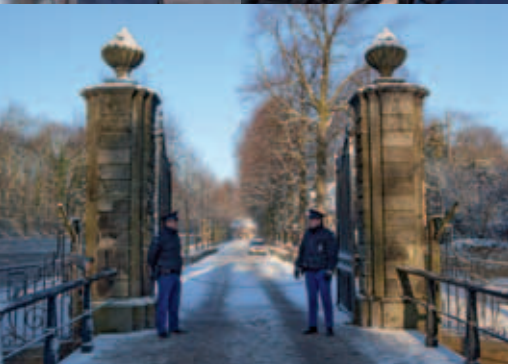




Ministerie van Defensie



# Jaarverslag 2010

INSPECTEUR-GENERAAL  
DER KRIJGSMACHT



# Jaarverslag 2010



## Colofon

Bestuursstaf  
Staf Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht  
Utrechtseweg 225  
1213 TR Hilversum

## Contactpersoon

Kol W.J.M. Wiersma-Bernaert  
Chef staf  
T 035 577 66 16  
MDTN \*06 558 76616  
F 035 577 66 30  
E [igk@mindef.nl](mailto:igk@mindef.nl)

## Inhoud

<b>Colofon</b>	<b>2</b>
----------------	----------

<b>Voorwoord</b>	<b>7</b>
------------------	----------

## Deel I - Besturing 11

<b>1</b>	<b>Bestuursstaf</b>	<b>13</b>
1.1	Algemeen	13
1.2	Bevindingen	14
1.2.1	SPEER	14
1.2.1.1	SAP sneller implementeren	14
1.2.1.2	Tussenbalans SPEER	15
1.2.2	Reorganisatie Audit Dienst Defensie	15
1.2.3	Contract Auditing	16
1.3	Afronding	17

## Deel II - Uitvoering 19

<b>2</b>	<b>Missies</b>	<b>21</b>
2.1	Algemeen	21
2.2	Bevindingen	22
2.2.1	Eindoefening 'Uruzgan Integration' en ISAF Redeployment degroupagepunt	22
2.2.1.1	Algemeen	22
2.2.1.2	Vorbereiding	22
2.2.1.3	Uitvoering	23
2.2.2	Frontex/Indalo	24
2.2.3	Schiet en Oefenperiode Bergen-Hohne / Munster Süd	25
2.2.3.1	Algemeen	25
2.2.3.2	CV-90	25
2.2.4	Bosnië-Herzegovina	26
2.2.4.1	Algemeen	26
2.2.4.2	Liaison and Observation Teams	26
2.2.4.3	Integrated Police Unit	27
2.2.4.4	Zorg en aandacht voor personeel op uitzending	27
2.3	Afronding	27
<b>3</b>	<b>Commando Zeestrijdkrachten</b>	<b>29</b>
3.1	Algemeen	29
3.2	Bevindingen	30
3.2.1	Gevolgen vastgestelde financiële maatregelen	30
3.2.2	Reorganisaties	30
3.2.3	Loopbaanbegeleiding en loopbaanadvies	31
3.2.4	Opleidingen	31
3.2.5	Loopbaanlint	32
3.2.6	Infrastructuur	32
3.3	Afronding	33

<b>4</b>	<b>Commando Landstrijdkrachten</b>	<b>35</b>
4.1	Algemeen	35
4.2	Bevindingen	37
4.2.1	Personeel	37
4.2.2	Opleiden en Trainen	38
4.2.3	Materieel en materieelbeheer	39
4.2.4	Niet-operationele geneeskundige zorg	39
4.3	Afronding	40
<b>5</b>	<b>Commando Luchtstrijdkrachten</b>	<b>43</b>
5.1	Algemeen	43
5.2	Bevindingen	44
5.2.1	Personele aspecten	44
5.2.2	Uitbreiding en verbetering inzet transportvliegtuigen	46
5.3	Afronding	47
<b>6</b>	<b>Koninklijke Marechaussee</b>	<b>49</b>
6.1	Algemeen	49
6.2	Bevindingen	50
6.2.1	Algemeen personeelsbeleid	50
6.2.2	Loopbaanbeleid	51
6.2.3	Functietoewijzing	51
6.2.4	Materieel	52
6.2.5	Uitzending	53
6.3	Afronding	53
<b>7</b>	<b>Buitenlandse bezoeken</b>	<b>55</b>
7.1	Algemeen	55
7.2	Bevindingen	55
7.2.1	Spanje/Portugal	55
7.2.1.1	Algemeen	55
7.2.1.2	Personele zaken	55
7.2.1.3	Rechtspositie	57
7.2.2	Hongarije	57
7.2.2.1	Algemeen	57
7.2.2.2	Bevindingen	58
7.3	Afronding	59
	<b>Deel III - Ondersteuning</b>	<b>61</b>
<b>8</b>	<b>Commando DienstenCentra</b>	<b>63</b>
8.1	Algemeen	63
8.2	Bevindingen	64
8.2.1	Werklast	64
8.2.2	Afdoening van beroep- en bezwaarzaken	65
8.2.3	Aanpassing KOGVAM-regeling	65
8.2.4	Informatievoorziening aan personeel DienstenCentrum Gedragwetenschappen	65
8.2.5	Bedrijfsgroep Gezondheidszorg eenheden	65
8.2.6	Gedragwetenschappelijk onderzoek in missiegebied	67
8.2.7	Ontwikkeling van het DienstenCentrum Human Resources tot Expert-center	67
8.2.8	Onverschuldigde betalingen	67
8.2.9	Middelbare Defensie Vorming	67
8.2.10	Middelbare Defensie Vorming in deeltijd	67

8.2.11	Toenemende belasting medezeggenschapsleden	68
8.3	Afronding	68

<b>9</b>	<b>Defensie Materieel Organisatie</b>	<b>71</b>
9.1	Algemeen	71
9.2	Bevindingen	72
9.2.1	Personeel	72
9.2.2	Munitievoorraden	72
9.2.3	Brede oriëntatie	73
9.3	Afronding	73

## Deel IV - Themaonderzoeken 75

<b>10</b>	<b>Leiderschap</b>	<b>77</b>
<b>11</b>	<b>Nazorg</b>	<b>95</b>

## Deel V - Overige onderwerpen 105

<b>12</b>	<b>Individuele bemiddeling</b>	<b>107</b>
12.1	Algemeen	107
12.2	Resultaten	108
12.3	Bevindingen	108

<b>13</b>	<b>Veteranenaangelegenheden</b>	<b>111</b>
13.1	Algemeen	111
13.2	De veteraan	112
13.3	Veteranen in het buitenland	113
13.4	Afronding	114

<b>14</b>	<b>Voortgang bevindingen 2009</b>	<b>117</b>
14.1	Positie Diensten Geestelijke Verzorging	117
14.2	Emancipatie, arbeid en zorg	118
14.3	Doorlooptijd keuringen	118
14.4	Loopbaanbeleid KMar	118
14.5	Buitenlandse bezoeken ICT	119
14.6	Reservisten	119
14.7	Multimedia en E-learning Commando Zeestrijdkrachten	119
14.8	Technisch personeel	120
14.9	Standaardisatie Opleidingsprocessen	120
14.10	Infrastructuur Commando Zeestrijdkrachten	121

## Bijlages

<b>Bijlage 1</b>	<b>Taken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en de Inspecteur der Veteranen</b>	<b>125</b>
------------------	--	------------

<b>Bijlage 2</b>	<b>Werkbezoeken 2010</b>	<b>131</b>
------------------	--------------------------	------------

<b>Bijlage 3</b>	<b>Overzicht van Individuele bemiddelingen in 2010</b>	<b>135</b>
------------------	--	------------

<b>Bijlage 4</b>	<b>Overzicht van activiteiten ten behoeve van veteranen in 2010</b>	<b>139</b>
------------------	---	------------



# Voorwoord

## IGK Jaarverslag 2010



foto: Sgt Rintze Klein, AVDD

**De trots verdwenen.** Bij een jaarverslag past een terugblik en een typering. Het jaar 2010 is voor veel medewerkers van defensie het jaar waarin zij hard zijn geconfronteerd met bezuinigingsmaatregelen. In het begin van het jaar maakte de financiële situatie het noodzakelijk dat een pas op de plaats werd gemaakt. Na het sluiten van het Regeerakkoord kwam daar een omvangrijke, structurele inkringing van het budget overheen. Dat heeft geleid tot grote zorgen bij het personeel en ook tot veel frustratie. In sommige gevallen was een optimale beroepsuitoefening immers niet meer mogelijk, omdat oefeningen werden geannuleerd, onderhoud niet meer kon worden uitgevoerd en reservedelen ontbraken.

In de loop van het jaar werd zelfs duidelijk dat het gevoel van trots dat velen hadden tijdens de grootschalige operationele inzet van onze krijgsmacht in de periode van 2006 tot en met 2009, was verdwenen. De loyaliteit, betrokkenheid en inzet van het personeel is nog steeds bewonderenswaardig, maar tijdens de werkbezoeken werd ik toch geconfronteerd met een afnemend vertrouwen in defensie als werkgever. Het is van groot belang dat dit vertrouwen in de komende jaren wordt hersteld en dat het personeel weer perspectieven ziet.

In mijn periodieke rapportages heb ik voortdurend aandacht gevraagd voor de kwaliteit van de interne communicatie op alle niveaus binnen de organisatie. Juist in tijden van onzekerheid en onrust is het van groot belang het personeel inzicht te geven in de achtergronden en processen van nieuw beleid of nieuwe ambities. Tot twee keer toe heeft het personeel op huisadres of via e-mail informatie van de bewindspersonen ontvangen en dat heeft tot duidelijkheid over de procesgang geleid. Ook publicaties in de defensiebladen hebben hieraan bijgedragen. Op het gebied van het personeelsbeleid en bij de toepassing ervan zijn nog verbeteringen mogelijk in de bekendmaking van besluiten en de uitleg daarover. Die verantwoordelijkheid ligt in eerste instantie bij commandanten of lijnfunctionarissen, maar ook bij de beleidsmakers en personeelsadviseurs.

De besturing van defensie wordt gekenmerkt door een toegenomen complexiteit. Steeds meer ondersteunende diensten zijn centraal belegd en dat betekent dat intensief overleg nodig is tussen vertegenwoordigers van verschillende defensieonderdelen. Commandanten voelen zich integraal verantwoordelijk en worden daarop door hun personeel aangesproken. Ze zijn echter op veel terreinen afhankelijk van besluitvorming door derden. De generieke bezuinigingsmaatregelen hebben de bewustwording rond de financiële situatie van defensie zeker verhoogd, maar aanvankelijk ontbrak een mechanisme om slagvaardig uitzonderingen te maken. Bijvoorbeeld, om te kunnen blijven voldoen aan wettelijke verplichtingen of in het geval van dringende operationele noodzaak. Dat heeft tot veel ergernis en onbegrip geleid. Ook de jongere generatie loopt tegen de complexiteit van de dagelijkse bedrijfsvoering in Nederland aan.



De verwachting is uitgesproken dat de nieuwe beleidsvisie die in april dit jaar het licht zal zien de complexiteit reduceert en verantwoordelijkheden helder belegt.

Ook in 2010 zijn eenheden van de krijgsmacht volop ingezet in verschillende missies en ook in 2010 zijn daarbij helaas slachtoffers gevallen. Drie militairen hebben de allerhoogste prijs betaald en er waren opnieuw gewonden te betreuren. De missie in Uruzgan, ondersteund vanuit Kandahar, is succesvol afgerond. Overigens wordt de luchtsteun in Afghanistan nog geruime tijd doorgezet. Daarna is een zeer goed verlopen redeployment uitgevoerd, die helaas voor alle betrokken militairen weinig aandacht in de media heeft gekregen. Goed nieuws is immers geen nieuws. Gedurende het gehele jaar is deelgenomen aan de maritieme operaties in de Golf van Aden en de Indische Oceaan en vele kleinere missies zoals in Bosnië-Herzegovina, Soedan en Irak zijn ook voortgezet. Op het nationaal grondgebied vindt dagelijks operationele inzet plaats van elementen van onze krijgsmacht. Uiteraard moet daarbij worden gedacht aan de inzet van de Koninklijke Marechaussee, maar ook de Explosievenopruimingsdienst Defensie en de militaire gezondheidszorginstellingen zijn dagelijks in de weer; voor de bewaking van het Nederlandse luchtruim staan permanent F-16 vliegtuigen paraat. Zij verrichten hun werk meer achter de schermen, maar zijn daarom niet minder belangrijk. Nederland mag nog steeds trots zijn op zijn krijgsmacht.

Het personeel van defensie is ons belangrijkste kapitaal, maar in het jaar 2010 heeft het personeel het zwaar te verduren gehad. De bezuinigingen met alle gevolgen, de aankondiging van het verdwijnen van mogelijk wel 10.000 arbeidsplaatsen en onzekerheid over de eigen toekomst eisen hun tol. Dat is duidelijk merkbaar in de toename van het aantal verzoeken voor bemiddeling door de IGK. Die belangrijke taak wordt gekenmerkt door een hoog verwachtingspatroon van de verzoeker en een beperkt mandaat van de IGK; het bleek noodzakelijk – op basis van een tweetal uitspraken van de Nationale Ombudsman – een protocol op te stellen waarin vooraf duidelijk wordt gemaakt hoe het proces van bemiddeling verloopt en hoe vertrouwelijke gegevens worden beschermd. Dat protocol is terug te vinden op de webpagina van de IGK.

