunten, zijn de re-integratieprocedures bij de diverse defensieonderdelen geharmoniseerd en deels overgeheveld naar een nieuw op te richten 'paarse' re-integratie-eenheid.

### 11.3 Re-integratiebeleid

Onder re-integratiebeleid wordt in dit kader verstaan het geheel van maatregelen en activiteiten gericht op het bevorderen van de inzet- en belastbaarheid van de arbeidsverzuimende werknemer, en gericht op duurzame deelname aan het arbeidsproces, bij voorkeur binnen de defensieorganisatie en anders extern. Doelgroep van het beleid zijn medewerkers met medische of sociale inzetbaarheidsbeperkingen. Het nieuwe re-integratiebeleid is met ingang van 1 januari 2007 van kracht verklaard. De belangrijkste maatregelen zijn als volgt:

- het re-integratiebeleid is van toepassing op alle arbeidsverzuimende defensiemedewerkers (dus zowel militair als burgerpersoneel);
- de procedure duurt minimaal 24 maanden;
- de procedure is ingericht volgens een nieuw model waarbij de arbeidsverzuimende medewerker, indien hij of zij nog niet is hersteld, in beginsel na zes maanden van verzuim wordt overgedragen aan het DienstenCentrum Re-integratie;
- Defensie heeft een bijzondere resultaatverplichting indien er sprake is van verzuim als gevolg van gewoon of bijzonder dienstverband bij de militair of indien er sprake is van een bedrijfsongeval bij een burgerwerknemer;
- er zijn bijzondere bepalingen voor dienstongeschikte militairen met geringe inzetbaarheidsbeperkingen.

### 11.4 DienstenCentrum Re-integratie

Het DienstenCentrum Re-integratie is vanaf 1 januari 2007 gestart met de voorbereidingen om invulling te kunnen geven aan de uitvoering van de re-integratievoorzieningen. Dit dienstencentrum is een onderdeel van de Bedrijfsgroep Personele Diensten van het Commando DienstenCentra en moet binnen Defensie hét centrum worden voor dienstverlening, ondersteuning en specialistische advisering op het gebied van re-integratie. De belangrijkste taken van het dienstencentrum zijn dan ook het uitvoeren van re-integratieactiviteiten ten behoeve van personeel dat om sociaalmedische redenen niet inzetbaar is, en het ondersteunen van functionarissen bij de defensieonderdelen die belast zijn met re-integratiewerkzaamheden. Daarnaast vervult het dienstencentrum ook een rol in het opstellen en implementeren van beleid op het gebied van re-integratie. Er wordt naar gestreefd om het re-integratieproces bij alle defensieonderdelen uniform te laten verlopen.

## 11.5 Hoe re-integratie was geregeld bij de defensieonderdelen

Binnen de defensieonderdelen was op het gebied van re-integratie geen sprake van een eenduidige aanpak. Het aantal functies dat direct of indirect bij het re-integratieproces was betrokken, verschilde ook sterk per defensieonderdeel. In de Wet Verbetering Poortwachter is de procedure vastgelegd, die moet worden gevolgd indien er sprake is van inzetbaarheidsproblematiek. De verschillen in aanpak tussen de diverse defensieonderdelen waren echter aanzienlijk. Het Commando Zeestrijdkrachten kent de Sociaal Medische Dienst. Op grond van operationele omstandigheden kunnen militairen van dit commando al bij een te verwachten ziekteverzuim van vier weken worden overgeplaatst naar deze dienst. De organieke commandant heeft in dat geval geen verdere rol in de re-integratie; deze wordt geheel overgenomen door de Sociaal Medische Dienst. Het Commando Landstrijdkrachten had de beschikking over de Individuele Begeleidingsdienst. Binnen dit operationele commando werden de re-integratieverplichtingen in de eerste zes maanden uitgevoerd door de organieke commandant. Daarna vond in principe overdracht plaats naar de Individuele Begeleidingsdienst. Criterium hierbij was de ingeschatte medische eindtoestand. Burgerpersoneel werd niet overgedragen bij de beide hiervoor genoemde operationele commando's. De organieke commandant bleef voor de burgermedewerkers gedurende de gehele ontslagbeschermingstermijn verantwoordelijk voor de re-integratieactiviteiten. Binnen de Koninklijke Marechaussee vond er in principe geen overdracht plaats. Zolang de omstandigheden het toelieten, bleef de organieke commandant verantwoordelijk voor het re-integratieproces van zowel militair als burgerpersoneel. Indien de organieke commandant niet langer in staat was om adequate re-integratie te verzorgen, kon assistentie worden ingeroepen van het Bureau Coördinatie Ziekteverzuim en Reïntegratie. Dit bureau voerde in dat geval de feitelijke re-integratiewerkzaamheden uit terwijl de organieke commandant verantwoordelijk bleef. Ook binnen het Commando Luchstrijdkrachten vond geen overdracht van bevoegdheden of medewerkers plaats. De organieke commandant bleef gedurende de gehele ontslagbeschermingstermijn verantwoordelijk voor de re-integratieactiviteiten voor zowel het militair als burgerpersoneel. Binnen de Bestuursstaf, het Commando DienstenCentra en de Defensie Materieel Organisatie werd onderscheid gemaakt tussen militair- en burgerpersoneel. Bij langdurig arbeidsverzuim van een militair was het betreffende operationele commando verantwoordelijk voor de re-integratie. Burgerpersoneel bleef onder de verantwoordelijkheid van de organieke commandant of het organieke diensthoofd.

Gelijktijdig met de oprichting van het DienstenCentrum Re-integratie zijn de Individuele Begeleidingsdienst van het Commando Landstrijdkrachten en het Bureau Coördinatie Ziekteverzuim en Reïntegratie van de Koninklijke Marechaussee overgeheveld naar dit dienstencentrum. Dit heeft weinig problemen opgeleverd, omdat het personeel van de respectievelijke re-integratiediensten vrijwel geheel is overgegaan naar het nieuwe dienstencentrum. Bij de Koninklijke Marechaussee is het wel zwaar gevallen om van een beproefd concept afscheid te nemen. Door de jaren heen heeft dit defensieonderdeel het re-integratieproces, onder toezicht





*Werkbezoek minister van Defensie aan Dienstencentrum Medische Keuringen.*

van de stafarts, verfijnd. Het heeft zich bewezen als doeltreffend, met een sociaal gezicht. De Sociaal Medische Dienst van het Commando Zeestrijdkrachten is niet overgeheveld en heeft zijn bijzondere positie behouden binnen dit operationele commando. Het nieuwe re-integratiebeleid wordt gevolgd met dien verstande dat gedurende de eerste zes maanden binnen dit commando een centrale aanpak wordt gehanteerd.

### 11.6 Stand van zaken

Nadat op 15 maart 2007 overeenstemming is bereikt tussen de staatssecretaris van Defensie en de Centrales van Overheidspersoneel over de herziene re-integratienota, is het startsein gegeven om het DienstenCentrum Re-integratie op te richten. Sinds 1 juli 2007 is het dienstencentrum volledig operationeel. De staf is gevestigd in de Marine Kazerne in Amsterdam. De re-integratiebegeleiders werken vanuit vijf regionale vestigingen, verspreid over het land. De personeelssterkte bedraagt 38 voltijdseenheden.

Hoewel de inspanning van de directeur van het dienstencentrum en zijn staf groot is, behoeven een aantal onderwerpen aandacht. Zo is er nog geen adequaat werkend cliëntenvolgsysteem en kan uit de huidige informatiesystemen geen goede managementinformatie worden gegenereerd. Ook ontbreekt nog een koppeling met het nieuwe systeem binnen Defensie, waarin alle persoonsdossiers



zijn gedigitaliseerd (DIS-P). Daarnaast moet de bevoegdhedenstructuur van het dienstencentrum nader worden uitgewerkt. Verder hebben de defensieonderdelen aangegeven dat zij na de overdracht van het dossier het zicht op de voortgang kwijt zijn. Vanuit het DienstenCentrum Re-integratie vindt namelijk geen terugkoppeling plaats over de voortgang van de re-integratie-inspanningen. Dit is bijvoorbeeld lastig bij een voornemen tot ontslag.

Waar de directeur geen invloed op heeft, maar wat wel zijn bedrijfsvoering raakt, zijn de lange termijnen voor de medische keuringen. Het Bureau Medische Beoordelingen van het Commando DienstenCentrum voert deze keuringen uit. Deze eenheid heeft grote achterstanden. De periode tussen aanvraag en keuring op het gebied van inzetbaarheid en functieschiktheid bedraagt meerdere maanden (in voorgaande jaren bedroeg de gemiddelde doorlooptijd voor de Incidenteel Geneeskundige Onderzoeken twee maanden). Naar de mening van de directeur zou een periode van een maand optimaal zijn. De commandant van het Bureau Medische Beoordelingen heeft aangegeven dat het oplopen van de doorlooptijden onder andere is veroorzaakt door de reorganisatie en de verhuizing van het bureau. Inmiddels heeft hij maatregelen genomen om de doorlooptijden van de keuringen aanzienlijk te verkorten. Wel wijst hij erop dat het streven om de doorlooptijden terug te dringen niet ten koste mag gaan van de kwaliteit van de uit te voeren keuringen. Aangezien de keuringen in wet- en regelgeving zijn vastgelegd kan de doorloopsnelheid alleen worden gevonden door effectiviteits- en efficiencymaatregelen.

Eind 2007 heeft het DienstenCentrum Re-integratie ongeveer driehonderd cliënten in begeleiding genomen. Dat aantal is opmerkelijk, omdat dit dienstencentrum tijdens een controle in het personeelsinformatiesysteem (PeopleSoft), ruim twaalfhonderd mutaties heeft gevonden, die betrekking hebben op een ziekteverzuim van langer dan zes maanden. Dit betekent dat, ook al zou er een foutcorrectie worden toegepast vanwege gebrekkige mutatiediscipline, er nog steeds een groot aantal dossiers niet is overgedragen aan het dienstencentrum. De commandant van het dienstencentrum vermoedt dat er bij de defensieonderdelen een zekere terughoudendheid of koudwatervrees bestaat, omdat overdracht naar het DienstenCentrum Re-integratie onterecht zou worden geassocieerd met ontslag. Ik kan dit vermoeden niet bevestigen. In 2008 zal het dienstencentrum dit nader onderzoeken.

Sinds de oprichting heeft de directeur van het DienstenCentrum Re-integratie veel tijd en energie gestoken in het geven van voorlichting over de werkwijze van dit dienstencentrum, waarbij de voordelen zijn benadrukt van een 'paarse' re-integratiedienst voor de langdurig verzuimende werknemer en zijn commandant of diensthoofd. Daarnaast heeft hij veel aandacht besteed aan deskundigheidsbevordering en persoonlijke ontwikkeling van de re-integratiemedewerkers. Verder is er voor hen een 'beroepshouding' (een soort gedragscode) ontwikkeld. Het succes en daarmee het vertrouwen hangen echter af van de mate waarin een re-integratie succesvol

verloopt, hetzij binnen de defensieorganisatie, hetzij daarbuiten. Om dit zichtbaar te maken, wordt er een dashboard ontwikkeld met belangrijke kengetallen.