In 2010 zijn twee onderwerpen nader belicht, te weten Leiderschap en Nazorg. De bevindingen zijn in dit verslag opgenomen. Meest opvallende conclusie van het thema Leiderschap is dat een groot verschil bestaat tussen het leiderschap tijdens de operationele inzet van de krijgsmacht, waarvan men vindt dat het effectief, motiverend en uitdagend is, en de managementstijl van de vredesbedrijfsvoering, die als reactief en beklemmend wordt ervaren. Tijdens de activiteiten die zijn ontplooid in het kader van het thema Nazorg viel de enorme betrokkenheid op van alle partijen, van collega's en commandanten tot zorgverleners en beleidsmakers. Wel is geconstateerd dat de begeleiding van gewonden nog beter kan, zeker op de momenten dat verschillende elementen van de zorgketen betrokken zijn. Een positief resultaat was dat al tijdens de uitwerking van het thema zichtbaar was dat best practices van de ene eenheid werden overgenomen door andere eenheden.

In 2010 heb ik persoonlijk deelgenomen aan ongeveer 70 evenementen waar de Nederlandse veteraan centraal stond. Voorts zijn leden van mijn staf bij een vijftigtal andere activiteiten aanwezig geweest. Met een geslaagde nationale veteranendag en veel lokale en regionale activiteiten lijkt veel te zijn bereikt op het gebied van erkenning en waardering voor deze categorie. Dat is zeker het geval, maar de vraag is in hoeverre er ook sprake is van verankering en borging van wat is bereikt. Het kan niet worden ontkend dat de toegenomen erkenning en waardering voor een belangrijk deel te danken is aan de intensieve en veeleisende inzet van alle delen van onze krijgsmacht in Afghanistan en de positieve aandacht daarvoor in de media. Die missie is nu beëindigd en het nieuws wordt beheerst door de financiële situatie van defensie, de opgelegde bezuinigingen van het Regeerakkoord en de ongerustheid van het defensiepersoneel. Bovendien moeten ook andere overheden fors bezuinigen, terwijl de betrokkenheid van lokale overheden van groot belang is voor de borging van waardering en erkenning voor veteranen.

Op 30 september en 1 oktober heb ik een bezoek gebracht aan twee veteranenprojecten van “Stichting Veteranen Actief” en “Stichting veteranen Brabant Zuid-Oost” in Bosnië-Herzegovina. Het betrof in beide gevallen het samen met de lokale bevolking renoveren van een lagere school. Tijdens de gesprekken met de veteranen werd het belang van dergelijke projecten voor de kinderen in Bosnië, maar vooral ook voor de veteranen zelf benadrukt. Door de terugkeer naar het land van hun missie zien de veteranen de vooruitgang

en wat sinds hun vertrek, mede dankzij hun inzet, is bereikt. Tijdens de uitvoering van de projecten, waaraan ook veteranen deelnemen van andere missies, luisteren zij naar elkaars ervaringen en ondersteunen zij elkaar bij de verwerking van hun emoties. Op 1 oktober zijn beide projecten succesvol afgerond en overgedragen aan de lokale autoriteiten.

Op 7 december is een bijeenkomst georganiseerd op de Zwaluwenberg met vertegenwoordigers van bedrijfsleven, overheid en vrijwilligersorganisaties. Doel van de bijeenkomst was te bezien of de zorgketen functioneert. Een belangrijke conclusie is dat de veteraan die op enig moment zorg nodig heeft, die zorg ook krijgt; het Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen (LZV) staat goed in de steigers. Echter na de zorg zal vaak opnieuw een start moeten worden gemaakt; re-integratie bij de oude werkgever of zelfs een nieuwe baan en op dat moment staat de veteraan er voor zijn gevoel alleen voor. Dat is niet een verantwoordelijkheid voor defensie alleen, juist daarvoor zijn de betrokkenheid van andere overheden en particulier initiatief van groot belang. Bij de voortzetting van het thema Nazorg zal dit in het komende jaar een vervolg krijgen.

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht



A.C. Oostendorp  
Luitenant-generaal





Deelli

Besturing



foto: AVDD

# 1

# Bestuursstaf

## 1.1 Algemeen

In het verslagjaar heeft het accent voor de Bestuursstaf sterk gelegen op het op orde brengen van de financiële huishouding en het uitwerken van plannen voor de aankomende bezuinigingsslag die defensie gaat maken. De vele maatregelen die op dit vlak zijn en worden genomen, zoals het neerwaarts bijstellen van vrijwel alle budgetten, werken door in de dagelijkse bedrijfsvoering van alle defensieonderdelen.

Begin 2010 zijn de nieuwe regels van het Flexibel Personeelssysteem in werking getreden. Zo heeft de loopbaanbegeleiding voor het militaire personeel gestalte gekregen en wordt meer accent gelegd op loopbaanperspectief en de ontwikkeling van het personeel. In samenhang hiermee is begin dit jaar een wijziging van het Algemeen Militair Ambtenarenreglement van kracht geworden, die het doorstroom- en ontslagproces van het Flexibel Personeelssysteem regelt. Nieuw daarin is, dat de maximum looptijd in rang een doorslaggevende rol speelt. Is doorstroom naar een volgende fase binnen een bepaalde termijn voor de militair niet mogelijk, dan kan ontslag volgen.

In lijn met de adviezen van de commissie Staal is in 2009 een training ontwikkeld op het gebied van sociale aspecten van leiderschap. Deze training is ook bedoeld voor leidinggevendenden die geen initiële of loopbaanopleiding hebben gevolgd en ook niet zullen volgen. De trainingen zijn gestart in 2009 en lopen door tot 2012. Eind december 2010 waren in totaal 1668 leidinggevendenden getraind. Aan het onderwerp Leiderschap is door de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht in 2010 een themaonderzoek gewijd (zie hoofdstuk 10).

Nadat begin februari 2010 de studie in de Transitieraad is goedgekeurd, is in mei het beleidsvoornemen uitgegeven voor de oprichting van de Operationele Staf van Commandant der Strijdkrachten (voorheen



IGK op werkbezoek in Den Haag. foto: Peter Wiezoreck, AVDD

Permanent Gezamenlijk Hoofdkwartier genoemd). De oprichting van de Operationele Staf heeft onder meer tot doel de aansturing van het operationele proces en de logistieke processen te optimaliseren en de Commandant der Strijdkrachten te ondersteunen op het militair-strategisch niveau. Deze organisatie-wijziging beoogt tevens een impuls te geven aan de informatieverstrekking ten behoeve van de ambtelijke en politieke leiding.

In 2010 zijn de volgende eenheden van de Bestuursstaf bezocht:

20 april Strategic Process & ERP Enabled Reengineering (SPEER)

25 mei Audit Dienst Defensie

## 1.2 Bevindingen

### 1.2.1 SPEER

#### 1.2.1.1 SAP sneller implementeren

Tijdens het werkbezoek aan de projectorganisatie SPEER hebben projectleiders aangegeven voorstander te zijn het programma *Systems, Applications, and Products in Data Processing* (SAP) niet verder te optimaliseren, maar SAP in de breedte en sneller te implementeren. De medezeggenschapscommissie SPEER merkte op dat het personeel niet altijd begrijpt waarom voortdurend koerswijzigingen van het project aan de orde zijn. In dat kader heeft zij aangedrongen op goede communicatie. Er is behoefte aan stabiliteit en draagvlak. Het duidelijk zichtbaar maken van reeds behaalde successen met SPEER kunnen hieraan bijdragen. Zo is bijvoorbeeld de invoering van SAP in de luchtketen, gericht op de helikopter NH-90 een belangrijke stap gebleken, waarbij alle functionaliteiten van SAP worden benut.



### 1.2.1.2 Tussenbalans SPEER

Op 18 juni 2010 is een topconferentie gehouden waarbij de Tussenbalans SPEER is opgemaakt. Tijdens deze conferentie is besloten op welke wijze de invoering van het *Enterprise Resource Planning (ERP)* pakket van SAP wordt voortgezet gedurende SPEER fase 1. Bij de afweging zijn ondermeer de beschikbare personele capaciteit, het effect op de *legacy* – en daarmee op de beheerslast van de Bedrijfsgroep IVENT – maar ook het verandervermogen van de organisatie in beschouwing genomen. Uiteindelijk is gekozen voor een scenario waarin de oorspronkelijke, al ontwikkelde basisfunctionaliteiten vrijwel volgens plan bij de defensie-onderdelen worden uitgerold. De ontwikkeling en bouw van de daarop voorziene functionaliteiten zullen zich echter beperken tot de bevoorradingsketen. Dit scenario doet recht aan de complexiteit van het programma, het verandervermogen van de defensieorganisatie en het beschikbare budget.

Er bestaat wel enige zorg bij de operationele commando's omdat nu de focus vooral ligt op de vredes-bedrijfsvoering en de oplossing voor adequate ondersteuning tijdens operationele inzet nog niet wordt gerealiseerd.

Tijdens de tussenbalans is ook een besluit genomen over de "eindigheid" van het programma SPEER. Eind 2010 is een plan van aanpak voor het transitieplan opgesteld, dat de overgang van de programma-organisatie SPEER naar de lijnorganisatie regelt. De uitwerking van de besluiten vindt momenteel plaats in goed overleg met alle betrokken partijen en de uitkomsten worden met het personeel gedeeld. Dit brengt duidelijkheid voor het in de projectorganisatie werkzame personeel, dat tijdens het werkbezoek liet blijken hier behoefte aan te hebben.

### 1.2.2 Reorganisatie Audit Dienst Defensie

De Audit Dienst Defensie doorloopt momenteel een reorganisatieproces. Een opgelegde reductie moet worden opgevangen door de programma's van de Audit Dienst Defensie en die van de afdelingen Onderzoek Interne Bedrijfsvoering van de defensieonderdelen meer op elkaar af te stemmen. De reductie zal zeker ook leiden tot het uitvoeren van een geringer aantal onderzoeken. De wettelijk opgelegde controletaak van de



Minister Hillen op bezoek in Afghanistan. foto: Defensiekrant



Vaandelgroep Krijgsmacht. foto: Defensiekrant

Audit Dienst Defensie vereist echter een minimumniveau aan werkzaamheden om aan de formele normering te voldoen.

De medezeggenschapscommissie van de Audit Dienst Defensie vond ten tijde van het werkbezoek dat de reorganisatie erg lang duurt en dat het carrièreperspectief voor het personeel wordt aangetast. De onduidelijkheid leidt tot onzekerheid onder het personeel en heeft geresulteerd in een groter verloop van personeel. Ondanks de inkrimping met 30% is besloten dat alle taken van de Audit Dienst Defensie blijven bestaan en dat het een brede dienst blijft met perspectief voor het personeel.

De Directie van de Audit Dienst Defensie heeft de medezeggenschapscommissie op informele basis al in het voortraject betrokken. Zij ervaren de samenwerking met de medezeggenschapcommissie als constructief. Inmiddels is het concept Voorlopig Reorganisatie Plan formeel aan de medezeggenschapscommissie aangeboden en heeft deze haar advies uitgebracht. De commissie spreekt daarbij haar zorg uit over het plan, omdat de kwantitatieve reductie weliswaar bijna is bereikt, maar in hun ogen kwalitatief sprake is van een mismatch. Er zullen vooral functies in bepaalde schalen vervallen. Toch laat de commissie het belang voor het personeel prevaleren en heeft positief geadviseerd op het reorganisatieplan. Gesprekken met het personeel zijn gevoerd. Begin december 2010 is het formele overleg door de bonden opgeschort en de behandeling van de reorganisatie van de Audit Dienst Defensie stilgelegd. In februari 2011 heeft de Hoofddirecteur Personeel afspraken gemaakt met de bonden reorganisatietrajecten, waaronder die van de Audit Dienst Defensie, weer in behandeling te nemen.

### 1.2.3 Contract Auditing

Het programma Contract Auditing adviseert defensieonderdelen bij het afsluiten van (grote) contracten. In 2009 heeft dat geleid tot een besparing van ongeveer M€ 45. Onder meer vanwege capaciteitsgebrek kan de adviesfunctie voor de Contractencommissie van het Commando DienstenCentra en Defensie Materieel Organisatie niet volledig worden ingevuld. De waarnemend Programmamanager Contract Auditing heeft aandacht gevraagd voor het risico dat dreigt te ontstaan bij verdere inkrimping van zijn organisatie. Hij geeft als voorbeeld dat hij niet meer kan voldoen aan verzoeken van de Defensie Materieel Organisatie om prijsonderzoeken uit te voeren, met als gevolg een zwakkere positie van de verwerver van dit defensieonderdeel bij contractonderhandelingen met de industrie.

### 1.3 Afronding

In het kader van de komende bezuinigingen heeft de minister eind november 2010 negentien onderzoeksopdrachten gedefinieerd die door eenzelfde aantal werkgroepen verder worden uitgewerkt om in het voorjaar van 2011 de toekomstige koers van de krijgsmacht te kunnen bepalen. De werkdruk bij alle elementen van de bestuursstaf is hoog, maar toch wordt met veel inzet en enthousiasme gewerkt. Door die werkdruk heeft de communicatie naar de defensieonderdelen over de uitleg en samenhang van besluiten echter niet altijd de juiste prioriteit. In de periodieke rapportages is aangedrongen op een verbetering van de interne communicatie; dat signaal is op goede wijze opgepakt en heeft onder meer geleid tot gebruik van de nieuwe media door de minister die uitleg heeft gegeven over het traject van de besluitvorming over de toekomst van defensie.