### 11.7 Conclusies

Het DienstenCentrum Re-integratie is een relatief jonge organisatie, zodat het nog te vroeg is om op dit moment een definitief oordeel te vormen. Ik heb wel geconstateerd dat de directeur en zijn team met veel enthousiasme werken aan de ontwikkeling van het dienstencentrum. Dit kost echter tijd. De voortgang zal ik nauwlettend volgen. Verder heb ik geconstateerd dat bij de defensieonderdelen behoefte bestaat om de voortgang van de re-integratie te volgen. Waar de directeur geen invloed op heeft, maar wat wel zijn bedrijfsvoering raakt, zijn de lange termijnen voor de medische keuringen. Het Bureau Medische Beoordelingen van het Commando DienstenCentra voert deze keuringen uit. Inmiddels zijn maatregelen genomen om de doorlooptijden van de keuringen aanzienlijk te verkorten.

### 11.8 Aanbevelingen

Ik beveel aan dat de defensieonderdelen erop toezien dat de re-integratiedossiers correct en tijdig, conform de Re-integratienota, worden overgedragen aan het DienstenCentrum Re-integratie. Verder beveel ik de commandant van het DienstenCentrum Re-integratie aan om een eenvoudig voortgangssysteem te ontwikkelen, waarmee defensieonderdelen de voortgang van de re-integratieactiviteiten kunnen volgen. Tot slot beveel ik aan om het terugbrengen van de doorlooptijden op korte termijn te realiseren. De termijnen voor de medische keuringen zijn een kritische succesfactor in de keten van re-integratieactiviteiten.





## **12 - De socialemotionele redenen van uitval van leerlingen uit de initiële opleidingen bij Defensie**

Als Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht heb ik opdracht gegeven aan de Nederlandse Defensie Academie om een onderzoek uit te voeren naar de socialemotionele redenen van uitval van leerlingen uit de initiële opleidingen bij Defensie. Hierna volgt een samenvatting van het onderzoeksrapport 'Take it or leave it'.

### **12.1 Inleiding**

De uitval van leerlingen uit de initiële opleidingen bij Defensie is sinds het afschaffen van de opkomstplicht in 1996 een groeiend probleem. Vanuit het DienstenCentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk zijn er signalen, dat problemen met de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen (geconstateerd binnen de schoolbataljons van het Commando Landstrijdkrachten) mogelijk een reden zijn voor voortijdige uitval. De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht heeft de Nederlandse Defensie Academie gevraagd om een onderzoek uit te voeren naar de socialemotionele redenen van uitval van leerlingen uit de initiële opleidingen bij Defensie. De resultaten van dit onderzoek zijn gepubliceerd in het rapport 'Take it or leave it'. Onderstaand volgt de samenvatting van dit onderzoek.





*Eerste Maritieme Militaire Vorming (Commando Zeestrijdkrachten).*



*Elementaire vakopleiding mariniers (Commando Zeestrijdkrachten).*

## 12.2 Onderzoek

Het onderzoek is erop gericht om inzicht te krijgen in de vraag welke socialemotionele redenen een rol spelen bij het opleidingsverloop van leerlingen in de initiële opleidingen van Defensie. Dit gebeurt door een analyse te maken van socialemotionele redenen die voortkomen uit de evaluatievragenlijst die het DienstenCentrum Gedragswetenschappen standaard afneemt bij voortijdig vertrek of bij afronding van de opleiding, gecombineerd met de wijze waarop de leerling die redenen vorm geeft in de dagelijkse context van de initiële opleiding tot militair. Daarnaast heeft literatuuronderzoek plaatsgevonden en zijn interviews afgenomen.

## 12.3 Onderzoeksvragen

De volgende onderzoeksvragen worden behandeld:

- Welke socialemotionele redenen in relatie tot voortijdige uitval van leerlingen in de initiële opleidingen van Defensie zijn al bekend uit de rapportages van de evaluatievragenlijsten van het DienstenCentrum Gedragswetenschappen?
- Wat is de aard van de militaire context waarin de leerling zijn of haar socialemotionele identiteit vorm geeft?
- Op welke wijze wordt aan de socialemotionele identiteit van de leerling verder vorm gegeven binnen de militaire context?
- Welke conclusies kunnen worden getrokken uit de ontwikkeling van de socialemotionele identiteit met betrekking tot uitval van leerlingen?
- Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om het verloop als gevolg van socialemotionele redenen beter te beheersen?





Algemene Militaire Opleiding Schoolbataljon Noord (Commando Landstrijdkrachten).

#### 12.4 Welke socialemotionele redenen in relatie tot voortijdige uitval van leerlingen in de initiële opleidingen van Defensie zijn al bekend uit de rapportages van de evaluatievragenlijsten van het DienstenCentrum Gedragswetenschappen?

Blijkens rapportages van de evaluatievragenlijst van het DienstenCentrum Gedragswetenschappen zijn de volgende socialemotionele redenen in relatie tot voortijdige uitval van leerlingen in de initiële opleidingen in het bijzonder relevant:

- van de leerlingen die de opleiding voortijdig verlaten, vindt 25% de overgang van burger naar militair zwaar. 5% vindt de overgang zelfs zeer zwaar. Van de leerlingen die blijven, vindt ruim 10% de overgang zwaar en geen enkele leerling van deze groep vindt de overgang zeer zwaar. De afvallers blijken vooral moeite te hebben met het internaatsysteem, de tijdsdruk en de mate van controle;
- tijdens de opleiding ervaren afvallers wezenlijk vaker een (te) hoge geestelijke belasting ten opzichte van de blijvers (20% versus 10%). De fysieke belasting wordt doorgaans veel minder vaak genoemd als (te) hoog. Uit de rapportages blijkt verder dat slechts enkelen ontevreden zijn over de manier van evalueren. Een derde van alle afvallers is echter van mening dat ze tijdens de opleiding te weinig terugkoppeling hebben gekregen over hun functioneren. Slechts een enkeling geeft aan te veel terugkoppelingsgesprekken te hebben gevoerd;



*Afsluiting Algemene Militaire Opleiding Luchtmobiel (Commando Landstrijdkrachten).*

- aan de afvallers is ook gevraagd aan te geven welke omgevingskenmerken (sterk) van invloed zijn geweest op het besluit om te stoppen. Zo is hieruit aanemelijk geworden dat socialisatie in het militaire leven gevoelsmatig niet bij de leerling past. Daardoor kan de socialisatie in het militaire leven een van de redenen zijn voor de leerling om met de opleiding te stoppen. Ook de aspecten uitzending en nieuwe leefsituatie lijken in dit verband relevant. Tot slot kan geestelijke belasting zowel relevant zijn in het licht van de socialisatiekenmerken van de militaire opleiding als van de persoonlijkheidsfactoren.

Concluderend kan worden gesteld dat de rapportages van het DienstenCentrum Gedragwetenschappen het bestaan van een socialemotionele problematiek tijdens de militaire opleiding weliswaar niet volledig kunnen bevestigen, maar dat er voldoende aanwijzingen zijn, die een nader onderzoek hiernaar legitimeren.

### **12.5 Wat is de aard van de militaire context waarin de leerling zijn of haar sociaal-emotionele identiteit vorm geeft?**

De initiële militaire opleiding voldoet aan een aantal elementen, dat kenmerkend is voor een totale institutie:

- de opleiding heeft een besloten karakter, dat wordt benadrukt door een fysieke barrière tussen het kazerneleven en de maatschappij. Militaire terreinen waar

de initiële opleiding plaatsvindt, zijn vaak omgeven door muren en hekken, waar de 'normale' burger niet zomaar vrije toegang toe heeft;

- er is sprake van een symbiose van wonen, werken en ontspanning op één plek en, misschien nog wel belangrijker, onder hetzelfde gezag. De grenzen tussen deze drie levenssferen zijn opgeheven en alles gebeurt onder het gezag van een commandant. Bovendien vinden de bezigheden wonen, werken en ontspannen in een militair opleidingsinstituut doorgaans plaats in het onmiddellijke gezelschap van anderen, in dit geval andere leerlingen;
- er is sprake van een strak geschematiseerd verloop van de dagelijkse bezigheden. De volgorde van de activiteiten wordt van bovenaf opgelegd door middel van formele regels die strikt moeten worden nageleefd en die worden gecontroleerd door de leiding en de instructeurs. Deze activiteiten vallen onder een alomvattend plan dat is ontworpen om de officiële doeleinden van het opleidingsinstituut te realiseren. Bovendien ondergaan alle leerlingen dezelfde behandeling en heeft iedere leerling dezelfde taak;
- de dagelijkse bezigheden zijn samengebracht in een rationeel (opleidings)plan waarin is vastgelegd hoe de doelen van de organisatie bereikt moeten worden.

Het beschreven karakter van de totale institutie van de initiële opleiding heeft gevolgen voor de vorming van de socialemotionele identiteitsvorming van de leerling. Er vindt een gericht hersocialisatieproces plaats binnen de initiële opleiding, waarvan de belangrijkste kenmerken hierna zullen worden beschreven. Centraal in de militair initiële opleiding staat de socialisatie van 'spijkerbroek' naar militair.

De manier waarop organisaties vormgeven aan socialisatiestrategieën is te differentiëren aan de hand van zes dimensies. Het gaat om de vraag of het socialisatieproces:

- collectief of individueel is vormgegeven; hierbij gaat het om de vraag of nieuwkomers groepsgewijs worden gesocialiseerd of individueel; in de initiële militaire opleidingen is socialisatie collectief vormgegeven;
- gebruikmaakt van formele versus informele strategieën; hierbij gaat het om de vraag naar de mate waarin het proces is geïsoleerd van de normale werksituatie; in de initiële militaire opleidingen is socialisatie formeel vormgegeven;

Licht	Middelzwaar	Zwaar
Eerste Maritieme Militaire Vorming (Commando Zeestrijdkrachten)	Algemene Militaire Opleiding Schoolbataljon Noord en Zuid (Commando Landstrijdkrachten)	Algemene Militaire Opleiding Luchtmobiel (Commando Landstrijdkrachten)
Initiële Militaire Opleiding (Commando Luchstrijdkrachten)		Elementaire Vakopleiding Mariniers (Commando Zeestrijdkrachten)
Algemene Militaire Opleiding Landelijk Opleidings- en Kenniscentrum (Koninklijke Marechaussee)		

- als een gefixeerd of variabel leerproces is vormgegeven; gefixeerd als er een welbewuste opbouw is ten aanzien van het aanleren van vaardigheden in de richting van eenvoudig naar complex; in de initiële militaire opleidingen is socialisatie gefixeerd vormgegeven;
- in de tijd begrensd of open is; hierbij gaat het om de vraag of de duur van het socialisatieproces vastligt of niet; in de initiële militaire opleidingen gaat het om een in de tijd begrensd socialisatieproces;
- gericht is op continuïteit of gericht is op innovatie; op continuïteit gericht wil zeggen dat de bestaande methoden en praktijken richtinggevend zijn bij de vormgeving van de introductie van nieuwkomers, terwijl bij innovatie het tegendeel het geval is; in de initiële militaire opleidingen is socialisatie op continuïteit gericht;
- voortbouwend of verbouwend is; voortbouwend betekent gericht op het versterken van al aanwezige attitudes, vaardigheden en normen; verbouwend wil zeggen dat de socialisatie juist gericht is op het veranderen daarvan; in de initiële militaire opleidingen vindt een verbouwend socialisatieproces plaats.