*foto: Sgt Eva Klein, AVDD*

# Deel III

## Uitvoering



foto: Richard Frigge, AVDD

# 2

## Missies

### 2.1 Algemeen

De Nederlandse krijgsmacht is in 2010 wederom over de gehele wereld ingezet. Tijdens het verslagjaar hebben Nederlandse militairen deelgenomen aan missies in Afghanistan, Irak, Afrika, het Midden-Oosten en Europa.

In het voorjaar van 2010 heeft de Regering het besluit genomen de ISAF-missie in Uruzgan te beëindigen. Dit heeft geleid tot de voorbereiding en start van een enorme operatie om de mensen en het materieel terug te voeren naar Nederland. Er is een logistieke keten opgezet, waarin het materieel op een zorgvuldige manier naar Nederland is getransporteerd. Daar wordt het onderhouden en gereed gemaakt voor (her)gebruik. Zowel in de voorbereidingsfase als tijdens de uitvoering zijn bij de *redeployment* betrokken eenheden bezocht.

In juni is een bezoek gebracht aan de Nederlandse militairen die in Portugal en Spanje werken en wonen. In het programma was ook een bezoek opgenomen aan de oefenende eenheden van het Commando Zeestrijdkrachten die deelnamen aan een operatie in het kader van Frontex. Door de Nederlandse ambassade in Spanje is een veteranendag georganiseerd voor de in dat land wonende veteranen. De bevindingen van deze bijeenkomst zijn in het hoofdstuk Veteranen verwerkt.

Het bezoek aan Bosnië-Herzegovina had twee doelen: het ontmoeten van de uitgezonden Nederlandse militairen, maar ook een tweetal veteranenprojecten werd bezocht. De verslaglegging over deze projecten is opgenomen in het hoofdstuk Veteranen.



In 2010 zijn de volgende bezoeken gebracht:

- 19 mei Eindoefening 'Uruzgan Integration'
- 13-20 juni Frontex/Indalo
- 22/23 september Schiet- en oefenperiode Bergen-Hohne/Munster Sud
- 29 september/1 oktober Bosnië-Herzegovina
- 17 november ISAF Redeployment degroupagepunt

## 2.2 Bevindingen

### 2.2.1 Eindoefening 'Uruzgan Integration' en ISAF Redeployment degroupagepunt

#### 2.2.1.1 Algemeen

In 2010 is een einde gekomen aan vier jaar permanente deelname van eenheden en individuen aan de ISAF-missie in Uruzgan. De taken en verantwoordelijkheden in het gebied van verantwoordelijkheid van de Nederlands/Australische Task Force Uruzgan zijn per 1 augustus 2010 overgedragen aan de Verenigde Staten. Na de politieke besluitvorming in het voorjaar van 2010 is gestart met het formeren en gereedstellen van een *Redeployment Task Force (RDTF)*, die per 1 augustus 2010 operationeel is geworden. Vanaf dat moment is een aanvang gemaakt met het beheerd en beheerst verzendgereed maken en terugverplaatsen van essentieel materieel naar Nederland. Dit loopt door tot in 2011.

#### 2.2.1.2 Voorbereiding

De hoofdmacht van de *Redeployment Task Force* heeft een regulier opwerkprogramma gevolgd. De eindoefening 'Uruzgan Integration' was de laatste integrale stafoefening van de staf van de *Redeployment Task Force*. Medio juli 2010 is de inrotatie van de staf begonnen.

Tijdens de eindoefening werd een unieke wijze van voorbereiding uitgevoerd, omdat binnen de planningscel van de staf alle hiërarchieke niveaus vertegenwoordigd waren. Deze samenvoeging bleek essentieel, gezien de snel veranderende situatie in Afghanistan, waardoor de noodzaak ontstond oefenscenario en realiteit te integreren. Ook werd voor het verkrijgen van een goed beeld van de actuele situatie recent uit de missie teruggekeerd personeel ingezet.



C-RDTF kijkt toe bij de overdracht van materiaal. foto: Aoo Richard Frigge, AVDD

Ten tijde van de eindoefening was het nog niet duidelijk welk materiaal op welke wijze zou worden teruggevoerd. Eén van de oorzaken hiervan was het tot dan toe ontbreken van een natie, die Nederland mogelijk op de ingerichte locaties in Uruzgan zou gaan aflossen. Hierdoor konden nog geen concrete afspraken worden gemaakt over een eventuele overname van materieel (wapensystemen, voertuigen, containers etc.). De omvang van het detachement hangt immers sterk samen met de hoeveelheid materiaal dat dient te worden teruggebracht naar Nederland. De definitieve samenstelling was uiteindelijk veel kleiner dan aanvankelijk werd verwacht omdat ter plaatse veel materiaal kon worden overgedragen. Het personeel had moeite met deze langdurige onduidelijkheid.

Kort na de eindoefening is bepaald dat de *Force Protection*-compagnie van het Korps Mariniers niet zou worden ontplooid, maar als strategische reserve (met een reactietermijn van vier weken) in Nederland werd achtergehouden. Indien noodzakelijk zou deze eenheid moeten optreden ter ondersteuning van de compagnie van 11 Luchtmobiele brigade die als eerste element de *Force Protection* zou gaan uitvoeren. Uiteindelijk is door goede afspraken in het missiegebied de *Force Protection* uitgevoerd door ter plekke aanwezige Amerikaanse eenheden en is de compagnie van 11 Luchtmobiele Brigade ook niet ontplooid.

### 2.2.1.3 Uitvoering

Een van de voorwaarden bij de *redeployment* is een beheerste en beheerde terugvoer van de daarvoor in aanmerking komende gebruiksgoederen. Met de ervaringen van de SFIR-missie in Irak (2003/2005) en de ervaringen van de *Deployment Task Force* in 2006 is door het Operationeel Ondersteuningscommando Land van het Commando Landstrijdkrachten een logistieke keten ingericht, die begint in Afghanistan (Uruzgan en Kandahar) en eindigt in Nederland.

320 Herstelcompagnie levert in de logistieke keten het *degroupagepunt*. Dit knooppunt wordt ingericht en bemand door het Materieellogistiek Peloton Coevorden en is als zodanig operationeel sinds half augustus 2010. De activiteiten lopen door tot eind 2011. Het Materieellogistiek Peloton Coevorden combineert deze taak tijdens de ISAF *redeployment* met de reguliere hoofdtaak van het peloton: het bewaren, onderhouden en op verzoek verstrekken van de landsvoorraad aan hoofduitrustingsstukken.

Ter voorbereiding op de activiteiten van de *Redeployment Task Force* is door het Operationeel Ondersteuningscommando Land in april 2010 een *Materiel Inventory Diagnostic Quartermaster Team* ontplooid in Afghanistan. Het in het operatiegebied aanwezige materieel is geïnventariseerd, gemerkt en de randvoorwaarden zijn gecreëerd voor een effectieve en efficiënte *redeployment*. Vervolgens heeft de *Redeployment Task Force* het in aanmerking komende materieel verzendgereed gemaakt en verplaatst naar een locatie in Afghanistan (luchtvracht) of Pakistan (zeevervoer). Na aankomst in Eindhoven, Rotterdam of de Eemshaven, worden



Degroupagepunt 320 Materieellogistiek peloton Coevorden. foto Sgt Eva Klein, AVDD

vrijwel alle gebruiksgoederen getransporteerd naar Coevorden. Daar vindt de inklaring door de douane plaats, waarna de verzend-eenheden worden uitgepakt, gereinigd en verdeeld over de verschillende productielijnen. Vervolgens wordt het materieel verzonden naar de verzamelplaats in Soesterberg, een onderhoudsbedrijf van de Defensie Materieel Organisatie of naar een civiel onderhoudsbedrijf. Dit alles moet leiden tot een zo snel mogelijke opname van bruikbare uitrustingsstukken in de landsvoorraad.



Uruzgan, Afghanistan 2010. foto: Sgt Henry Westendorp, AVDD

Voor de ISAF-missie is ondermeer gebruik gemaakt van het interim defensie *Tracking and Tracing* Systeem. Daarnaast is een database (*Redeployment ISAF Materieel Plan*) aangelegd van alle artikelen, die in het operatiegebied zijn geïdentificeerd voor terugvoer naar Nederland. Door het vanuit Afghanistan tijdig en volledig vullen van deze systemen, kon het Materieellogistiek Peloton Coevorden voor de ontvangst van de goederen een adequate planning opzetten en haar werkzaamheden zo efficiënt mogelijk indelen en uitvoeren. Op deze manier kon tijdig personele ondersteuning worden geregeld als specifieke deskundigheid nodig was of als een piekbelasting werd voorzien.

Voor de *redeployment* is de beschikbare capaciteit van het Materieellogistiek Peloton Coevorden naar behoefte aangepast, deels door personeel van een ingehuurde civiele partner (voor het grondig reinigen van uitrustingsstukken) en deels met steunverlening door de operationele commando's. Omdat het Materieellogistiek Peloton Coevorden in overleg met de behoeftestellers kon fluctueren in de activiteiten voor de reguliere hoofdtak, leverde de tijdelijke werklast geen langdurige bovenmatige werkdruk op.

### 2.2.2 Frontex / Indalo

Als afsluitend onderdeel van de reis in Spanje is een bezoek gebracht aan de Nederlandse eenheden van het Commando Zeestrijdkrachten die deelnamen aan de operatie "Frontex/Indalo". De operatie "Frontex" is een Europees initiatief ter bescherming van de Europese zuidgrens tegen ongewenste vluchtelingen, "Indalo" richt zich specifiek op migranten uit Noord-Afrika richting de kust van Spanje. Hierbij is een dag meegevaren aan boord van Hr.Ms. Haarlem, vergezeld van Hr.Ms. Schiedam en Hr.Ms. Hellevoetsluis.

Uit gesprekken met kader en bemanningen kwam naar voren dat bij een operatie als deze een correcte en tijdige informatievoorziening en adequate *Command and Control* faciliteiten van groot belang zijn. Ook is een voortdurende, duidelijke en eenduidige uitwisseling van informatie over de gehele operatie tussen het *International Command Centre* (ICC) te Madrid en de eenheden op zee een vereiste. Het feit dat de Spaanse *Guardia Civil* in hetzelfde zeegebied opereerde tegen drugsmokkelaars zonder dat deze informatie bekend was, maakte het beeld voor de op zee aanwezige eenheden niet altijd even duidelijk.

Het gebruik van Alkmaar-klasse mijnenbestrijdingsvaartuigen in deze alternatieve rol werkt goed, maar de uitrusting was nog niet volledig toegerust op deze taak. Zo zijn voldoende en juiste communicatiemiddelen aan boord een noodzaak.

Het Commando Zeestrijdkrachten heeft bevestigd dat de verbindingsmiddelen verouderd zijn en een behoeftestelling voor vervangen en up-to-date brengen opgesteld. Ook zullen de mijnenjagers worden meegenomen in het binnen de gehele vloot invoeren van het tactisch satellietverbindingssysteem. Door de bezuinigingen liggen deze projecten echter stil. Voor de directe verbinding met ICC Madrid beschikt iedere mijnenjager wel over een civiele satelliettelefoonverbinding, maar deze was onvoldoende om de communicatiestroom vanaf land te kunnen verwerken.

### 2.2.3 Schiet en Oefenperiode Bergen-Hohne / Munster Süd

#### 2.2.3.1 Algemeen

Het Schiet Instructie Coördinatie en Controle Team organiseert namens het Commando Landstrijdkrachten regulier vier keer per jaar een schietserie van drie weken in de directe omgeving van Bergen-Hohne en Munster. In het verslagjaar is deze schiet- en oefenperiode drie keer georganiseerd, telkens voor een periode van vier weken. Het doel van de schietseries is dat de eenheden van het Commando Landstrijdkrachten gevechtsschietoefeningen – zowel in organiek verband als in het verband van verbonden wapens – beoefenen. Daarnaast wordt de schietperiode ook gebruikt om oefeningen op compagnies- en bataljonsniveau uit te voeren met manoeuvre-eenheden.

#### 2.2.3.2 CV-90

In 2010 heeft het Commando Landstrijdkrachten vorderingen gemaakt met de invoering van het geavanceerde nieuwe gevechtsvoertuig voor de pantserinfanterie, de CV-90. Deze invoering heeft geleid tot aanpassingen binnen het reguliere optreden van de infanterie en zal leiden tot een significante verandering van de tot nu toe toegepaste schietsystematiek binnen de infanterie. Tijdens het bezoek was duidelijk dat de overgang naar het nieuwe systeem veel begeleiding vroeg. Momenteel onderzoekt Commandant Landstrijdkrachten of de ervaringen die zijn opgedaan bij de tankeenheden van de cavalerie bij de aanpassing ondersteunend kunnen zijn.

Sinds eind 2010 kan met de CV-90 ook in Nederland geschoten worden op het schietterrein Lauwersmeer. Door hier optimaal gebruik van te maken bespaart het Commando Landstrijdkrachten tijd en middelen en kan nagenoeg de gehele opleiding, inclusief de certificering van het benodigd personeel in Nederland plaatsvinden. De schietseries in Duitsland blijven wel noodzakelijk voor de vervolg schietopleiding en de niveaustrainingen.



Uruzgan, Afghanistan 2010. foto: Sgt Henry Westendorp, AVDD



Commandant Landstrijdkrachten op werkbezoek bij Redeployment Taskforce. foto: Defensiekrant

## 2.2.4 Bosnië-Herzegovina

### 2.2.4.1 Algemeen

In 2010 waren in Bosnië-Herzegovina Nederlandse militairen werkzaam bij het hoofdkwartier van de European Force (EUFOR), de *European United Police Monitor*, de *International Military Police*, de *Integrated Police Unit* en de *Liaison and Observation Teams*. Het aanstaande vertrek van een aantal landen uit de EUFOR missie heeft tot een reorganisatie van de *Liaison and Observation Teams*-structuur geleid, waarbij het aantal *Liaison and Observation Teams* van 38 naar 30 is teruggebracht. Eén van de teams waarin Nederlandse militairen werkzaam zijn, is bezocht.

### 2.2.4.2 Liaison and Observation Teams

Uit de gesprekken komt naar voren dat de medewerkers de werkzaamheden zinvol vinden. De lokale bevolking laat blijken dat de aanwezigheid van EUFOR hen een gevoel van veiligheid geeft.

Ter verbetering van de inzet van de *Liaison and Observation Teams* adviseren de militairen een andere voorbereiding te laten plaatsvinden; zij werden voorafgaand aan de voorbereiding al ingedeeld in een team. Zij pleitten voor een generieke aanwijzing zodat de teamindeling tijdens de missie gerichte opleiding kan worden ingedeeld. Dat zou leiden tot een betere verdeling van kwaliteit, kennis en ervaring. Die suggestie is gedeeld met het Commando Landstrijdkrachten. Inmiddels draagt Commandant Landstrijdkrachten tijdens de operationele briefing aan nieuwe rotaties uit, dat met de indeling van personeel flexibel moet worden omgegaan.

Binnen de missie zelf bestaat behoefte aan een actieve informatie-uitwisseling. Een terugkoppeling over de dagelijkse rapportages van de teams en nadere informatie bij specifieke opdrachten vanuit het hoofdkwartier zou hieraan een wezenlijke bijdrage leveren. Deze wens is na afloop van het bezoek opgenomen met de Commandant van EUFOR.

#### 2.2.4.3 Integrated Police Unit

Tijdens het bezoek gaf het personeel aan dat de werklast bij de *Integrated Police Unit* laag is. Een aantal deelnemende landen, zoals Italië en Portugal, heeft in 2010 de *Integrated Police Unit* missie verlaten. Voor het Nederlandse personeel was geen zekerheid of de Nederlandse bijdrage aan de *Integrated Police Unit* in Bosnië-Herzegovina in de toekomst zou blijven bestaan en of de invulling van de werkzaamheden op korte termijn zou wijzigen. Om deze kwestie op te lossen is eind november 2010 het aantal deelnemers verminderd en heeft het detachement een nieuwe taakstelling gekregen. De komende maanden wordt de nieuwe werklast geëvalueerd.

#### 2.2.4.4 Zorg en aandacht voor personeel op uitzending

Binnen defensie wordt veel geïnvesteerd in zorg en aandacht voor de personeelsleden op uitzending. Toch blijkt in de praktijk dat een aantal personeelsleden weinig tot geen contact heeft met de eenheid van herkomst. Contact met de eenheid van herkomst en zijn/haar leidinggevende blijft een aandachtspunt. Afspreken dat één vaste collega hiervoor zorgt, wordt gezien als een mogelijkheid om contact met de eenheid van herkomst te verbeteren.

## 2.3 Afronding

Met het beëindigen van de missie in Uruzgan wordt een tijdperk afgesloten. Echter, de inzet bij andere missies gaat onverminderd door en op alle plaatsen waar Nederlandse militairen hun bijdrage leveren bestaat waardering voor hun vakmanschap en betrokkenheid.

De inzet in de uitzendgebieden vraagt veel van de Nederlandse militairen, maar ook van hun thuisfront. Bij de defensie eenheden wordt een toenemende zorgvraag ervaren. Dat wordt duidelijk bij gesprekken met commandanten en met de sociaal medische teams van de eenheden. De uitzenddruk en het aantal nachten van huis worden daarbij aangegeven als de meest waarschijnlijke oorzaken.

Toch neemt de gedrevenheid van de defensiemedewerkers om wereldwijd hun bijdrage te leveren niet af. Alleen al om die reden verdienen zij steun van degenen die in Nederland achterblijven.



Uitleg aan lokale chauffeur, Uruzgan 2010. foto: Aoo Richard Frigge



Vice Admiraal Borsboom bekijkt haven van Qingdao, China. foto: Defensiekrant

# 3 Commando Zeestrijdkrachten

## 3.1 Algemeen

Het Commando Zeestrijdkrachten heeft ook in 2010 een grote inspanning geleverd om te kunnen blijven voldoen aan de opgedragen operationele inzet en gereedheid. Schepen en marinierseenheden hebben deelgenomen aan verschillende operaties. In het kader van de antipiraterij operaties “Atalanta” en “Ocean Shield” is geopereerd in de wateren voor de kust van Somalië en in de Golf van Aden. In de eerste helft van 2010 hebben marinierscompagnieën deelgenomen aan de ISAF missie in Uruzgan. Eenheden gestationeerd in de Nederlandse Antillen hebben bijgedragen aan de noodhulp aan Haïti, het in de Antillen gestationeerde schip werd opnieuw ingezet voor de bestrijding van drugshandel. Ook op individuele basis zijn militairen vanuit het Commando Zeestrijdkrachten uitgezonden.

De financiële situatie waarin defensie zich momenteel bevindt heeft zowel bij de operationele inzet als binnen de vredesbedrijfsvoering zijn invloed gehad. De bestedingsstop en de tekorten aan voorraad en reservedelen hadden directe gevolgen voor de inzetbaarheid van schepen.

In 2010 is binnen het Commando Zeestrijdkrachten veel prioriteit gelegd bij het verbeteren van het nieuwe functietoewijzing- en loopbaansysteem en is gestreefd naar betere en directere communicatie met het personeel.



De volgende eenheden van het Commando Zeestrijdkrachten, dan wel de locaties waar personeel van dit commando werkzaam is, zijn in 2010 bezocht:

17 maart	Unit Interventie Mariniers te Nijmegen
15 april	Marinemuseum in Den Helder
11 mei	School voor Nucleaire, Biologische en Chemische Damagecontrol en Bedrijfsveiligheid in Den Helder
3 juni	Geneeskundige Personele Zorg in Den Helder
31 augustus	Mariniersmuseum in Rotterdam
21 september	Staf Opleidingen Koninklijke Marine in Den Helder
28 oktober	Afdeling Coördineren, Consolideren en Ondersteunen in Den Helder
23 november	Korps Marine Brandweer in Den Helder
16 december	Mariniers Training Commando in Doorn

## 3.2 Bevindingen

### 3.2.1 Gevolgen vastgestelde financiële maatregelen

De in 2010 afgekondigde financiële maatregelen hebben voor de bedrijfsvoering van het Commando Zeestrijdkrachten grote gevolgen gehad. Noodzakelijke prioriteitsstellingen hebben tot meerdere aanpassingen van het geplande “Operationele Jaarplan” geleid, waardoor schepen en marinierseenheden een soms sterk veranderend programma kenden. Ook had de bestedingsstop bij de Defensie Materieel Organisatie en het tekort aan reserveonderdelen tot gevolg dat het Marinebedrijf niet alle gemaakte afspraken tijdig kon realiseren. Daardoor liepen onderhoud en reparaties



*Oefening Beneficial Archer, mijnenjager in schotse wateren. foto: Eva Klein, AVDD*

aan schepen en materiaal vertraging op of werden in het geheel niet uitgevoerd. Hierdoor, maar ook door de sterk wijzigende geplande programma's, kwam het opleidingsschema onder druk.

### 3.2.2 Reorganisaties

Het Commando Zeestrijdkrachten heeft in 2010 direct en indirect met vele reorganisaties te maken gehad. Uit gesprekken met personeel bij werkbezoeken is een zekere mate van ‘reorganisatiemoedigheid’ naar voren gekomen en gaf het personeel aan twijfel te hebben bij haalbaarheid en doelstellingen van al deze reorganisaties. Die twijfel groeit als het gaat om reorganisaties die een verdergaande centralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden met zich meebrengen. Het personeel ervaart dat “centraal aansturen op afstand” niet in alle gevallen de beoogde voordelen oplevert. Ook diensthoofden geven aan dat de verdergaande centralisering in hun ogen leidt tot een vaak moeizame en ingewikkelde besluitvorming die flexibel reageren op gewijzigde situaties belemmert.

Verder maken signalen uit de verschillende medezeggenschapscommissies duidelijk dat de werklast die voortkomt uit de vele reorganisaties vaak moeilijk te combineren is met hun eigen werk.

### 3.2.3 Loopbaanbegeleiding en loopbaanadvies

Bij gesprekken met personeel tijdens werkbezoeken is gebleken dat de inspanningen van het Commando Zeestrijdkrachten om de communicatie naar het personeel te verbeteren tot resultaat leidt. De onlangs ingevoerde loopbaanbegeleiders hebben vele individuele gesprekken gevoerd en met deze inspanning is bereikt dat het personeel weer een direct aanspreekpunt heeft binnen hun organisatie. Ook gaf men aan dat de directe communicatie leidt tot meer inzicht en wederzijds begrip. Het feit dat velen snel duidelijkheid krijgen over hun eerstvolgende plaatsing en dat overleg over hun toekomst wordt vastgelegd in gespreksnotities wordt als zeer positief ervaren.

### 3.2.4 Opleidingen

Opnieuw heeft het Commando Zeestrijdkrachten in 2010 te maken gehad met een zekere opleidingsachterstand, waarbij het zowel carrière- als functieopleidingen betreft. Zo is de afgelopen jaren door diverse omstandigheden binnen het Korps Mariniers een kadertekort ontstaan in vooral de rangen sergeant en korporaal. Hoewel bij het Mariniers Opleidingscentrum wordt getracht dit tekort door een verhoogde opleidingsinspanning in te lopen zal het probleem niet op korte termijn worden opgelost.

Door het hoge aanbod van leerlingen, zowel regulier marinepersoneel als ten gevolge van “Loopbaanlint”, blijkt het steeds lastiger voldoende (maritieme) stageplaatsen van voldoende kwaliteit te vinden. Dit geldt zowel voor stageplaatsen bij operationele eenheden als bij walinrichtingen. Als oplossing wordt gezocht naar een steeds betere inpassing van het onderwijs en de behoefte aan praktijkplaatsen in het Operationele Jaarplan. Deze afstemming werd door diverse externe factoren regelmatig verstoord.

Tevens is geconstateerd dat personeel dat al langer binnen defensie functioneert, door allerlei oorzaken (uitzendingen, personele tekorten, uitval van cursussen) niet alle gewenste opleidingen heeft kunnen volgen. Hierdoor kan het voorkomen dat personeel niet in aanmerking komt voor geambieerde functies. Daarnaast heeft veel relatief jong personeel voor defensie gekozen om een opleiding te kunnen gaan volgen en zich zo ook op een loopbaan in de civiele markt te kunnen voorbereiden. Bij het toewijzen van opleidingsplaatsen moet een goede afweging worden gemaakt tussen het organisatiebelang van voor functievervulling gekwalificeerd personeel en het persoonlijke belang van een medewerker.



Marinier in eerste vakopleiding. foto: Sm Gerben van Es, AVDD



Koningin Beatrix in gesprek met bemanning van Hr.Ms. Johan de Witt. foto: Sm Rene Ketting, AVDD

Het Commando Zeestrijdkrachten streeft naar meer civiele certificering van opleidingen en probeert dit onder andere te bereiken door meer en betere samenwerking met civiele opleidingsinstituten en kenniscentra en het civiel uitbesteden van opleidingen. Ook is meer aandacht voor 'Eerder Verworven Competenties' en richt men zich meer op "Competentie Gericht Onderwijs". De stage en leerwerkplekbegeleiding worden op basis van het stagebeleid van de Hoofddirectie Personeel gereorganiseerd. In alle opleidingen wordt voortdurend veel aandacht besteed aan de vorming van de militair.

### 3.2.5 Loopbaanlint

In 2010 is uitvoering gegeven aan de Beroepspraktijkvorming als onderdeel van de verschillende modules van Loopbaanlint. De motivatie en het enthousiasme van zowel leerlingen als instructeurs is groot. Maar met het oog op de gewenste toename van de aantallen en de instroom bij defensie maakt Staf Opleidingen Koninklijke Marine zich toch enige zorg. Zo lijkt doorrekenen van de "business case Loopbaanlint" voor het Commando Zeestrijdkrachten niet zondermeer voordeliger dan de huidige reguliere opleidingssystematiek. De totale kosten voor het inrichten van werkplekken, het realiseren van stageplaatsen en het realiseren van extra benodigde middelen en functieplaatsen lijken hoger uit te vallen dan aanvankelijk werd verwacht. Dit onderwerp wordt besproken in het "strategisch overleg" tussen de projectleiders van de operationele commando's en de Hoofddirectie Personeel.