Naarmate een initiële militaire opleiding zwaarder is, is ook het totale hersocialisatiepatroon sterker aanwezig. De opleidingen kunnen als volgt worden ingedeeld:

### 12.6 Op welke wijze wordt aan de socialemotionele identiteit van de leerling verder vormgegeven binnen de militaire context?

De leerling start bij binnenkomst op de eerste dag al met het hersocialisatieproces. De leerling weet in veel gevallen niets van het militaire leven en ook niet hoe er tegen hem of haar wordt aangekeken. Het betreft in bijna alle gevallen leerlingen tussen de 18 en 25 jaar zonder veel levens- en werkervaring. Aan dit hersocialisatieproces ligt een inherente en fundamentele spanning ten grondslag tussen de leerlingen en de instructeurs; twee groepen die hun eigen belangen, problemen en oplossingsmogelijkheden hebben.

Het hersocialisatieproces tijdens de initiële militaire opleiding ervaart de leerling als een collectief proces op 24-uursbasis. De eerste week is in feite een periode waarin de leerling kennismaat met de omgeving, administratieve zaken regelt, militaire kleding krijgt, en waarin de eerste militaire activiteiten plaatsvinden, zoals het exerceren. In deze eerste week vindt opleidingsverloop vooral plaats als de leerling met genoemde aspecten geconfronteerd wordt en tot de conclusie komt dat dit niets voor hem of haar is. In feite is dan sprake van een fundamentele botsing tussen de kenmerken van de initiële militaire opleiding en de socialemotionele identiteit van de leerling. Dit speelt vooral een rol bij leerlingen op vrij jonge leeftijd. Zij hebben zich vaak slecht georiënteerd en onvoldoende laten voorlichten. Er is dan sprake van een realiteitsschok.

In de tweede en derde week van de opleiding wordt de scheiding 'spijkerbroek' en militair formeel ingezet. In deze periode is de relatie tussen de kenmerken van de initiële





*Initiële Militaire Opleiding (Commando Luchtmachtsrijdkrachten).*



*Algemene Militaire Opleiding Landelijk Opleidings- en Kenniscentrum (Koninklijke Marechaussee)*

opleiding en de socialemotionele identiteit van de leerling het meest breekbaar. De leerling krijgt te maken met het internaatstelsel, de druk, de autoriteit, de eigen verwachtingen, de hiërarchie, en dergelijke. Zo vindt het hersocialisatieproces van de leerling geïsoleerd van de normale omgeving plaats (een bivak) en wordt onder tijdsdruk een gefixeerd leerproces ingezet. Het belangrijkste kenmerk van het hersocialisatieproces in deze periode is dat de mobiliteit van de leerling sterk beperkt is. De leerling is 's avonds vrij, maar moet binnen blijven en mag niet naar huis. Daar komt bij dat de leerling geen of weinig contact heeft met de buitenwereld, wat wordt gesymboliseerd door het verplicht uitzetten van de mobiele telefoon. In die periode is er ook weinig privacy voor de leerling. Het is in deze periode dat de eerste fricties kunnen ontstaan tussen de socialemotionele identiteit van de leerling en de eisen die de omgeving stelt aan de leerling. In een aantal gevallen leidt deze situatie tot verloop van leerlingen; de realiteitsschok is hem of haar te veel geworden. De grootte van de uitval is direct gerelateerd aan de grootte van de realiteitsschok, die toeneemt naarmate de opleiding, en daarmee het regime, zwaarder is. Bij de lichte opleidingen bedraagt het uitvalpercentage ongeveer 10%. Bij de middelzware opleidingen bedraagt dit percentage 25%. De zware opleidingen kennen een uitvalpercentage van 50 tot 60%. Dat hoge percentage kan worden verklaard doordat het socialisatieproces van burger naar militair hier het grootst is. Opvallend is overigens dat de fysieke zwaarte van alle opleidingen nauwelijks als reden van uitval wordt opgevoerd. Wat betreft de uitval bij de mariniersopleiding menen de geïnterviewde instructeurs overigens dat de uitval groter is dan nodig, omdat zij in dertig weken moeten bereiken wat vroeger in ruim veertig weken gebeurde. Zij hebben aangegeven dat te veel in te korte tijd moet gebeuren, waardoor de opleiding weinig rust kent.

Uitval na de tweede en derde week heeft nauwelijks meer te maken met hiervoor genoemde redenen, maar wordt met name veroorzaakt door blessures en andere fysieke problemen.





Scholieren 'Vrede en Veiligheid' krijgen een rondleiding op het Marineterrein.

De fricties tussen de socialemotionele identiteit van de leerling en de eisen die de omgeving stelt aan de leerling, kunnen in de tweede en derde week, maar ook later in de initiële opleiding, worden versterkt door een aantal mechanismen:

- de innige relatie met het thuisfront, die heimwee kan veroorzaken;
- specifieke aspecten van het militaire leven, die de leerling als te confronterend ervaart; dat wil zeggen dat de hersocialisatie in de initiële opleiding wordt ervaren als een gerichtheid op het veranderen van al aanwezige attitudes, vaardigheden en normen, waar de leerling niet mee wil breken, zoals de vrijheid om te kunnen blijven bellen met wie hij of zij wil en te doen wat hij of zij leuk vindt;
- de door sommigen als te hoog ervaren geestelijke belasting die van de leerling wordt gevraagd; vooral de tijdsdruk die wordt gezet op het handelen in verschillende situaties, en het fysieke aspect;
- de hiërarchie tussen leerling en instructeur, en de wijze waarop de instructeur zijn rol in die hiërarchie invult; vanaf het begin wordt afgetast in hoeverre de leerling eerbied heeft voor de afstand tussen instructeur en leerling; het sterkst is dit aanwezig bij de zware opleidingen;
- een 'domino-effect'; als één leerling besluit met de opleiding te stoppen, is er een redelijke kans aanwezig dat zijn of haar naaste vrienden of vriendinnen uit de groep ook de neiging hebben om terugtrekken te overwegen;

- de fysieke omgeving; de scheiding met de buitenwereld wordt extra gekenmerkt door het feit dat er niet altijd veel te doen is op de kazerne in de spaarzame vrije tijd die de leerling heeft;
- de eigen verwachtingen die men vooraf heeft opgebouwd; uit het onderzoek blijkt dat leerlingen bij sommige opleidingen een te positief beeld hebben van de toekomstige functie. De functie is te rooskleurig geschetst of er is een aantrekkelijke functie geschetst, die niet voor iedereen bereikbaar is. Zo is de functie van wachtmeester bij de marechaussee voor veel mensen een aantrekkelijke functie, maar zal een aantal beveiligers worden;
- frictie tussen de socialemotionele identiteit van een leerling met de in eerdere fasen van het leven, vaak gefrustreerde, opbouw van die identiteit; het betreft hier enerzijds leerlingen die te maken hebben gehad met excessief drugs- of alcoholgebruik, seksuele intimidatie of uit een volledig verbrokkelde en conflictueuze thuissituatie komen; anderzijds zijn er leerlingen die niet het geestelijk of intellectueel vermogen hebben om met de relatie socialemotionele identiteit versus omgeving van de initiële militaire opleiding om te gaan.

De leerling kan, in plaats van zich terug te trekken bij frictie tussen de socialemotionele identiteit en de eisen die de omgeving aan hem of haar stelt, ook besluiten om toe te geven aan de eisen van de omgeving. Ook dit patroon komt vooral voor bij de jonge leerling tussen de 18-25 jaar, die net van school komt of net een eerste werkervaring achter de rug heeft. In de interviews wordt dit patroon vertaald in doorzettingsvermogen. Dit patroon wordt kolonisatie genoemd en is vooral zichtbaar bij de zware opleidingen. De balans tussen terugtrekken en koloniseren is een wankel balans. Instructeurs van de zware opleidingen pleiten er overigens voor om geen concessies te doen aan mentale en fysieke eisen om het terugtrekgedrag af te laten nemen. De leerling moet op het gevechtsveld volledig betrouwbaar zijn. Bovendien wordt hiermee ook de leerling in bescherming genomen; kennelijk kan hij of zij het niet aan.

Naast de hoofdpatronen kolonisatie en terugtrekking is er sprake van nog twee, weliswaar zeldzaam voorkomende, patronen als variant op de genoemde hoofdpatronen. Het gaat om patronen die voorkomen bij leerlingen met werk- of levenservaring (samenwonend of getrouwd, leeftijd boven de 25 jaar) of die een hogere opleiding (hbo of universiteit) hebben gevolgd of gelijkwaardige werkervaring hebben opgedaan. In het eerste patroon, de rebellie, ervaart de leerling fricties met de omgeving van de initiële militaire opleiding, maar komt vanuit zijn eigen 'ik' openlijk in opstand tegen de (kenmerken van de) opleiding. Aan de eigen socialemotionele identiteit worden geen concessies gedaan. Dit patroon komt vooral voor bij de lichte opleidingen. Indien geen concessies aan de rebel worden gedaan, is de kans groot dat hij of zij zich alsnog terugtrekt. De leerling heeft in veel gevallen ook nog een alternatief achter de hand in de vorm van een mogelijkheid op een andere baan.

Het tweede patroon is *playing it cool*. Het betreft hier alle categorieën leerlingen in alle categorieën opleidingen. Deze leerlingen verstaan de kunst om géén, of slechts situationeel concessies te doen aan de eigen socialemotionele identiteit en tegelijkertijd te voldoen aan de eisen van de initiële militaire opleiding. De leerling 'sluip' zonder enige zichtbare moeite door de opleiding. Dit door in tijd en per situatie evenwichtige keuzes te maken tussen de kosten (tot hoever laat ik het komen) en de baten (in hoeverre word ik er beter van). Ook deze balans is een precaire; mochten de eisen van de omgeving te veel ten koste gaan van de eigen 'ik', dan zal terugtrekken ook voor deze leerling een reële optie zijn.

Daarnaast is prékolonisatie als belangrijk aspect tijdens het onderzoek naar voren gekomen. Dit betreft het idee dat de leerling, voordat hij of zij de opleiding betreedt, op de opleidingsplaats een voorschakeltraject doorloopt om kennis te maken met de defensieorganisatie, zoals bij de initiële opleiding van het Commando Landstrijdkrachten. De leerling wordt hierdoor in staat gesteld om te wennen aan (aspecten van) het hersocialisatieproces, fricties met de eigen sociaal-emotionele identiteit te achterhalen, en heeft langer de tijd om te overwegen welke strategie hij of zij volgt om met de fricties om te gaan. Op deze wijze wordt getracht de echte realiteitsschok zoals leerlingen die meemaken te voorkomen. De geïnterviewde commandanten, instructeurs en leerlingen zijn bijna unaniem positief over een dergelijk voorschakeltraject. De volgende aspecten zijn hierbij als voordeel genoemd:

- In de voorlichting wordt vaak een rooskleurig beeld geschetst van de praktijk in de defensieorganisatie. Via een voorschakeltraject heeft de potentiële leerling de kans om dat beeld naar eigen vermogen en wens bij te stellen.
- Zowel mentaal als fysiek wordt een voorsprong opgebouwd ten opzichte van potentiële leerlingen die een dergelijk traject niet hebben gelopen. Dat geldt zowel voor de zware als de lichtere opleidingen.

Tijdens de interviews is naast bovenstaande aspecten ook een demotiverende factor van een andere orde door zowel leerlingen als instructeurs aangegeven. Bepaalde lessen worden niet gegeven door gebrek aan personeel. Ook is genoemd dat sommige lessen niet optimaal kunnen worden gegeven door gebrek aan geschikt materieel of dat de leerling niet optimaal kan worden begeleid omdat de kwaliteit van de instructeur tekortschiet. Naast militair-inhoudelijke kwaliteiten worden immers vooral ook sociaalcommunicatieve vaardigheden van de instructeur gevraagd om het opleidingstraject van de leerling optimaal te kunnen begeleiden.

## 12.7 Welke conclusies kunnen worden getrokken uit de ontwikkeling van de sociaal-emotionele identiteit voor uitval van leerlingen?

Een zekere realiteitsschok is noodzakelijk om het proces van burger naar militair te bewerkstelligen. Dit betekent dat een zeker percentage van verloop geaccepteerd moet worden. Dat percentage zal hoger zijn naarmate de opleiding zwaarder is,



*Oriëntatieweek, Havelte.*

omdat hierdoor de mentale druk toeneemt. In de opleiding worden hem of haar zaken ontnomen, die in de burgermaatschappij vanzelfsprekend waren. Dat gebeurt niet alleen overdag, maar ook 's avonds. Daardoor wordt de leerling sterk beperkt in de vrijheid. Daarnaast moet de leerling wennen aan een klimaat waarin de instructeur zijn of haar regels oplegt aan de leerling en daarbij absolute gehoorzaamheid eist. Daarbij wordt in het begin ook niet veel uitleg gegeven over het waarom; de leerling moet gewoon doen wat hem of haar wordt gezegd. Dat strakke regime wordt vooral ervaren in de tweede en derde week na binnenkomst. Na een aantal weken wordt dat regime bij de meeste opleidingen versoepeld. Het blijkt dat de meeste uitval plaatsvindt in de tweede en derde week na binnenkomst. Die uitval wordt met name gemotiveerd door redenen als: 'niet kunnen wennen aan het militaire', 'ik had iets anders van de opleiding verwacht', 'heimwee'. Latere uitval uit de opleiding heeft nauwelijks meer te maken met genoemde redenen, maar wordt vooral veroorzaakt door blessures en andere fysieke problemen. De grootte van de uitval is direct gerelateerd aan de grootte van de realiteitsschok, die toeneemt naarmate de opleiding, en daarmee het regime, zwaarder is. Dat hoge percentage kan worden verklaard doordat door het strenge regime de overgang van burger naar militair hier het grootst is. Opvallend is overigens dat de fysieke zwaarte van alle opleidingen nauwelijks als reden van uitval wordt opgevoerd. Instructeurs spelen een sleutelrol tijdens de initiële opleiding, in het bijzonder waar het gaat om het hersocialisatieproces. De hiërarchie tussen leerling en instructeur, en de wijze waarop de instructeur zijn rol in die hiërarchie invult, speelt een cruciale rol. Uit het onderzoek is voorts gebleken dat leerlingen bij sommige opleidingen een te positief beeld hebben van de toekomstige functie. De functie is als te rooskleurig geschetst of er is een



aantrekkelijke functie geschetst, die niet voor iedereen bereikbaar is. Zo is de functie van wachtmeester bij de marechaussee voor veel mensen een aantrekkelijke functie, maar zal een aantal leerlingen beveiligder worden.

Daarnaast is nog een aantal aanvullende conclusies getrokken. Geïnterviewde instructeurs van de mariniersopleiding menen dat te veel in te korte tijd moet gebeuren, waardoor de opleiding weinig rust kent en daarmee onnodige uitval kent. Verder hebben zowel instructeurs als leerlingen het als demotiverend genoemd dat sommige lessen niet optimaal kunnen worden gegeven door gebrek aan geschikt materieel of dat de leerling niet optimaal kan worden begeleid omdat de kwaliteit van de instructeur tekortschiet.

### 12.8 Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om het verloop als gevolg van socialemotionele redenen beter te beheersen?

De volgende aanbevelingen worden gedaan om het verloop als gevolg van socialemotionele redenen beter te beheersen:

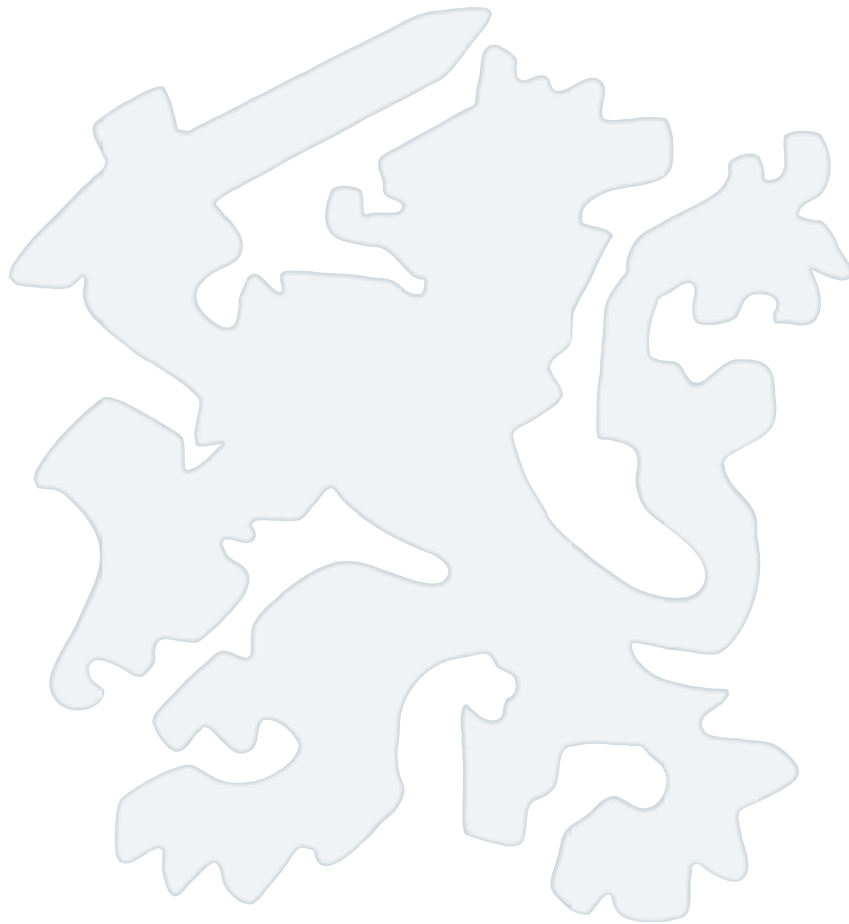
- het uiterste moet worden gedaan om potentiële leerlingen op de realiteitschok voor te bereiden door tijdens voorlichtingen uitgebreid aandacht te besteden aan de vorm en inhoud van de opleiding;
- het is daarnaast belangrijk om van tevoren, maar ook tijdens de opleiding, goed het doel en de noodzaak van de militaire opleiding te motiveren evenals het tijdelijke karakter van de disciplineringsmaatregelen;
- de uitkomsten van de exitgesprekken structureel en systematisch te onderzoeken op mogelijkheden voor verbetering in de opleiding;
- de opleidingen qua personele bezetting en materiële invulling de prioriteit te geven die ze verdienen en er zorg voor te dragen dat de instructeurs de sociaalcommunicatieve vaardigheden bezitten om de leerlingen goed te kunnen begeleiden. In dit kader verdient het tevens aanbeveling om in een vervolgonderzoek de positie van de instructeurs als opleider in de brede zin van het woord aan een nader onderzoek te onderwerpen;
- voor een aantal functies kan het van wezenlijk belang zijn om alvast een keer stage te hebben gelopen in de functie waarvoor men opteert. Dit kan motiveren om te zien waarvoor men de opleiding doet, maar ook om er zeker van te zijn dat dit is wat men wil. Bovendien ervaart men dan de context waarin de opleiding plaatsvindt. Met dit oogmerk wordt aanbevolen om bestaande voorschakeltrajecten te optimaliseren en waar mogelijk uit te breiden;
- bij de voorlichting een meer realistisch beeld te schetsen ten aanzien van de mogelijk te verkrijgen functie;
- nader te bezien in hoeverre de mariniersopleiding en de overige initiële opleidingen kunnen en moeten worden verlengd teneinde de uitval terug te dringen.

**Als Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht onderschrijf ik de aanbevelingen die de Nederlandse Defensie Academie aan haar, in mijn opdracht uitgevoerde onderzoek heeft verbonden.**



## DEEL V - OVERIGE ONDERWERPEN







## 13 - *Individuele bemiddeling*

### 13.1 **Algemeen**

In 2007 heeft het Instituut IGK 307 schriftelijke verzoeken voor individuele bemiddeling ontvangen. Een daling ten opzichte van 2006 toen er 345 verzoeken werden ingediend. Naast de formele verzoeken zijn er vele telefonische contacten geweest, waarbij advies of informatie is verstrekt of waarbij men is doorverwezen naar andere instanties. De uitkomsten van deze telefonische contacten zijn niet verwerkt in de statistieken. Er zijn in 2007 in totaal 355 verzoeken (ook nog uit een voorgaande periode) afgehandeld. Dit is ca. 9% meer dan in 2006. Van de in behandeling genomen verzoeken is ook dit jaar weer 70% met gunstig gevolg voor de verzoeker afgesloten. Al enkele jaren schommelt het percentage van het aantal verzoeken dat met een gunstig resultaat voor verzoeker is afgesloten, rond de 70.

In tegenstelling tot voorgaande jaren zijn er dit jaar geen voorbeelden van individuele bemiddeling opgenomen. Ondanks het feit dat de voorbeelden zijn geanonimiseerd is toch een enkel geval herleidbaar gebleken. Om dit risico te voorkomen, is besloten om geen voorbeelden meer te vermelden.