### 3.2.6 Infrastructuur

Over de infrastructuur op een aantal locaties van het Commando Zeestrijdkrachten is al verschillende malen gerapporteerd, ook in het Jaarverslag 2009. Op de Van Braamhouckgeestkazerne in Doorn is de infrastructuur situatie nauwelijks verbeterd. Dit geldt ook voor een deel van de infrastructuur op de School voor Nucleaire, Biologische en Chemische Damagecontrol/Bedrijfsveiligheid in Den Helder. Tijdelijke accommodaties blijven langer in gebruik, brengen hoge exploitatie- en instandhoudingskosten met zich mee en voldoen veelal niet aan het vereiste kwaliteitsniveau. Voor het Commando Zeestrijdkrachten staat de komende jaren een aantal grote infrastructuur verbeteringen gepland. Door de afgekondigde bezuinigingen staan deze nu voorlopig in de wacht. Het personeel kan hier steeds minder begrip voor opbrengen. Ook voelt bijvoorbeeld het kader geplaatst in de Van Braamhouckgeestkazerne zich door de langdurige slechte situatie minder geroepen personeel te corrigeren op het op orde houden van de eigen accommodatie.



*Complimenten voor bemanning Hr.Ms. Middelburg. foto: Defensiekrant*

### 3.3 Afronding

Het Commando Zeestrijdkrachten heeft in 2010 alle zeilen moeten bijzetten om te kunnen voldoen aan de gevraagde bijdragen aan missies en het op peil houden van de benodigde gereedheid.

Externe factoren zoals de vastgestelde financiële maatregelen, de diverse reorganisaties en verdergaande centralisering van verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben bij personeel geleid tot de nodige onrust en zorg. Ook de nog steeds bestaande opleidingachterstand heeft daaraan bijgedragen.

Toch is bij alle bezoeken aan eenheden en gesprekken met het personeel telkens weer een grote mate van loyaliteit en betrokkenheid bij de eigen eenheid en het eigen krijgsmachtdeel geconstateerd. De geleverde inspanningen om de communicatie met het personeel te verbeteren en personeel eerder een beter inzicht te geven in de toekomstige carrièremogelijkheden zijn daar debet aan.



*foto: Sgt Rintze Klein, AVDD*

# 4 Commando Landstrijdkrachten

## 4.1 Algemeen

De hoofdinspanning voor het Commando Landstrijdkrachten lag ook in 2010 op de continue voorbereiding en inzet van personeel en eenheden aan militaire operaties in binnen- en buitenland. De politieke besluitvorming over de beëindiging van de bijdrage in Uruzgan heeft geleid tot het formeren en inzetten van een *Redeployment Task Force*, die per 1 augustus 2010 operationeel is geworden. Vanaf dat moment is een aanvang gemaakt met het beheerd en beheerst verzendgereed maken en terugverplaatsen van essentieel materieel naar Nederland. Dit loopt door in 2011.

Naast de deelname aan de ISAF-missie heeft het Commando Landstrijdkrachten gedurende het gehele verslagjaar haar bijdrage geleverd aan de nog steeds lopende missies in de Balkan, Afrika en Azië. Deze uitzendingen geschieden hoofdzakelijk op individuele basis.

De reguliere bedrijfsvoering van het Commando Landstrijdkrachten werd al vroeg in het verslagjaar verstoord door ingrijpende financiële maatregelen, die verstrekende gevolgen hadden voor het personeel, op de materiële inzetbaarheid en op het gebied van de opleiding en training. Door de jarenlange inzet in Afghanistan en de financiële problematiek is een aantal knelpunten ontstaan met gevolgen op het gebied van de werkdruk, de personele vulling en materiële tekorten. Deze knelpunten zijn in dit verslagjaar regelmatig ter sprake gekomen tijdens de werkbezoeken. Het personeel is ongerust over de financiële situatie en de gevolgen daarvan voor de organisatie, de professionele taakuitvoering en voor henzelf.

De staf van het Commando Landstrijdkrachten is eind 2010 verhuisd naar de nieuwe Kromhoutkazerne, die in publiek-private-samenwerking is opgeleverd. Voor een optimalisering van de interne bedrijfsvoering van



Havenbewakingsoefening in Maashaven, Rotterdam. foto: Mark van Stokkom

de staf in de nieuwe locatie heeft Commandant Landstrijdkrachten gekozen voor een open kantoorconcept, passend binnen de gedachte van het zogeheten ‘Nieuwe Werken’.

De reorganisatie van de staf van het Commando Landstrijdkrachten, als onderdeel van de in 2009 gestarte reorganisatie van de ‘Niet Operationele Staven’ van het Commando Landstrijdkrachten, is in dit verslagjaar ver gevorderd en zal uiterlijk mei 2011 zijn afgerond. In deze reorganisatie is een eerder opgedragen reductie verwerkt. De reorganisaties van ‘Niet Operationele Staven’ betreffen de eigen staf van de landmacht en de staven van het Personeelscommando en het Opleidings- & Trainingscommando.

In 2010 heeft het Commando Landstrijdkrachten haar taken op het nationaal grondgebied verder voorbereid en ingevuld. Zij is ook actief betrokken geweest bij oefeningen en feitelijke inzet. Naast de vrijwel dagelijkse structurele inzet door enkele eenheden en functionarissen, zoals de Explosieven Opruimingsdienst Defensie en de officieren veiligheidsregio van de Regionaal Militaire Commando’s, zijn diverse landmachteenheden incidenteel betrokken geweest bij steun of bijstand aan civiele instanties.

In 2010 zijn de volgende eenheden van het Commando Landstrijdkrachten bezocht:

24 februari	Staf Commando Landstrijdkrachten in Utrecht
2 maart	11 Geneeskundige Compagnie Air Assault in Assen
9 maart	103 <i>Intelligence Surveillance Target Acquisition Reconnaissance Bataljon</i> in ‘t Harde
1 april	Staf 13 Gemechaniseerde Brigade in Oirschot
13 april	Opleidings- & Trainingscentrum Logistiek te Soesterberg
19 april	50 Korps Nationale Reserve Bataljon in Amersfoort
18 mei	Beroeps Praktijk Vorming als onderdeel van het project ‘Loopbaanlint’ Commando Landstrijdkrachten in Schaarsbergen
19 mei	Oefening ‘Uruzgan Integration’ van de <i>Redeployment Task Force</i> te Ede (zie paragraaf 2.2)
29 juni	11 Infanteriebataljon <i>Air Assault Regiment Grenadiers en Jagers</i> in Schaarsbergen
1 juli	13 Geneeskundige Compagnie te Oirschot
8 juli	101 Communicatie Informatie Systemen Bataljon te Garderen
24 augustus	Staf 11 Luchtmobiele Brigade <i>Air Assault</i> in Schaarsbergen

2 september	Opleidings- & Trainingscentrum Rijden in Oirschot
16 september	11 Bevoorradingscompagnie <i>Air Assault</i> in Schaarsbergen
22 en 23 september	Schiet- en Oefenperiode Bergen-Hohne te Duitsland (zie paragraaf 2.3)
5 oktober	Opleidings- & Trainingscentrum Vuursteun in Oldebroek
21 oktober	43 Brigade Verkenningsskadron in Havelte
2 november	12 Infanteriebataljon <i>Air Assault</i> Regiment van Heutsz in Schaarsbergen
17 november	ISAF <i>Redeployment degroupagepunt</i> in Coevorden (zie paragraaf 2.2)
14 december	Explosieven Opruimingsdienst Defensie.

## 4.2 Bevindingen

### 4.2.1 Personeel

Het personeel van het Commando Landstrijdkrachten heeft in 2010 te maken gekregen met een aantal ingrijpende besluiten. In de eerste plaats de beëindiging van de ISAF-missie in Uruzgan. Daarnaast hebben de in februari 2010 aangekondigde financiële beheersingsmaatregelen invloed gehad op de mogelijkheden van het personeel om hun taken professioneel uit te voeren en zich door middel van opleidingen functiegeschikt te maken. De mogelijkheid voor commandanten invulling te geven aan saamhorigheid, eenheidsvorming en traditie zijn verminderd.

De wijze waarop het personeelsbeleid binnen de landmacht wordt uitgevoerd is vaak onderwerp van kritiek. Veel medewerkers zijn van mening dat te vaak het organisatiebelang (vullen van een vacature) leidend is ten opzichte van de wensen van het individu. Er wordt vastgehouden aan loopbaanpatronen en beschikbaarheidscriteria en minder rekening gehouden met opgebouwde ervaring, competenties en beoordelingen van de medewerker.



101 Communicatie & Informatie Systemen bataljon tijdens oefening. foto: Sgt Ruud Mol, AVDD



Tijdens werkbezoeken in de eerste helft van 2010 kwam veelvuldig naar voren dat zowel commandanten als personeel vragen stelden bij het uitblijven van een beslissing over de toekenning van gevechtsinsignes. Dit is onder de aandacht gebracht en in de tweede helft van 2010 is een aanvang gemaakt met de uitreiking van de insignes.

#### 4.2.2 Opleiden en Trainen

Door het beëindigen van de missie in Uruzgan is de prioritering bij opleiden en trainen aangepast. De noodzaak is minder komen te liggen op het gereedstellen van individuen en eenheden voor de missie, zodat weer meer nadruk kan worden gelegd op het aanbieden van functieopleidingen en op de uitvoering van de vereiste niveautrainingen van organieke staven en eenheden.

Desondanks is ook in 2010 spanning blijven bestaan op het opleiding- en trainingsproces. Naast de bestaande tekorten in instructeurs en de niet altijd aanwezige opleidingsdocumenten en onderwijsleermiddelen (deels veroorzaakt door de interne maatregel 20% van het rijdend materieel stil te zetten) zijn de gevolgen van de financiële beheersmaatregelen duidelijk voelbaar geweest. Tekorten aan munitie, opgelegde beperkingen in oefendagen en oefenlocaties en de nog steeds zeer lage inzetbaarheid van het benodigd materieel vragen veel creativiteit van commandanten en instructeurs.

In veel gesprekken werd de bezorgdheid uitgesproken dat kennisverlies gaat ontstaan van het operationeel optreden en van wapensystemen. Commandant Landstrijdkrachten onderkent dit en heeft daarvoor de vulling van essentiële instructeurfuncties aangepast. Zo zijn de vacatures binnen de instructiegroep mortieren op het Opleidings- en Trainingscentrum Vuursteun, organiek bestemd voor infanterie-instructeurs, nu ook opengesteld voor onderofficieren van de artillerie en in de toekomst mogelijk ook voor de cavalerie.

Binnen het krijgsmachtbrede project 'Loopbaanlint' hadden de eenheden van het Commando Landstrijdkrachten vooral als taak de Beroeps Praktijk Vorming van de ROC-leerlingen te verzorgen. Daarnaast zijn militaire instructeurs tewerkgesteld op de Regionale Opleidingscentra. Hiervoor werd bij de eenheden met prioriteit instructeurcapaciteit vrijgemaakt en werd de Beroeps Praktijk Vorming boven het al bestaande



Oefening Orange Spring, Noorwegen. foto: Sgt Rintze Klein, AVDD



Dagelijks onderhoud aan de CVgo. foto: Suzan Kleinschiphorst, AVDD

tekortkomingen liggen daarbij op de kennis en de toepassing van personeelsaangelegenheden (defensieregelgeving, WIA, Wet Poortwachter en dergelijke) en op administratieve handelingen die gedaan moeten worden en gekoppeld zijn aan het personeelssysteem PEOPLESOFT. Commandant Landstrijdkrachten onderzoekt hoe dit kan worden verbeterd. Daarnaast worden binnenkort door de HRM-academie e-learningpakketten en cursussen op dit gebied aangeboden.

#### 4.2.3 Materieel en materieelbeheer

Commandanten, leidinggevend kader en manschappen zijn zeer te spreken over het moderne materieel waarmee zij mogen werken. Zo heeft 43 Gemechaniseerde Brigade vanaf 2009 de eerste CV 90 infanteriegevechtsvoertuigen in ontvangst mogen nemen. Wel bestaan grote zorgen over de staat van inzetbaarheid en de beschikbaarheid van essentieel materieel voor de vereiste opleiding en training. Dit is onderkend en in samenwerking met de Defensie Materieel Organisatie en binnen de gestelde financiële kaders worden prioriteiten gesteld.

Als onderdeel van het defensiebrede project SPEER startte op 13 december 2010 de eerste *live* gang van het logistieke informatiesysteem SAP bij 320 Herstelcompagnie Materieellogistiek Peloton Oldebroek, haar klantenbestand en de bovenliggende staven. Voor de landmacht is hiermee een belangrijke stap gezet in het verbeteren van de inzichtelijkheid en beheersbaarheid van de materieellogistieke processen. In 2011 zal de transitie worden voortgezet.