Alle schriftelijke verzoeken om bemiddeling worden vastgelegd in het Individuele Registratie Systeem (IRS). De telefonische verzoeken worden in een apart onderdeel van het IRS vastgelegd. Het uit 1995 daterende IRS is sterk gedateerd en gebruikersonvriendelijk. Daarnaast is het systeem niet in staat om integraal actuele managementinformatie te genereren. In de loop van het verslagjaar is in het systeem een aantal wijzigingen ter verbetering doorgevoerd. Met ingang van 2008 wordt een verbeterde versie van het IRS in gebruik genomen. In deze versie vervalt niet alleen het onderscheid tussen schriftelijke en telefonische verzoeken, maar kan ook worden gerapporteerd uit de geregistreerde lopende zaken. Ook is de categorie-indeling geactualiseerd. Dankzij deze verbeteringen zal de kwaliteit van de rapportages aanzienlijk verbeteren en kunnen trends of bijzonderheden beter en sneller worden getraceerd.

Een statistisch overzicht van de individuele bemiddelingen is als bijlage bij dit jaarverslag opgenomen.

### 13.2 Categorie-indeling Personeel

Het aandeel van de categorie 'actief dienende militairen' in het totale aantal afgehandelde verzoeken is met ca. 5% gestegen. Opmerkelijk is dat deze stijging geheel voor rekening komt voor de categorie Beroeps Onbepaalde Tijd-personeel; bij de categorie Beroeps Bepaalde Tijd-personeel is sprake van een geringe afname. Oorzaken voor deze verschuiving is waarschijnlijk de onbekendheid van veel Beroeps Bepaalde Tijd personeel met de taken en bevoegdheden van het Instituut IGK. Van de in totaal 355 afgehandelde verzoeken betrof het in 183 gevallen een Beroeps Onbepaalde Tijd-militair (52%).

De verdere afname van het aantal verzoeken van de categorie postactieven en veteranen is een trend die zich in 2007 heeft voortgezet. Zoals al eerder aangegeven, is dit waarschijnlijk toe te schrijven aan de plaats die het Veteraneninstituut inmiddels heeft weten te veroveren en de wijze waarop zij in staat is in te spelen op de specifieke wensen en vragen van deze categorie. Het aandeel van de overige categorieën personeel is niet noemenswaardig gewijzigd.

### 13.3 Defensieonderdeel

Doordat er dit jaar meer verzoeken zijn afgehandeld, is het aantal afgedane verzoeken per defensieonderdeel ook evenredig gestegen, echter met uitzondering van de Koninklijke Marechaussee. Na een piek in 2005 met 27 verzoeken is het aantal in 2007 verder teruggelopen tot 17 (is ongeveer 5% van het totaal aantal verzoeken). Het aflopen van de in 2005 opgestarte reorganisatie, een gewijzigd bezwaarschriftensysteem en de inspanning die is geleverd ten aanzien van de verbetering van het leiderschap op alle niveaus, zijn mogelijk oorzaken van deze verdere afname.

De stijging van het aantal verzoeken die zich in 2006 heeft voorgedaan bij het Commando Zeestrijdkrachten, heeft zich in 2007 voortgezet. Belangrijkste oorzaken voor



de toename zijn nog steeds de vele reorganisaties en de talrijke wijzigingen binnen de personeelsdienst, met name ten aanzien van het functietoewijzingsproces.

#### 13.4 Onderwerpen

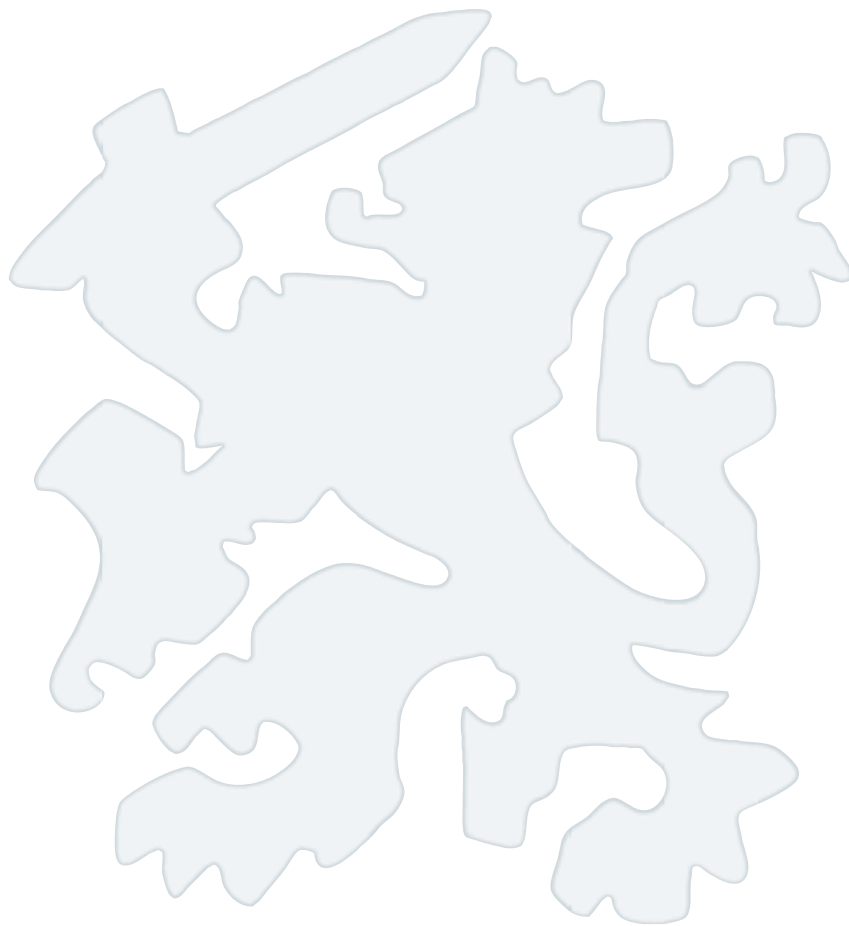
Met respectievelijk 76 en 80 gevallen zijn ook dit jaar de onderwerpen carrière/functietoewijzing en rechtspositie de meest voorkomende categorieën. Het aantal verzoeken met betrekking tot carrière/functietoewijzing is ongeveer gelijk aan dat van voorgaande jaren. Het aantal verzoeken dat betrekking had op rechtspositionele aangelegenheden is dit jaar fors gestegen van 54 gevallen in 2006 naar 80 in 2007. De onderwerpen hierbij zijn erg divers. Er zijn geen onderwerpen aan te duiden, die er qua aantal meldingen duidelijk bovenuit springen. Het aantal gevallen waarin sprake is geweest van een arbeidsconflict, is bijna verdubbeld van 21 naar 39. De stijgende trend ten aanzien van verzoeken die betrekking hebben op uitzendingen is in 2007 sterk doorgezet. Een stijging van 17 gevallen in 2006 naar 32 gevallen in 2007. In nagenoeg alle gevallen gaat het om problemen bij individuele uitzendingen. Problemen met de persoonlijke gevechtsuitrusting, de wijze waarop men is aangewezen en de niet-organieke functie die men moet vervullen tijdens de uitzending, zijn de meest voorkomende redenen om een beroep te doen op de IGK. De dalende tendens bij de rubrieken aanstelling en opleiding heeft zich, na de onderbreking in 2006, in 2007 wederom voortgezet. Bij de overige onderwerpen zijn de verschillen ten opzichte van voorgaande jaren niet noemenswaardig.

#### 13.5 Resultaten van individuele bemiddeling

Van de 355 verzoeken die er in 2007 zijn afgehandeld, is er in 220 gevallen sprake geweest van actieve bemiddeling. Een stijging ten opzichte van 2006 met 32 (17%) verzoeken. Van deze 220 is er in 154 gevallen sprake geweest van een gunstige uitslag voor de verzoeker, een score van 70%. In 66 gevallen was de uitkomst van de bemiddeling ongunstig voor de verzoeker, een score van 30%. Beide percentages verschillen niet noemenswaardig van de afgelopen jaren. Bij 76 is volstaan met het geven van advies en/of informatie. In dit soort gevallen beperkt het contact met de verzoeker zich vaak tot enkele telefoongesprekken dan wel een eenmalig persoonlijk onderhoud. Het aantal doorverwezen zaken is teruggelopen van 67 naar 42.

Niet in de cijfers zichtbaar is de vaak grote personele capaciteit die besteed moet worden aan de specifieke, vaak publiciteits- of anderszins gevoelige bemiddelingen, waarmee de IGK ook in 2007 wederom werd belast.







## 14 - Veteranenaangelegenheden

### 14.1 Algemeen

In 2007 ben ik in mijn hoedanigheid van Inspecteur der Veteranen aanwezig geweest bij 76 regionale, nationale en internationale herdenkingen; jaarvergaderingen van veteranenorganisaties en -verenigingen; symposia en overige veteranenaangelegenheden of heb ik mij hierbij laten vertegenwoordigen. Met veel genoegen constateer ik dat het jaar 2007 voor de veteranen, in positieve zin, een belangrijk jaar is geweest. Eerder gedane beloftes om de positie van de veteranen te verbeteren, hebben in 2007 een duidelijk vervolg gekregen. Er is, in samenspraak met deskundige adviseurs, veel overleg geweest tussen de politiek en Defensie over het veteranenbeleid, waaronder de zorg voor veteranen in het bijzonder. Hieruit is een aantal baanbrekende besluiten voortgekomen, zoals het voornemen om te komen tot een veteranenwet. Het jaar 2008 zal in het teken staan van verdere ontwikkeling van de in 2007 genomen besluiten en voornemens.

## 14.2 Erkenning, waardering en zorg voor veteranen

De staatssecretaris van Defensie heeft in juni 2007 de notitie 'veteranenbeleid 2007' aangeboden aan het Parlement, waarin de verbetering van de zorg en de positie van de veteranen in onze samenleving centraal staan. Over deze onderwerpen heeft de staatssecretaris op 8 oktober 2007 op de Zwaluwenberg een 'ronde tafelgesprek' gehouden. Aan deze bijeenkomst heeft een groot aantal actoren uit Defensie, de politiek, maatschappelijke zorginstellingen en deskundigen op het gebied van zorg en veteranen deelgenomen. Ik heb als Inspecteur der Veteranen aan dit gesprek deelgenomen en ben van mening dat deze bijeenkomst een belangrijke impuls heeft gegeven aan de verbetering van de zorg en de positie van veteranen. Een belangrijke uitkomst van het 'ronde tafelgesprek' is het voornemen om te komen tot een veteranenwet. Naar verwachting zal eind 2008 een ontwerp wetsvoorstel aan het Parlement worden aangeboden.

## 14.3 Militair Geestelijke Gezondheidszorg en veteranen

De Militair Geestelijke Gezondheidszorg is onderdeel van de Bedrijfsgroep Gezondheidszorg van het Commando DienstenCentra en is in 2006 ontstaan door de samenvoeging van de geestelijke gezondheidszorgorganisaties van de krijgsmachtdelen. De Militair Geestelijke Gezondheidszorg heeft als taak psychosociale problemen en psychische stoornissen bij militairen te voorkomen, te behandelen of dragelijk te maken, zodat de (ex-)militair optimaal kan functioneren. De zorg is functioneel langs drie zorglijnen georganiseerd, namelijk de zorg tijdens kazernen en oefensituaties (de zogenaamde reguliere zorg); de zorg voor, tijdens en na uitzendingen; en de zorg voor veteranen.

De Militair Geestelijke Gezondheidszorg is recentelijk gereorganiseerd. Het betreft een omvangrijke en complexe reorganisatie waarbij niet alleen de structuur, maar ook de zorginhoudelijke processen ingrijpend zijn aangepast. Ik ben van oordeel dat deze eenheid goed op koers ligt. De directeur en het personeel werken met veel inzet en enthousiasme aan de vernieuwingen. Met de herinrichting van dit bedrijf is naar mijn mening een forse stap voorwaarts gezet wat betreft de zorgverlening rondom uitzendingen en veteranenzorg. Wel ben ik van oordeel dat op termijn een evaluatie moet worden uitgevoerd om te bezien of de veteranen dit ook zo ervaren. Het gaat immers om een kwaliteitsslag. Verder heb ik de directeur van de Militair Geestelijke Gezondheidszorg geadviseerd om de toekomstvisie, waar nodig, te expliciteren en, meer nog dan nu het geval is, uit te dragen.

## 14.4 Raad voor Civiel-Militaire Zorg en Onderzoek

De staatssecretaris van Defensie heeft op 5 juli 2007 op de Zwaluwenberg de Raad voor Civiel-Militaire Zorg en Onderzoek geïnstalleerd. Deze raad die onder leiding staat van mevrouw Tiesinga-Autsema (oud-Eerste Kamerlid), houdt toezicht op en bewaakt de kwaliteit van het civielmilitair zorgsysteem voor hulpverlening aan veteranen. Tevens adviseert deze raad over wetenschappelijk onderzoek naar aan-



*Installatie van de Raad voor Civiel-Militaire Zorg en Onderzoek.*

doeningen die een relatie hebben met uitzendingen, ook voor militairen in werkelijke dienst. Hiermee kan een betere inschatting worden gemaakt over de wijze van voorbereiding en nazorg rondom uitzendingen.

#### **14.5      Introductie Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen**

Op 10 oktober 2007 is het Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen (LZV) ingevoerd. Hiermee is een verdere stap gezet in eenduidigheid en borging van kwaliteit in de zorg voor veteranen. Het betreft een civielmilitair netwerk van achttien kwalitatief hoogwaardige zorginstellingen, waaronder drie van Defensie, die samenwerken in de zorg- en hulpverlening aan veteranen en hun verwanten. Deze instellingen hebben de diverse disciplines gebundeld en zijn te benaderen via het Centraal Aanmeldpunt van het Veteraneninstituut. Ik ben ervan overtuigd dat Defensie met de invoering van bovengenoemd zorgsysteem een uitstekend instrument heeft om kwalitatief hoogstaande, efficiënte en effectieve zorg aan veteranen te bieden en hiermee op goede wijze invulling geeft aan haar verantwoordelijkheden als voormalig werkgever.





*Prins Willem-Alexander in gesprek met veteranen en andere bezoekers Nederlandse Veteranendag.*

Naast dit meldpunt heeft Defensie op 1 oktober 2007 nog een hulplijn geactiveerd, namelijk het Zorgloket Militaire Oorlogs- en Dienstslachtoffers dat is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds. Hoewel de doelgroepen niet één op één hetzelfde zijn, hebben de beide instanties nauw contact met elkaar.

## 14.6 De Nederlandse Veteranendag

### 14.6.1 Algemeen

De Nederlandse Veteranendag is een nationaal evenement. Het is een cadeau van de Nederlandse bevolking voor alle veteranen; een eerbetuinging waarbij erkenning en waardering voor veteranen centraal staat. Als eerbetoon aan wijlen Zijne Koninklijke Hoogheid Prins Bernhard heeft het Kabinet besloten om de Nederlandse Veteranendag jaarlijks op 29 juni (de geboortedag van de Prins) te organiseren. In 2005 heeft de eerste Nederlandse Veteranendag plaatsgevonden. In 2006 heb ik geconcludeerd dat de Nederlandse Veteranendag 'staat'. Nu meen ik te kunnen vaststellen dat de Nederlandse Veteranendag een begrip is binnen de veteranenwereld en verzekerd is van een goede opkomst. De Nederlandse Veteranendag 2007 heeft over het algemeen veel lovende reacties gekregen. Met trots kan worden teruggekeken op een geslaagd evenement. In 2008 zal ernaar worden gestreefd om deze succesformule verder te verbeteren. Zo zal deze dag voor de eerste keer op een zaterdag worden gehouden; hopelijk heeft dit een positief effect voor de opkomst van zowel de Nederlandse bevolking in het algemeen als de jonge nog werkende veteraan in het bijzonder.



### 14.6.2 Nationale activiteiten

In hoofdlijnen is het programma in Den Haag ongewijzigd gebleven ten opzichte van 2006. Het Malieveld is op deze dag het centrum geweest van de diverse evenementen die in het kader van de Nederlandse Veteranendag hebben plaatsgevonden. Iedereen is van harte welkom geweest tijdens een (gratis) feestelijke manifestatie. Hier heeft men de veteranen persoonlijk kunnen ontmoeten.

Alle programmaonderdelen hebben grote media-aandacht gekregen, waaronder live verslaggeving door de NOS. De Nederlandse Veteranendag die in 2006 de status van nationaal evenement heeft, geniet inmiddels landelijke uitstraling.

### 14.6.3 Regionale en lokale activiteiten

In steeds meer gemeenten (inmiddels ruim honderd) worden op of rond 29 juni lokale of regionale veteranenevenementen georganiseerd. Voorbeelden hiervan zijn ontvangsten op gemeentehuizen, veteranenontbijten, defilés, educatieve projecten, en tentoonstellingen en herdenkingen bij plaatselijke monumenten. Het Comité Nederlandse Veteranendag heeft dit samen met de Vereniging Nederlandse Gemeenten gestimuleerd door op 2 maart 2007 hiervoor per brief aandacht te vragen. Ook van deze activiteiten zijn hoofdzakelijk positieve geluiden vernomen.

### 14.6.4 Enquête onder veteranenpashouders over de Nederlandse Veteranendag

Het Comité Nederlandse Veteranendag heeft aan het Kennis- en onderzoekscentrum van het Veteraneninstituut verzocht om, net als in de twee voorgaande jaren, een evaluatie te houden onder veteranen over de Nederlandse Veteranendag in 2007. Onder 2.400 veteranenpashouders is een enquête gehouden. Dat heeft geleid tot een aantal aanbevelingen. De belangrijkste hiervan zijn:

- handhaaf het vieren van de Nederlandse Veteranendag in Den Haag in combinatie met lokale of regionale bijeenkomsten en evenementen op of rond 29 juni;
- ontwikkel en ondersteun de hooggewaardeerde lokale of regionale activiteiten, die nadrukkelijk niet als concurrerend, maar als complementair moeten worden beschouwd;
- onderzoek mogelijkheden om de participatie van veteranen aan deze dag te vergroten. Denk hierbij aan het minimaliseren van de kosten voor vervoer, lunch en consumpties;
- onderzoek het draagvlak bij de Nederlandse bevolking voor het dragen van de witte anjer dan wel het dragen van een 'eigen symbool' op en rond de Nederlandse Veteranendag, als blijk van waardering en respect voor de Nederlandse veteranen;
- bezie mogelijke nieuwe elementen binnen de veteranendag;
- bezie mogelijkheden voor het bereiken van veteranen die (nog) geen veteranenpas hebben.



*Een oudere veteraan reikt een herinneringsmedaille uit tijdens de Nederlandse Veteranendag.*

#### 14.7 Scholenproject

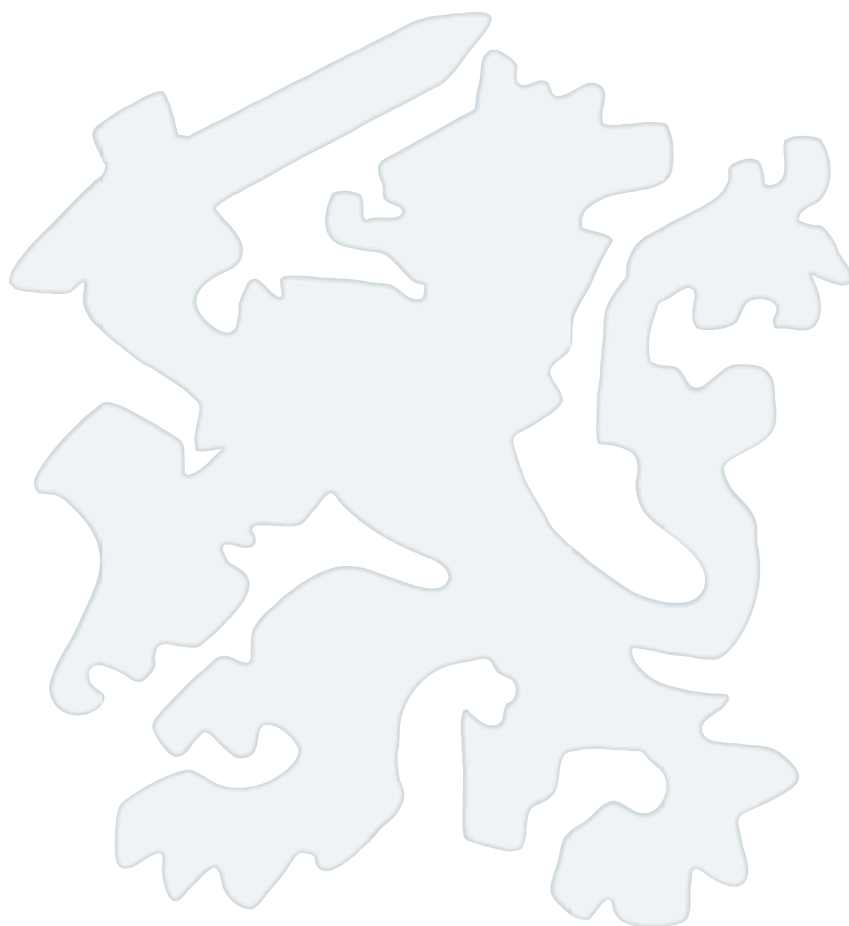
Het 'scholenproject' is in 2007 goed verlopen, maar is nog voor verbetering vatbaar. In 2008 worden verbeteringen van het scholenproject bezien met het doel om het thema 'veteranen' verder op te nemen en te borgen in diverse lesprogramma's van het basisonderwijs en de onderbouw van het voortgezet onderwijs. Dit project wordt uitgevoerd door de Stichting Leerplanontwikkeling in samenwerking met het Ministerie van Defensie en het Veteraneninstituut.