#### 4.2.4 Niet-operationele geneeskundige zorg

In de eerste maanden van 2010 heeft binnen het Commando Landstrijdkrachten het geïntegreerd zorgmodel zijn beslag gekregen waarbij de curatieve- en bedrijfsgeneeskundige zorg, die tot dan toe gescheiden werden geboden, tot één zorgsysteem zijn geïntegreerd. De commandanten van geneeskundige eenheden en het personeel van de diverse gezondheidscentra zijn een voorstander van dit geïntegreerde zorgmodel.

oefenprogramma uitgevoerd. Hoewel het belang van dit project bij niemand ter discussie staat, werden door de eenheden diverse randvoorwaarden gemist om aan de vorming goed inhoud te geven. Voorbeelden hiervan waren: onvoldoende (financiële) middelen voor de logistieke ondersteuning, geen uitgewerkte opleidingsplannen en de eenheden moesten zelf zorgdragen voor een permanente begeleiding. Het project is van groot belang voor de vulling en het gevuld houden van de organisatie. Teneinde alles in goede banen te kunnen leiden is bij de Hoofddirectie Personeel het Defensie Coördinatiecentrum opgericht. Dit centrum coördineert de inbedding van het project in de bestaande organisatie en ondersteunt de operationele commando's.

Tijdens alle bezoeken bij de eenheden is gesproken met jonge officieren in de functie van pelotonscommandant. Een vaak voorkomend onderwerp van gesprek was dat naar hun mening in de initiële opleiding aan de Nederlandse Defensie Academie te weinig tijd wordt besteed aan activiteiten gerelateerd aan de dagelijkse vredesbedrijfsvoering. De vermeende



*Landmachtdagen 2010, foto Sgt Rintze Klein, AVDD*

De voorbereidingen en de implementatie hebben echter geleid tot frustratie en onvrede. Het gebrek aan voorlichting en begeleiding, het ontbreken van tijdige opleidingen en de ontoereikende infrastructuur leidden tot een moeizame start van de implementatie. Inmiddels zijn de opleidingen gestart, maar door de bezuinigingsmaatregelen vormt de verbetering van de infrastructuur nog steeds een knelpunt en door de tekorten in het aantal artsen stagneren de opleidingen voor de militaire bedrijfs- en huisartsen.

Er bestaat binnen het Commando Landstrijdkrachten al geruime tijd een tekort aan tandartscapaciteit, waardoor patiënten worden doorverwezen naar tandartsen in de burgermaatschappij. De Nederlandse Maatschappij tot bevordering van de Tandheelkunde heeft hier onderzoek naar uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn meegenomen in een studie door de Hoofddirectie Personeel. Defensiebrede besluitvorming hierover zal in 2011 plaatsvinden.

### 4.3 Afronding

Ook in dit verslagjaar heeft het Commando Landstrijdkrachten een grote inspanning moeten leveren om te voldoen aan de substantiële personele en materiële bijdragen aan de missies. De door Commandant Landstrijdkrachten na de beëindiging van de missie in Afghanistan beoogde prioriteit voor het gehele spectrum van opleiding en training wordt bemoeilijkt door de financiële beheersmaatregelen, materiële tekorten en lage inzetbaarheid. Dit vraagt veel creativiteit van de betrokken medewerkers.

Verschuivende infrastructurele projecten hebben in 2010 hun beslag gekregen. De al vele jaren voortdurende achterstand in infrastructurele projecten is echter een steeds terugkerend onderwerp van gesprek tijdens werkbezoeken. Daarnaast leiden de op stapel staande reorganisaties bij het personeel tot gevoelens van onrust en onzekerheid.



Oefening Emerald Move ,Senegal. foto: Sm Gerben van Es, AVDD

De loyaliteit van het personeel van het Commando Landstrijdkrachten is hoog en het is zichtbaar dat men nog steeds de schouders er onder wil zetten. Wel is bij het personeel een gevoel van teleurstelling merkbaar. De succesvolle periode van de missie in Uruzgan staat voor velen in schril contrast met de periode van nu. Er wordt aangegeven dat het door de opgelegde bezuinigingen moeilijk is oefendoelen te halen en kwaliteit te garanderen.

Gedurende het gehele verslagjaar is het Commando Landstrijdkrachten in staat gebleken alle missies op adequate wijze te ondersteunen met veel aandacht voor het personeel en het thuisfront.



foto: Sm Maartje Roos, AVDD

# 5 Commando Luchtstrijdkrachten

## 5.1 Algemeen

Na vanaf 2006 onafgebroken en op grote schaal betrokken te zijn geweest bij de NAVO-uitzending in het kader van de *International Security Assistance Force* (ISAF) in Uruzgan, Afghanistan zijn deze inspanningen medio 2010 substantieel verminderd.

De inzet voor ISAF van Cougar en Chinook transporthelikopters is per 1 oktober beëindigd en de Apache gevechtshelikopters zijn, op speciaal verzoek van Australië, een maand langer actief gebleven tot halverwege november. De vier F-16 jachtvliegtuigen zijn nog altijd operationeel vanaf vliegbasis Kandahar en leveren door het gebruik van vernieuwde, geavanceerde *Recce-Lite pods* – een digitaal verkenningssysteem dat met beelden de situatie op de grond kan vastleggen – een essentiële bijdrage aan de *counter-IED* operaties. De inzet van de Nederlandse C-130 Hercules vanaf *Forward Support Element* Mirage in de Verenigde Arabische Emiraten voor het vervoer van personeel en goederen van en naar Afghanistan is eveneens ongewijzigd.

Tijdens een plechtige ceremonie is op 27 mei jl. op de voormalige vliegbasis Soesterberg door Commandant Luchtstrijdkrachten het laatste gedeelte van het gedenkteken luchtvaardenden onthuld. Het monument is bedoeld om de 1213 militairen van de militaire luchtvaart te herdenken die zijn omgekomen in een vliegtuig als gevolg van oorlogshandelingen of een ongeval tijdens een missie. Het gedenkteken maakt deel uit van een reeks monumenten, waarmee de luchtmacht tegemoet komt aan de wens van nabestaanden en oud-collega's. Hiermee is het actiepunt 'Gedenkzuil luchtvaardenden' uit het Jaarverslag IGK 2009 afgerond.



Riggers kijken toe bij lossen lading van Chinook helikopter. foto: Leonie van Helmond, AVDD

In 2010 zijn de volgende eenheden van het Commando Luchtstrijdkrachten, dan wel locaties waar personeel van dit commando werkzaam is, bezocht:

25 februari	Vliegbasis Eindhoven
8 april	Vliegbasis Volkel
7 oktober	Staf Commando Luchtstrijdkrachten in Breda
24-25 november	Pápa Airbase, Hongarije
8 december	Militair Luchtvaart Museum te Soesterberg

## 5.2 Bevindingen

### 5.2.1 Personele aspecten

Tijdens vele gesprekken heeft personeel van het Commando Luchtstrijdkrachten blijk gegeven van toenemende ongerustheid, zowel over de huidige situatie als in combinatie met verdere negatieve effecten als gevolg van de aangekondigde bezuinigingsmaatregelen.

Op sommige locaties bleek de perceptie van de medewerkers over loopbaanmogelijkheden veel optimistischer dan op grond van het nieuwe personeelsysteem mag worden verwacht. Immers, het personeelsysteem gaat niet meer uit van *life-time-employment* voor een ieder, maar van een gezonde verhouding tussen jong en oud personeel. Daar horen dan tussentijdse uitstroombmomenten bij. Het betrokken personeel is door aanvullende voorlichting nogmaals geïnformeerd over de consequenties van de invoer van het nieuwe flexibele personeel systeem (FPS).

Het feit dat de huidige bewakingsorganisatie van Vliegbasis Volkel voorsnog niet wordt geïntegreerd in de nieuwe Defensie Bewaking en Beveiliging Organisatie leidt tot onzekerheid voor het zittend personeel. Hierover is meerdere keren met alle medewerkers gecommuniceerd en Commandant Luchtstrijdkrachten zal dat in de toekomst blijven doen.

In het kader van leiderschapsvorming wordt op alle luchtmachtonderdelen extra aandacht besteed aan het programma Leiderschap, Training en Vorming (LTV). Deze training wordt op diverse locaties verzorgd door vrijwilligers, veelal lokale P&O functionarissen. De vraag werd gesteld of het mogelijk was te bezien of deze belangrijke taak structureel zou kunnen worden belegd. Als reactie heeft Commandant Luchtstrijdkrachten aangegeven te onderzoeken of het LTV-trainerschap kan worden gekoppeld aan een aantal functies. Vervolgens kan personeel worden geselecteerd dat voldoet aan de daarvoor benodigde competenties.

Met de invoering van de militaire luchtvaart-eisen worden specifieke eisen gesteld aan de bedrijfsvoering rond de militaire luchtvaart. Onder het regime van de militaire luchtvaart-eisen is in het ervaringstraject van de vliegtuigonderhoudsmonteur een door de Militaire Luchtvaart Autoriteit uit te geven bewijs van bevoegdheid vereist. Bij de invoering van genoemde eisen is gebruik gemaakt van een overgangsregeling waarin technisch personeel op grond van opleiding en ervaring werd ingedeeld volgens de nieuwe militaire luchtvaart-eisen. Gebleken is dat hiermee onvoldoende technici beschikbaar zijn gekomen om de bedrijfsvoering volledig volgens de gestelde nieuwe eisen te kunnen implementeren. Ook dreigde een grote groep technisch personeel door deze werkwijze in hun rechtspositie te worden benadeeld. Recent heeft Commandant Luchtstrijdkrachten besloten tot het selectief bijscholen van het zittend bestand technici, gericht op het mogelijk maken van de volledige invoering van de bedrijfsvoering volgens de militaire luchtvaart-eisen.



IGK op werkbezoek op vliegbasis Volkel. foto: Sgt Joyce Stevens, AVDD

Ook bij het Commando Luchtstrijdkrachten zijn de consequenties merkbaar van de bezuinigingsmaatregelen. Zo leidt de maatregel die door de Hoofddirectie Personeel is afgekondigd om tijdelijke aanstellingen van burgerpersoneel te beëindigen en vertrekkend burgerpersoneel niet te vervangen, op locaties met relatief veel burgerpersoneel tot een aanzienlijke verzwarende van de werklust van degenen die overblijven. Dit speelt bijvoorbeeld bij het Militair Luchtvaart Museum in de aanloop naar de oprichting van het Nationaal Militair Museum, een traject dat veel extra werk vraagt terwijl het museum geopend blijft.





foto: Jan Schram, AVDD

### 5.2.2 Uitbreiding en verbetering inzet transportvliegtuigen

Met de aflevering van de derde en vierde C-130 Hercules aan het Commando Luchtmacht is een belangrijke mijlpaal bereikt bij het verkleinen van het tekort aan tactische luchttransportcapaciteit. De toestellen zijn gemoderniseerd en voldoen volledig aan de nieuwste eisen van de Militaire Luchtvaart Autoriteit. Met de instroom van de nieuwe toestellen wordt ook het schrijnende tekort aan opleidingscapaciteit voor nieuwe bemanningen opgeheven, waarmee de inzet van het zittende bestand weer binnen de gestelde normering kan worden gebracht (dit betreft vooral het maximaal aantal nachten van huis).

Een ander belangrijke gebeurtenis betreft de formele oprichting van het *European Air Transport Command* (EATC) op vliegbasis Eindhoven op 1 september 2010. Met de vorming van het EATC staan militaire transport- en tankvliegtuigen van Frankrijk, Duitsland, België en Nederland voortaan onder één commando. De samenvoeging leidt tot een betere coördinatie en efficiëntere inzet van ruim 200 toestellen vanaf de diverse vliegvelden in Europa. Het commando richt zich tevens op de ontwikkeling van een gezamenlijke opleiding en training, alsook op standaardisatie en instandhouding van de luchtvloot. Met 200 personeelsleden vormt het EATC voor vliegbasis Eindhoven een belangrijke nieuwe klant met de daarbij behorende verplichtingen in het kader van de zogenaamde "*host nation support*". Door de uitbreiding van het aantal militairen op het vliegveld ontstond een grotere behoefte aan sportfaciliteiten, terwijl een vermindering van het aantal sportinstructeurs was opgedragen. Commandant Luchtmacht heeft daarop besloten het aantal sportinstructeurs niet te verkleinen.

### 5.3 Afronding

Met het beëindigen van de inzet in Uruzgan is ook voor het Commando Luchtstrijdkrachten de ondersteuning van de ISAF missie in Afghanistan gereduceerd. Zowel de transport- als de gevechtshelikopters zijn in het laatste kwartaal van 2010 teruggetrokken naar Nederland. De F-16 operaties vanaf vliegbasis Kandahar zijn voortgezet en ook de inzet van het C-130 Hercules detachement vanaf *Forward Support Element* Mirage is ongewijzigd.

Het Commando Luchtstrijdkrachten heeft afgelopen jaar operationeel gezien opnieuw een prestatie op hoog niveau geleverd. Tijdens diverse werkbezoeken is geconstateerd dat het personeel van het Commando Luchtstrijdkrachten zeer gemotiveerd en met veel toewijding de opgedragen taken uitvoerde, ook onder moeilijke omstandigheden.



Vogelwacht, Adjudant Smits, op vliegbasis Volkel. foto: Defensiekrant



foto: Ruben Meijerink, AVDD

# 6

## Koninklijke Marechaussee

### 6.1 Algemeen

De Koninklijke Marechaussee heeft in 2010 het Beleidsplan KMar 2010 en het veranderproces “FLOW” afgerond en heeft vervolgens “de Ontwikkelagenda” geïntroduceerd. “De Ontwikkelagenda” beschrijft de koers en de kaders waarbinnen de Koninklijke Marechaussee zich de komende jaren wil ontwikkelen en verbeteren.