#### 14.8 De toekomst van veteranenorganisaties

In het vorige jaarverslag heb ik al de aandacht gevestigd op de onafwendbare vergrijzing van het huidige ledenbestand van een aantal veteranenorganisaties, waarvan de leden actief zijn geweest in voormalig Nederlands-Indië, Nieuw-Guinea en Korea. Daarbij wijs ik nog eens op de veranderende rol van de krijgsmacht; door de groei van het aantal uitzendingen neemt het aantal jonge veteranen explosief toe. Ik roep de veteranenorganisaties op om aandacht te blijven schenken aan de jonge veteranen door via de bestaande organisaties contact met hen te leggen. Deze contacten kunnen bijvoorbeeld ontstaan door aansluiting te zoeken bij

bestaande regimenten en korpsen, die in bedoelde periode actief zijn geweest, zoals het Regiment Stoottroepen, het Korps Mariniers, de Commando's en het Regiment van Heutsz dat zowel actief is geweest als de traditie voortzet uit het voormalig Nederlands-Indië enz. In dit kader is het goed om te constateren dat het aantal regimenten en korpsen dat aansluiting zoekt bij het Veteranen Platform, nog steeds toeneemt. Deze ontwikkeling komt de kracht van de stem van de veteraan ten goede. Derhalve herhaal ik hierbij mijn oproep aan de veteranenorganisaties om jonge veteranen aan te trekken.

# BIJLAGEN



## BIJLAGE 1

# *Taken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en van de Inspecteur-Generaal 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 zonodig 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) 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. Sinds 1991 is de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht tevens benoemd tot Inspecteur der Veteranen.

Er is veel veranderd sinds Z.K.H. wijlen Prins Bernhard in 1945 aantrad als eerste IGK. 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 komen. 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 INSTRUCTIE VOOR DE INSPECTEUR-GENERAAL DER KRIJGSMACHT

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

### Deze instructie luidt als volgt:

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

## DE TAKEN VAN DE INSPECTEUR-GENERAAL DER KRIJGSMACHT

### Advies

Zoals in iedere grote organisatie bestaat ook bij Defensie het risico van een kloof tussen het beleids- en het uitvoeringsniveau. Om de kans daarop te verkleinen, verdiept de IGK zich voortdurend in de alledaagse praktijk 'op de werkvloer' en het effect dat van Haagse beleidsmaatregelen daarop hebben. De IGK of officieren van zijn staf, bezoeken regelmatig alle werk- en oefenlocaties 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 de mogelijkheid aan commandanten om 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 uitvoeren 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.

Wanneer een verzoek om bemiddeling wordt gedaan, dan 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 hij ruimte ziet binnen de organisatie om tot een oplossing te komen dan zal hij zich daarvoor blijven inspannen. De bemiddeling wordt beëindigd op het moment dat een passende oplossing is bereikt, dan wel dat 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 daarna 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

Aan het einde van de vorige eeuw kregen de veteranenaangelegenheden steeds meer politieke en maatschappelijke belangstelling. Deze belangstelling die bijvoorbeeld spreekt uit 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.

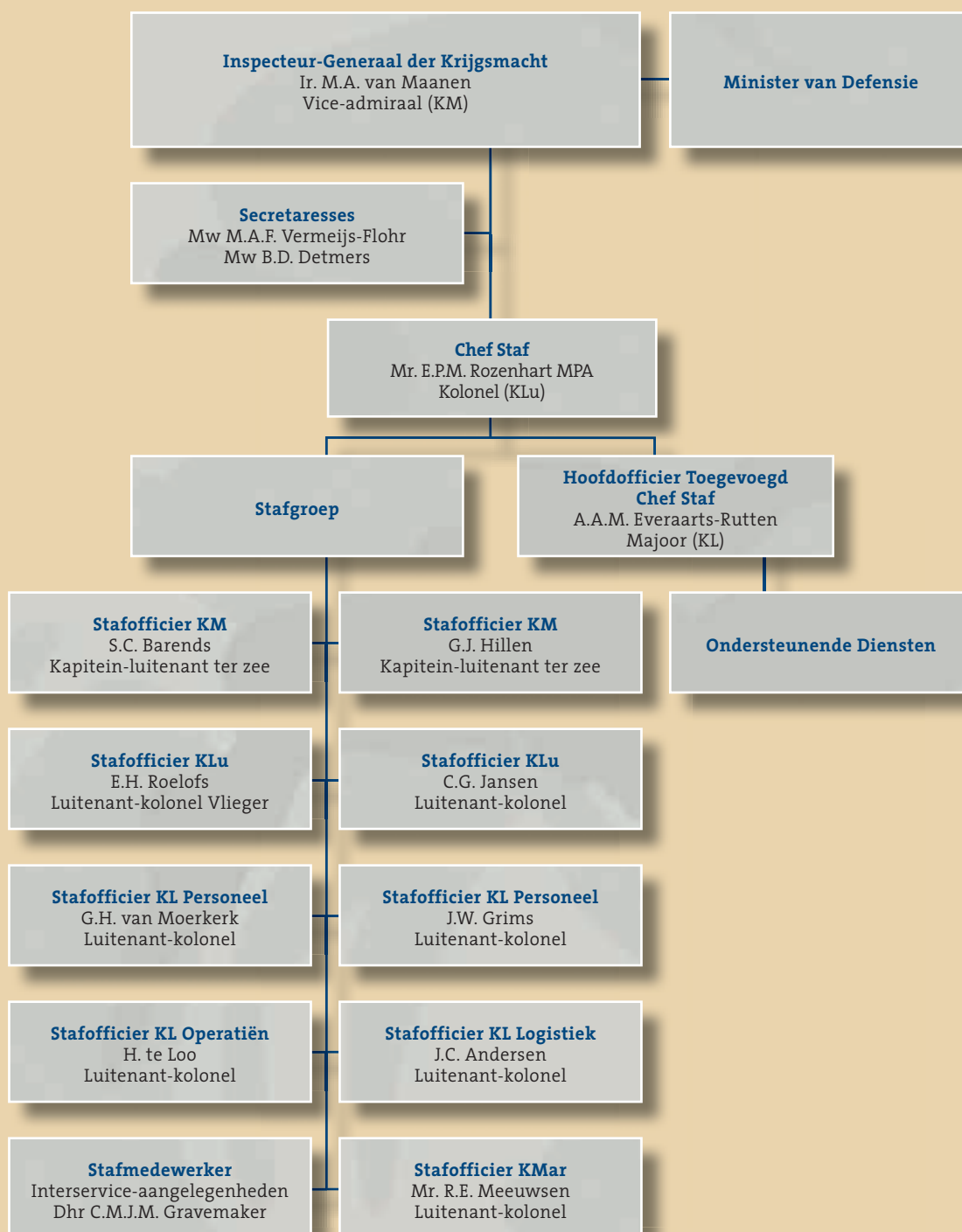
Als Inspecteur der Veteranen levert de IGK door zijn vele contacten binnen en buiten de krijgsmacht een belangrijke bijdrage aan de ontwikkelingen in de veteranenwereld. Tevens adviseert hij gevraagd en ongevraagd de minister over onderwerpen die betrekking hebben op de (na)zorg en de maatschappelijke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

Tot slot heeft de IGK namens de minister zitting in het Comité Nederlandse Veteranendag, in welke hoedanigheid hij een belangrijke rol speelt in de vormgeving en uitvoering van dit nationale evenement dat jaarlijks op 29 juni wordt gevierd.

## BIJLAGE 2

### Organigram Staf Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

per 31 december 2007







## BIJLAGE 3

### *Werkbezoeken 2007*

8 februari . . . . .	Audiovisuele Dienst Defensie (CDC)
27 februari . . . . .	45 Pantserinfanteriebataljon Regiment Infanterie Oranje Gelderland (CLAS)
28 februari . . . . .	Duik- en Demonteerschool en Duik- en Demontegroep (CZSK)
2-7 maart . . . . .	Winterdeployment Korps Mariniers in Noorwegen (CZSK/KMar)
7-9 maart . . . . .	103 ISTAR-bataljon (tijdens oefening 'Cold Response' in Noorwegen; CLAS)
14 maart . . . . .	Regionaal Militair Commando West (CLAS)
20 maart . . . . .	200 Bevoorradings- en Transportbataljon (CLAS)
21 maart . . . . .	Korps Marinebrandweer (CZSK)
22 maart . . . . .	DienstenCentrum Human Resources (CDC)
27 maart . . . . .	Audit Dienst Defensie (BS)
28 maart . . . . .	District Landelijke en Buitenlandse Eenheden/Brigade Krijgsmacht en Operationele Ondersteuning (KMar)
29 maart . . . . .	Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (BS)
10 april . . . . .	Opleidings- en Trainingscentrum Genie (CLAS);
11 april . . . . .	Vliegbasis Eindhoven (CLSK)
12 april . . . . .	Directie Operaties (BS)
19 april . . . . .	District Zuid (KMar)
29 april t/m 1 mei . . . . .	Sea Training Command en Marine Training Command aan boord Hr.Ms. Rotterdam (CZSK)
8 t/m 15 mei . . . . .	Nederlandse eenheden Afghanistan (CLAS/CLSK/KMar)
23 mei . . . . .	Commando Zeestrijdkrachten (CZSK)
30 mei . . . . .	Directie Operationele Ondersteuning (CZSK)
7 juni . . . . .	Unit Interventie Mariniers (CZSK)
13 juni . . . . .	School voor Maritieme Vorming, Bedrijfsvoering en Onderwijskunde (CZSK)
14 juni . . . . .	11 Genie Compagnie Luchtmobiele Brigade (CLAS)
21 juni . . . . .	Schoolbataljon Luchtmobiele Brigade (CLAS)
27 juni . . . . .	101 Remote Piloted Vehicles Battery (CLAS)

11 september	. . .	Centrale Directie Dienst Vastgoed Defensie (CDC)
12 september	. . .	310 Herstelcompagnie Logistieke Brigade (CLAS)
11 oktober	. . .	Instituut samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen (CDC)
16 t/m 18 oktober	. . .	Nederlandse Defensie Academie (CDC)
23 oktober	. . .	Militair Geneeskundig Logistiek Centrum (CDC)
24 oktober	. . .	Centrum voor Operationele Data, Analyse en Meteorologie en Oceanografie en het Maritiem Doctrine en Tactieken Centrum (CZSK)
30 oktober	. . .	42 Tankbataljon Regiment Huzaren Prins van Oranje (CLAS)
31 oktober	. . .	Sociaal Medische Dienst Koninklijke Marine en Facilitair Steunpunt Driehuis (CZSK)
1 november	. . .	Maritiem Situatiecentrum en Kustwachtcentrum (CZSK)
6 november	. . .	Centraal Militair Hospitaal en Militair Geestelijke Gezondheidszorg (CDC)
20 november	. . .	17 Pantserinfanteriebataljon Regiment Fuseliers Prinses Irene (CLAS)
21 november	. . .	Nederlands Administratief Korps Supreme Headquarters Allied Powers Europe (BS)
22 november	. . .	Logistiek bataljon Mariniers (CZSK)
26 november	. . .	310 Materieellogistiekpeloton Soesterberg Afdeling Vredesoperaties (CLAS)
27 november	. . .	Servicelijn Werkplekdiensten Defensie Telematica Organisatie (CDC)
28 november	. . .	Vliegbasis Soesterberg (CLSK)
20 december	. . .	Algemeen Goederen Bedrijf (DMO)

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

## BIJLAGE 4

### Overzicht

### *individuele bemiddeling 2007*

In 2007 hebben **307** personen een verzoek tot bemiddeling ingediend. Er zijn in totaal **355** verzoeken afgehandeld. Het aantal openstaande zaken per 31 december 2007 bedroeg 119.

#### Categorie

Beroeps Bepaalde Tijd . . . . .	49
Beroeps Onbepaalde Tijd . . . . .	183
Burgerpersoneel . . . . .	59
Burgers (verwanten, niet-defensie, e.d.) . . . . .	21
Ex-militair (post-actieven, veteranen) . . . . .	38
Reserve personeel . . . . .	5

#### Krijgsmachtdeel

Bestuursstaf . . . . .	6
Commando Zeestrijdkrachten . . . . .	57
Commando Landstrijdkrachten . . . . .	138
Commando Luchtstrijdkrachten . . . . .	73
Koninklijke Marechaussee . . . . .	17
Commando DienstenCentra . . . . .	17
Defensie Materieel Organisatie . . . . .	3
Niet-defensie (inclusief ex-militairen) . . . . .	44

#### Onderwerp

Aanstelling . . . . .	11
Arbeidsconflict . . . . .	39
Carrière en functietoewijzing . . . . .	76
Diversen . . . . .	69
Ontslagprocedure . . . . .	17
Opleiding . . . . .	9
Overtolligheid . . . . .	1

Pensioenen en financiën . . . . .	1
Rechtspositie (incl. financieel) . . . . .	80
Sociale verzekeringsaangelegenheden . . . . .	4
Uitzendingen en Nazorg . . . . .	32
Veteranenaangelegenheden . . . . .	16

### Resultaat

Doorverwezen naar andere instantie . . . . .	42
Geen gunstig resultaat voor de verzoeker . . . . .	66
Gunstig resultaat voor de verzoeker . . . . .	154
Informatie/advies verstrekt. . . . .	76
Kennisgenomen zonder actie (bijvoorbeeld bij i.a.a.) . . . . .	16
Wachten op heropening van het dossier . . . . .	1

## BIJLAGE 5

### *Veteranenactiviteiten 2007*

De IGK is in zijn functie van Inspecteur der Veteranen in 2007 bij de volgende veteranenactiviteiten en gerelateerde gebeurtenissen aanwezig geweest, of heeft hij zich laten vertegenwoordigen door een officier van zijn staf.

- 25 januari . . . . . Bijzondere algemene ledenvergadering VOMI-Nederland  
(vereniging van organisaties, waarvan de leden veteranen, oud-veteranen, oud-militairen, verwanten en sympathisanten kunnen vertegenwoordigen) bij het Koninklijk Tehuis voor Oud-Militairen en Museum (KTOMM) Bronbeek
- 26 januari . . . . . Kennismakingsbezoek bij het Veteranen Platform in Den Haag
- 30 januari . . . . . Kennismakingsbezoek bij het Veteranen Instituut en de Basis in Doorn
- 16 februari . . . . . Uitreiking diverse militaire onderscheidingen door de minister van Defensie bij het KTOMM Bronbeek
- 24 maart . . . . . Reünie Korps Commandotroepen in Roosendaal
- 30 maart . . . . . 19<sup>e</sup> Reünie en herdenkingsdag 1<sup>e</sup> Verkenningsregiment Huzaren van Boreel op de Bernhardkazerne in Amersfoort
- 12 april . . . . . Algemene ledenvergadering en reünie Vereniging Draggers Bronzen Leeuw en Bronzen Kruis bij het KTOMM Bronbeek
- 17 april . . . . . Provinciale reünie en jaarvergadering tevens twintigjarig bestaan VOMI Noord Holland op de Marinekazerne Amsterdam
- 25 april . . . . . ANZAC Day (Australian and New Zealand Army Corps) Remembrance and Wreath laying in Den Haag
- 26 april . . . . . Reünie veteranen WO II Koninklijke Marine en Koopvaardij bij het KTOMM Bronbeek
- 2 mei. . . . . Kennismakingsbijeenkomst IGK met de leden van de vereniging Ridders Militaire Willems Orde
- 4 mei. . . . . Dodenherdenking ereveld Loenen
- 4 mei. . . . . Herdenkingsplechtigheid Militair Ereveld Grebbeberg



- 4 mei. . . . . Herdenking Regiment Bevoorradings- en Transporttroepen in Soesterberg
- 4 mei. . . . . Dodenherdenking bij het verzetsmonument in Hilversum
- 4 mei. . . . . Herdenking gevallen ter zee in Den Helder
- 4 mei. . . . . Herdenking gevallen militairen bij oorlogshandelingen van de Militaire Luchtvaart in Soesterberg
- 4 mei. . . . . Herdenking Vliegersmonument in Dronten
- 4 mei. . . . . Nationale Herdenking op de Dam
- 5 mei. . . . . Symposium Veiligheid en vrijheid: 'synergie of tegenstelling te Wageningen'
- 5 mei. . . . . Nationale herdenking capitulatie 1945 in Wageningen
- 5 mei. . . . . Afsluiting Nationale Viering van de Bevrijding
- 6 mei. . . . . Herdenking gesneuvelde Grenadiers en Jagers in Den Haag
- 10 mei . . . . . Herdenking Ypenburg 10 mei 1940
- 11 mei . . . . . Herdenking Gevallen militairen van de Verbindingsdienst in Ede
- 12 mei . . . . . Jaarlijkse meiherdenking Vereniging van Oud Pontonniers en Torpedisten (VOPET) in Dordrecht
- 12 mei . . . . . Herdenking III 14 Regiment Artillerie in Dubbeldam
- 22 mei . . . . . Herdenking Indië-monument Emmen
- 22 mei . . . . . Herdenking en reünie Vereniging Oud-Koreastrijders (VOKS) in Schaarsbergen
- 22 mei . . . . . Vergadering Gezamenlijk Overleg Regimenten en Korpsen (GORK) bij het KTOMM Bronbeek
- 23 mei . . . . . 60-jarig jaar bestaan Vereniging van Oudstrijders van de Koninklijke Nederlandse Brigade Prinses Irene
- 23 mei . . . . . Herdenking Franse gevallen 1940-1945 in Kapelle
- 24 mei . . . . . Herdenkingsbijeenkomst bij het KTOMM Bronbeek van burger- en militaire medewerkers van de Koninklijke Landmacht, die in actieve dienst zijn overleden
- 26 mei . . . . . Herdenking Indië-monument Tilburg
- 27 mei . . . . . Memorial Day Ceremony in Margraten
- 28 mei . . . . . Jaarlijkse dodenherdenking 8 Regiment Infanterie (8 RI) – 1940 op het Militair Ereveld Grebbeberg te Rhenen
- 29 mei . . . . . Bezoek kamp Amersfoort
- 2 juni. . . . . Veteranendag Koninklijke Landmacht in Wezep
- 5 juni. . . . . Herdenking Indië-monument Groningen
- 23 juni . . . . . Apeldoornse Veteranendag

- 23 juni . . . . . Première film 'In vredesnaam!, veteranen van Korea tot Kabul' bij het Veteranen Instituut in Doorn
- 29 juni . . . . . Nederlandse Veteranendag in Den Haag
- 29 juni . . . . . 'Ode aan de Veteraan' in Den Haag
- 30 juni . . . . . Regionale veteranendefil  Noordwest Veluwe in Harderwijk
- 2 juli . . . . . 94<sup>e</sup> verjaardag Koninklijke Luchtmacht in Soesterberg
- 4 juli . . . . . 60-jarig bestaan tevens reünie bataljon 5-5 R.I. in de legerplaats Harskamp
- 7 juli . . . . . Reünie Indië- en Nieuw Guinea veteranen in Dalen (Damatin)
- 10 juli . . . . . Kennismaking Dagelijks Bestuur Stichting Nationaal Indië-monument 1945 – 1962 Roermond
- 12 juli . . . . . Veteranendag Koninklijke Marine in Den Helder
- 14 augustus . . . . . Herdenking gevallen en de slachtoffers Nederlands-Indië in Amstelveen
- 15 augustus . . . . . Nationale Indië-herdenking / capitulatie Japan in Den Haag
- 18 augustus . . . . . Herdenking gevallen Birma-Siam Spoorweg bij het Koninklijk Tehuis voor Oud-Militairen en Museum (KTOMM) Bronbeek
- 29 augustus . . . . . Herdenking Indië-monument Friesland in Leeuwarden
- 4 september . . . . . Herdenking Indië-monument Leiden
- 7 september . . . . . Herdenking Nationaal Indië-monument 1945 – 1962 Roermond
- 8 september . . . . . Herdenking Indië en Korea monument Apeldoorn
- 14 september . . . . . Onthulling monument Koninklijke Luchtmacht in Soesterberg
- 19 september . . . . . Veteranendag Koninklijke Luchtmacht in Soesterberg
- 20 september . . . . . Veteranendag Koninklijke Luchtmacht in Soesterberg
- 22 september . . . . . Onthulling TRIS-monument (Troepenmacht in Suriname) op de Generaal Spookkazerne in Ermelo
- 26 september . . . . . Vergadering Gezamenlijk Overleg Regimenten en Korpsen (GORK) bij het KTOMM Bronbeek
- 28 september . . . . . Veteranendag Koninklijke Marechaussee in Apeldoorn
- 3 oktober . . . . . Herdenkingsplechtigheid bij het Technische Dienst (TD)-monument te Soesterberg
- 5 oktober . . . . . 2<sup>e</sup> Reünie Vereniging Veteranen Vredesmissies Garde Fuseliers Prinses Irene (VVVGFPI) in Oirschot
- 8 oktober . . . . . Deelname aan 'Rondetafelconferentie Veteranen' op de Zwaluwenberg in Hilversum
- 10 oktober . . . . . Dag Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen (LZV) in Doorn
- 11 oktober . . . . . Oprichtingsvergadering Veteranen Vereniging Grenadiers en Jagers (VVGJ) in Schaarsbergen

- 14 oktober . . . . 62<sup>e</sup> Herdenking gesneuvelde Stoottroepers in Beneden  
Leeuwen
- 11 november . . . . Commonwealth Remembrance Service in Kijkduin / Den Haag
- 11 november . . . . Herdenking Nationaal Canadees Bevrijdingsmonument in  
Apeldoorn
- 15 november . . . . Herdenkingsplechtigheid Monument van Verdraagzaamheid in  
Leudal
- 17 november . . . . Uitreiking boek 'Herinneren en herdenken' en  
themabehandeling 'Verhalen voor Veteranen' bij het Veteranen  
Instituut in Doorn
- 18 november . . . . Gedenkstunde zum Volkstrauertag in Ysselsteyn
- 30 november . . . . Vergadering Gezamenlijk Overleg Regimenten en Korpsen  
(GORK) bij het KTOMM Bronbeek
- 7 december . . . . Herdenking gevallen 1 Divisie '7 December' te Schaarsbergen
- 14 december . . . . Eindejaarsbijeenkomst Veteranen Platform in Den Haag
- 19 december . . . . Uitreiking kerstpakketten Bond van Nederlandse Militaire  
Oorlogs- en Dienstslachtoffers bij de Basis in Doorn