In 2010 is voor het onderofficierenbestand het proefproject “nieuw loopbaanbeleid” bij de Koninklijke Marechaussee gestart. Via deze pilot wordt in de praktijk onderzocht of het nieuwe loopbaanbeleid, dat is gebaseerd op competenties, voldoet en past bij het Flexibel Personeelssysteem en bijbehorende instrumenten. De voorheen vast omschreven loopbaanverplichtingen zijn losgelaten, waardoor het medewerkers vrij staat te solliciteren op die functies die hun interesse hebben. De intentie is de veranderende organisatie-doelen te blijven realiseren en tegelijkertijd het personeel optimale loopbaankansen te bieden. Een gevolg van de pilot is dat vanaf 1 mei 2010 de bevoegdheid tot functietoewijzing bij de Koninklijke Marechaussee voor onderofficieren op centraal niveau ligt. Sinds 3 november 2010 zijn loopbaanbegeleiders werkzaam binnen de Koninklijke Marechaussee.

De Koninklijke Marechaussee heeft gekozen voor een andere manier van werken. Informatie gestuurd optreden is één van de pijlers van het nieuwe sturingsconcept. Het inwinnen, produceren en distribueren van betrouwbare informatie binnen de veiligheidsketen is één van de primaire processen binnen de Koninklijke Marechaussee. De essentie daarvan is dat inzet van mensen en middelen nog beter wordt afgestemd op grond van geanalyseerde informatie. Dit concept is inmiddels ingebed in de organisatie.



Koninklijke Marechaussee inzet tijdens Sail, Amsterdam. foto Sm Rene Ketting, AVDD

In het Caribische gebied zijn de eilanden Bonaire, Eustatius en Saba (BES) vanaf 10 oktober 2010 “gemeenten” geworden van het Nederlandse Koninkrijk. Vanaf dat moment is de brigade Koninklijke Marechaussee Caribische Gebied op deze eilanden niet alleen belast met de grensbewaking, maar ook met de politietaken. De taakuitbreiding heeft geleid tot een uitbreiding van de formatie van de brigade naar 151 VTE.

De Koninklijke Marechaussee maakt deel uit van de *European Gendarmerie Force*. Voor het eerst sinds de oprichting van de *European Gendarmerie Force* heeft in 2010 vanuit dit samenwerkingsverband inzet in Afghanistan (Navo Trainingsmissie Afghanistan) plaatsgevonden.

In 2010 zijn de volgende eenheden van de Koninklijke Marechaussee bezocht:

25 maart	District Landelijke en Buitenlandse Eenheden
20 mei	District Zuid
9 september	Brigade Den Haag Beveiliging
4 november	Brigade Recherche en Informatie District West

## 6.2 Bevindingen

### 6.2.1 Algemeen personeelsbeleid

Tijdens de werkbezoeken is het personeelsbeleid meermalen aan de orde gekomen. De toepassing van het algemeen personeelsbeleid binnen de Koninklijke Marechaussee lijkt in vergelijking met andere krijgsmachtdelen, minder ruimte te laten voor een individuele benadering. De Koninklijke Marechaussee geeft aan geen specifieke regelgeving te hebben, met uitzondering van een aantal categorieën personeel (zoals personeel werkzaam bij de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten). Toch wordt dit op de werkvloer anders ervaren en wordt gevraagd meer gebruik te kunnen maken van de ruimte die het Flexibel Personeelssysteem biedt.

### 6.2.2 Loopbaanbeleid

Begin 2010 hebben de Hoofddirecteur Personeel en bonden ingestemd met de pilot “nieuw loopbaanbeleid” bij de Koninklijke Marechaussee. Tijdens bezoeken in de eerste helft van 2010 kwam naar voren dat behoefte bestond aan meer voorlichting over dit nieuwe beleid. De Koninklijke Marechaussee heeft dit opgepakt door op korte termijn extra voorlichtingsbijeenkomsten te organiseren.

Sommige specialistische groepen, zoals recherche, geven aan dat bij hen de behoefte bestaat aan een langere functieduur dan drie jaar met tweemaal een verlenging van één jaar. De forse investering in opleidingen staat soms in schril contrast met de functieduur. Men vindt dat gezien moet worden of expertise, kwaliteit en kennis, langer voor de eenheid behouden kan worden. Om aan deze behoefte tegemoet te komen, is inmiddels een aantal maatregelen genomen. Voor specifieke functiegroepen kan een functieduur van maximaal zeven jaar worden overeengekomen.

### 6.2.3 Functietoewijzing

Oudere onderofficieren die vlak voor de FLO datum geen functie (meer) hebben, geven aan dat het hen niet lukt voor de resterende één tot drie jaar een passende functie te krijgen. Ook is naar voren gebracht dat in een aantal gevallen, personeel ondanks vele sollicitaties, moeizaam of geen vervolgfunctie krijgt toegewezen. Medewerkers blijven daardoor “boven de markt zweven”. De Koninklijke Marechaussee neemt maatregelen om dit personeel binnen de termijn van ten hoogste een half jaar te herplaatsen. Hiervoor is recentelijk de Decentrale Herplaatsing Commissie Koninklijke Marechaussee ingesteld. Het betreffende personeel krijgt door zorg van deze commissie één of meer functie(s) aangeboden voor sollicitatie.

De huidige sollicitatieprocedure, gericht op competenties, maakt het voor sommige personeelsleden lastig om een functie toegewezen te krijgen. Zij hebben het gevoel dat zij tijdens de sollicitatiegesprekken niet goed uit de verf komen, omdat ze niet gewend zijn sollicitatiegesprekken te voeren. Inmiddels is in diverse districten geïnvesteerd in de sollicitatievaardigheid van het personeel. De in het najaar van 2010 ingestroomde loopbaanbegeleiders bieden begeleiding in dit proces.



Koninklijke Marechaussee houdt Mobil Toezicht Veiligheidscontrole aan de grens. foto: Sm Sjoerd Hilckmann, AVDD



Hond speurt naar explosieven. foto: Bart Nijs, AVDD

#### 6.2.4 Materieel

Bezuinigingen hebben een zichtbaar effect op aanwezigheid en/of staat van onderhoud van materieel. Er is een tekort aan sommige kleding- en uitrustingsstukken.

Eind 2010 heeft de Koninklijke Marechaussee op semipermanente basis een medewerker bij het KPU-bedrijf te werk gesteld om de afstemming met het bedrijf te versterken. In een periodiek overleg wordt voortdurend aandacht besteed aan een snelle en goede levering van uniformkleding en uitrusting.

Tijdens het bezoek aan de brigade Den Haag Beveiliging in september 2010 is door de medewerkers naar voren gebracht dat behoefte bestond aan een effectiever en efficiënter beheer en opslag van ceremoniële tenues. De Koninklijke Marechaussee heeft in een reactie aangegeven dat in dit specifieke geval het proces van beheer, opslag en levering wordt vereenvoudigd. In het periodiek overleg met het KPU-bedrijf wordt de mogelijkheid gezien een minimale voorraad aan ceremoniële tenues voor onvoorziene diensten op de locatie van de brigade Den Haag Beveiliging te bewaren.

### 6.2.5 Uitzending

In 2010 hebben 218 personeelsleden van de Koninklijke Marechaussee deelgenomen aan missies in Afghanistan, Bosnië, Kosovo en Sudan.

Omdat de uitzendpool bij de Brigade Buitenland Missies is opgeheven worden medewerkers weer op uitvaart aangewezen. In de huidige overgangsfase levert de interne communicatie soms problemen op. De Koninklijke Marechaussee is zich hiervan bewust en werkt aan een structurele verbetering.

Medewerkers van de Koninklijke Marechaussee worden meestal individueel of als samengesteld team uitgezonden. Na de uitzending valt het team uiteen. Het voornemen is medio 2011 voor deze specifieke teams bijeenkomsten te organiseren. Gesprekken met terugkomend personeel, ook in groepsverband, en een blijvende aandacht van leidinggevend voor personeel dat na uitzending weer terugkeert in de reguliere werkzaamheden zijn tijdens het verslagjaar geïntensiveerd.

## 6.3 Afronding

De Koninklijke Marechaussee heeft in 2010 haar aandacht gericht op het voltooien van Beleidsplan KMar 2010. Door te investeren in de mens, de operatie centraal te stellen en te investeren in de randvoorwaarden wil de Koninklijke Marechaussee op flexibele en vernieuwende wijze blijven voldoen aan de vraag binnen het (inter)nationale veiligheidsdomein.

Bij de bezoeken aan de eenheden en gesprekken met het personeel is geconstateerd dat het personeel Koninklijke Marechaussee zeer gemotiveerd is en er een goede werksfeer heerst.



Personeel district Zuid houdt controles aan A67 bij Bladel.  
foto: Ruben Meijerink, AVDD





Voorbereidingen koninginnendag 2010 op Hr. Ms. de Witt. foto: Leonard Salentijn, AVDD

# 7 Buitenlandse bezoeken

## 7.1 Algemeen

In het verslagjaar is van 13 tot 18 juni het Nederlands defensiepersoneel in Portugal en Spanje bezocht. Tijdens dit bezoek is ook een veteranendag georganiseerd. De verslaglegging daarvan is opgenomen in het hoofdstuk Veteranen. Van 24 tot 26 november is een bezoek gebracht aan het Nederlandse defensiepersoneel op *Pápa Airbase* in Hongarije.

## 7.2 Bevindingen

### 7.2.1 Spanje/Portugal

#### 7.2.1.1 Algemeen

Van 13 tot 18 juni is een werkbezoek afgelegd aan de Nederlandse militairen geplaatst in Portugal en Spanje. Tevens is in de functie van Inspecteur der Veteranen op donderdag 17 juni een door de Nederlandse ambassade georganiseerde veteranendag in Albir (omgeving Benidorm) bijgewoond. Als afsluitend onderdeel van het bezoek aan Spanje is een bezoek gebracht aan de Nederlandse eenheden die deelnemen aan de Operatie "Frontex/Indalo". Het verslag hiervan is opgenomen in het hoofdstuk "Missies".

#### 7.2.1.2 Personele zaken

In zowel Spanje als Portugal is personeel geplaatst met verschillende regimes. In de eerste plaats wordt personeel geplaatst terwijl het gezin in Nederland blijft. Hij of zij kan dan aanspraak maken op een beperkte



Erste Veteranendag in Benidorm, Spanje. foto: Jaap van Kluijven

toelage buitenland en de accommodatie is gebaseerd op één persoon. Deze militair heeft aanspraak op een aantal overige emolumenten, zoals tweewekelijkse gezinshereniging en vergoeding voor voeding.

In het tweede geval neemt de militair het gezin mee. Daardoor ontstaat ondermeer recht op een toelage buitenland en accommodatie gebaseerd op de gezinsgrootte. De militair en het gezin hebben dan ook recht op diverse belastingvoordelen. De verschillen tussen beide regimes zijn vaak onderwerp van onderlinge discussie, vooral veroorzaakt door het feit dat tevoren niet alle “voors en tegens” zijn duidelijk gemaakt. Van belang is dat de militair en het gezin tijdig en duidelijk over beide mogelijkheden en de (financiële) consequenties worden geïnformeerd, zodat een overwogen keuze kan worden gemaakt.

In beide landen werd door zowel de militairen als hun gezinnen aangegeven dat behoefte bestaat aan goede en duidelijke voorlichting voordat de functie wordt toegewezen. Dit voorkomt teleurstellingen en mogelijke problematiek na de verhuizing naar het buitenland. Deze voorlichting zou in elk geval in moeten gaan op de materiële en financiële aspecten. Als voorbeelden worden genoemd toelages, verzekeringen, dat ziektekosten in het buitenland veelal eerst door de individuele militair dienen te worden voorgeschoten, woning, verblijfskosten, scholing, enzovoort. Hierin ligt een belangrijke taak voor het nieuwe Diensten Centrum Internationale Ondersteuning Defensie. Maar ook de operationele commando's moeten personeel de gelegenheid geven zich voorafgaand aan de functietoewijzing van alle voorwaarden en consequenties op de hoogte te stellen.

De Nederlandse militairen meldden dat zo kort voor de overgang van het Diensten Centrum Buitenland naar het Diensten Centrum Internationale Ondersteuning Defensie – per 1 juli 2010 – bij hen nog veel onduidelijkheid bestond over deze overgang. Dit betrof bijvoorbeeld de nieuwe contactpersonen en contactinformatie in algemene zin, maar ook over de nieuwe belegging van verantwoordelijkheden en taken. Kennelijk werd de op intranet beschikbare informatie als onvoldoende ervaren. De militairen en hun gezinnen waren daarentegen zeer te spreken over de aanwijzing van een lokale regiomanager van het Diensten Centrum Internationale Ondersteuning Defensie die hun belangen gaat behartigen.

De overgang naar het Diensten Centrum Internationale Ondersteuning Defensie blijkt, hoewel met enige aanloopfrictie, goed uit te pakken. Hoewel de verdergaande IT selfservice niet door iedereen als een vooruitgang wordt gezien, wordt de instelling van lokale regiomanagers wel gewaardeerd en inmiddels goed benut. Ook de belegging van de verschillende taken en verantwoordelijkheden in de nieuwe organisatie is inmiddels breder bekend gesteld.

In algemene zin worden de leef- en werkomstandigheden in zowel Spanje als Portugal als prettig omschreven. In beide landen is het klimaat vriendelijk hoewel Madrid met een overheersend landklimaat zowel warme zomers als koude winters kent. De accommodatie is over het algemeen goed. Nederlandse militairen kunnen vanuit het *Land Component Command Headquarters* te Madrid worden aangewezen voor een uitzending. In voorkomend geval werd een zeer beperkte ondersteuning vanuit Nederland ervaren, zowel voor de militair als zijn in het buitenland achtergebleven gezin.

### 7.2.1.3 Rechtspositie

In Lissabon waren militairen van zowel het Commando Zeestrijdkrachten, het Commando Landstrijdkrachten als het Commando Luchtmacht geplaatst. De militairen spraken hun verbazing uit over de nog steeds bestaande verschillen in rechtspositie. Zo verschilt de regeling voor het aantal verlofdagen waar een militair recht op heeft. Ook dienden militairen van het Commando Zeestrijdkrachten hun declaraties bij het Dienstencentrum Buitenland in, terwijl de overige militairen deze naar het NAK SHAPE zonden. In meerdere gevallen werden gelijksoortige declaraties anders behandeld. Dit is inmiddels rechtgetrokken, omdat de declaraties van al deze militairen nu door het Diensten Centrum Internationale Ondersteuning Defensie worden afgehandeld.

In beide landen werd gepleit voor *contracting*, waarbij de huur van huizen, aansluiten gas, water en licht, door een centrale instantie namens het ministerie van defensie als rechtspersoon wordt gedaan. Dit in tegenstelling tot de huidige systematiek waarbij de individuele militair daar verantwoordelijk voor is. Niet alleen voorkomt dit (vaak hoge) betalingen vooraf door de individuele militair, maar kunnen ook problemen worden vermeden die ontstaan door de vaak nog geringe kennis van de taal in het begin van de plaatsing.

## 7.2.2 Hongarije

### 7.2.2.1 Algemeen

Nederland neemt deel aan het multinationale samenwerkingsverband *Strategic Airlift Capability C-17*. Het samenwerkingsverband bestaat naast Nederland uit de NAVO landen: Bulgarije, Estland, Hongarije, Litouwen, Noorwegen, Polen, Roemenie, Slovenië en de Verenigde Staten en twee Partnerschap voor Vrede landen, Finland en Zweden.

Het doel van de *Strategic Airlift Capability C-17* is te voorzien in strategische luchtransportcapaciteit voor de aangesloten landen. De deelnemers aan deze multinationale eenheid (het is geen NAVO samenwerkingsverband) krijgen de beschikking over vliegtuigen strategisch luchtransport met drie Boeing C-17 *Globemaster* transportvliegtuigen. Het *commitment* voor het *Strategic Airlift Capability C-17* programma is door de deelnemende landen voor dertig jaar aangegaan.

De transportcapaciteit wordt ingezet door de *Heavy Airlift Wing* gestationeerd op de Hongaarse vliegbasis Pápa voor o.a. de volgende missies:

- Het ondersteunen van de inzet van eenheden in het kader van NAVO, EU en VN operaties.
- Het kunnen anticiperen en reageren op actuele conflicten en/of crisis waar de deelnemende landen bij betrokken zijn.
- Het ondersteunen van civiele hulpverlening in het kader van (nationale) rampenbestrijding en inzet voor humanitaire operaties.

In 2010 heeft de *Heavy Airlift Wing* ondersteuning verleend aan diverse missies, waaronder ISAF en KFOR. Tevens is ondersteuning verleend bij de hulpverlening na de aardbeving in Haïti, bij de overstromingen in Pakistan en bij de repatriëring van de Poolse slachtoffers van de vliegcrash bij Smolensk. Tweemaal werd een Amerikaanse “surge” ondersteund van troepen en materiaal naar Afghanistan en uit Irak. In oktober en november zijn vele vluchten uitgevoerd in het kader van de Nederlandse *redeployment* uit Afghanistan.

#### 7.2.2.1 Bevindingen

Het Nederlands personeel in de *Heavy Airlift Wing* ervaart dat de samenwerking met twaalf landen zijn eigen unieke dynamiek kent. De samenwerking is complex doordat twaalf verschillende landen hun eigen cultuur en werkwijze meebrengen. De *Heavy Airlift Wing* bepaalt en ontwikkelt zelf beleid, procedures en bedrijfsvoering. De complexiteit wordt verder vergroot door de verschillen in kennis en ervaring met strategisch luchttransport en de beheersing van de Engelse taal.



IGK met SNR op Pápa Airbase, Hongarije. foto: Staf IGK

In toenemende mate wordt de planning van missies ingewikkelder omdat landen maatregelen nemen, onder druk van bezuinigingen, die de inzet van het personeel beperken. Ook de Nederlandse regelgeving beïnvloedt de planning van de inzet van het Nederlandse personeel voor missies vanaf Pápa Airbase. Zo leidt de maximale vergoedingen voor overnachtingen en accommodatie volgens de Regeling Dienstreizen Defensie regelmatig tot een situatie waarbij op het laatste moment Nederlands personeel van geplande missies wordt afgehaald. De hotelaccommodatie voor de bemanningen wordt geboekt op basis van een Amerikaanse lijst van ‘veilige’ hotels en die lijst houdt geen rekening met de in Nederland geldende maximale vergoedingen. Hierdoor worden dat bemanningen regelmatig van een operationele vlucht afgehaald. Dit leidt in de internationale context tot verlies in aanzien en doet afbreuk aan het goede imago van de Nederlanders en hun inzet. De vraag is gerechtvaardigd of de voor dienstreizen in Nederland gemaakte regelgeving geschikt is voor internationale operationele inzet.

De ervaringen met het wonen in Hongarije zijn overwegend positief. Voor het structureel borgen van goed onderwijs wordt de vestiging van een internationale school onderzocht. Dit is belangrijk voor het kunnen verkrijgen van goed gekwalificeerd en gemotiveerd personeel en dat is van belang voor de continuïteit van de *Heavy Airlift Wing*.

*Heavy Airlift Wing* is geen NAVO eenheid en daarom gelden de bepalingen in het NAVO statusverdrag niet voor deze multinationale eenheid. Het NAVO statusverdrag geldt wel voor de individuele Nederlandse militairen die werkzaam zijn in Hongarije. Het gevolg is dat de Nederlandse militair zijn auto niet kan laten registreren met een Hongaars kenteken. Ter leniging van deze situatie rijdt het personeel in huurauto's, zodat zij in ieder geval mobiel blijven. Een structurele oplossing voor deze problematiek is een zaak van lange adem omdat het een bilaterale overeenkomst met Hongarije vraagt.

## 7.3 Afronding

Tijdens beide werkbezoeken is geconstateerd dat het Nederlandse personeel, veelal met gezin, met veel inzet en plezier in het buitenland werkt en leeft. Hoewel op nieuwe locaties soms moet worden gepioneerd zet het defensiepersoneel zich met creativiteit en enthousiasme in om de taken zo goed mogelijk te verrichten. De ondersteuning vanuit Nederland door het Diensten Centrum Internationale Ondersteuning Defensie werpt – ondanks de korte periode dat dit centrum actief is – al zijn vruchten af. Er is duidelijk sprake van een verbetering ten opzichte van de periode voor de oprichting van dit dienstencentrum.



# Deel III

## Ondersteuning





foto: Sgt Ruud Mol, AVDD

# 8

## Commando DienstenCentra

### 8.1 Algemeen

In 2010 is door de bedrijfsgroepen van het Commando DienstenCentra kritisch gekeken naar hun dienstverlening om deze, daar waar mogelijk, verder te optimaliseren en/of te versoberen. Een aantal initiatieven uit 2009 zijn in het verslagjaar tot resultaat gekomen. Concreet betekent dit het operationaliseren van het DienstenCentrum Internationale Ondersteuning Defensie en de Defensie Beveiligings- en Bewakingsorganisatie. De oprichting van het Facilitair Bedrijf Defensie is in volle gang en zal naar verwachting medio 2011 gestalte krijgen. Het waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening aan de defensieonderdelen in deze tijden van veranderingen heeft de hoogste prioriteit.

Het Commando DienstenCentra heeft afgelopen jaar invulling gegeven aan de opgelegde taakstelling van M€ 60 uit het Besluitvormingsmemorandum 2010. Om deze taakstelling te behalen, de dienstverlening aan klanten te optimaliseren en gelijktijdig enkele tekortkomingen op te heffen, is het Commando DienstenCentra aan het herstructureren. Deze herstructurering krijgt vorm in het programma 'Herinrichting Commando DienstenCentra, toekomst vast'. Daarbij wordt vooral gestreefd naar een vergaande samenwerking tussen de onderdelen. Concreet betekent dit dat de nieuwe organisatie gaat bestaan uit vier divisies en de Nederlandse Defensie Academie, waarbij disciplines als planning & control, bestuursondersteuning, communicatie en personeel & organisatie als centrale 'ondersteuningsgroep' worden gepositioneerd.

Gezien de ingrijpende herstructurering is in 2010 veel aandacht besteed aan de interne communicatie. Niet alleen is gekozen voor lijncommunicatie via de commandanten van de bedrijfsgroepen, ook heeft Commandant van het Commando DienstenCentra tijdens bijeenkomsten met vertegenwoordigers uit alle

managementteams en in zogenoemde ‘zeepkistsessies’ voor medewerkers op een vijftal locaties uitleg gegeven.

Eind 2010 is een begin gemaakt met de centralisatie van de huisvesting van het Commando DienstenCentra door de verhuizing van de eerste eenheden (Bedrijfsgroep IVENT en Directie Vastgoed Defensie) naar de nieuwe Kromhoutkazerne te Utrecht.

De in 2009 aangekondigde één loket gedachte voor aanvragen van producten & diensten heeft in 2010 een verdere uitwerking gekend en de Producten en Diensten catalogus is uitgebreid als gevolg van de oprichting van de nieuwe dienstencentra.

In 2010 zijn de volgende eenheden van het Commando DienstenCentra bezocht:

16 maart	DienstenCentrum Juridische Dienstverlening
8 juni	Bijzondere Medische Beoordelingen
24 juni	DienstenCentrum Gedragswetenschappen
26 augustus	DienstenCentrum Human Resources
26 oktober	Militair Geestelijke Gezondheidszorg
26 oktober	Centraal Militair Hospitaal
16 november	Instituut Defensie Leergangen

## 8.2 Bevindingen

### 8.2.1 Werklast

Bij werkbezoeken aan diverse eenheden van het Commando DienstenCentra is gemeld dat de werklast onder het personeel als hoog wordt ervaren. Bij met name het cluster bezwaar & beroep van het DienstenCentrum Juridische Dienstverlening, was ten tijde van het werkbezoek sprake van een hoge werkdruk op het gebied van de behandeling van bezwaar en beroep, en letselschade. Sterke wisselingen in de personele capaciteit en een verhoogd aanbod hebben ertoe geleid dat de werkvoorraad voor beroepszaken en bezwaarschriften in 2009 gestaag is gestegen tot 650 dossiers aan het eind van 2009, terwijl ca. 500 dossiers als norm wordt gehanteerd om binnen de wettelijk voorgeschreven termijnen te kunnen blijven.



Dienstencentrum Juridische Dienstverlening. foto: Peter Wiezoreck, AVDD

Het aantal letselschadedossiers is in 2009 gestegen van 365 naar 600, vooral door toename in het aantal PX-10- en PTSS-dossiers. Deze dossiers kennen bovendien een lange doorlooptijd. Ondertussen is door het Commando DienstenCentra gerapporteerd dat de werkvoorraad bezwaardossiers in 2010 gestaag verder is gestegen naar circa 1000 dossiers, terwijl het aantal afgehandelde dossiers ruim 20% meer bedroeg dan verwacht mocht worden. Hoewel er meer “geproduceerd” is, heeft deze extra inspanning het stijgende aanbod niet kunnen bijhouden. Om de kwaliteit van de dienstverlening te kunnen borgen is ingestemd met een formatie-uitbreiding en toewijzing van additionele tijdelijke capaciteit.

### 8.2.2 Afdoening van beroep- en bezwaarzaken

Als gevolg van de invoering van de Wet Dwangsom en Beroep kan een dwangsom worden opgelegd als wettelijke beslissingstermijnen worden overschreden. De directeur van het DienstenCentrum Juridische Dienstverlening blijft zich inspannen om overschrijding van de termijnen te voorkomen. Zo zijn de beslissingen op bezwaar korter van omvang en eenvoudiger. Ook het digitaal versturen van conceptbeschikkingen verkort de behandeltijd. Niettemin signaleert hij dat de tijdige afdoening van beroep- en bezwaarzaken onder druk staat door de toename van het aantal zaken. Zorgvuldigheid van de behandeling blijft echter voorop staan.

### 8.2.3 Aanpassing KOGVAM<sup>1</sup>-regeling

Geconstateerd is dat de KOGVAM-regeling aanpassing behoeft. Belangrijkste reden hiervoor is dat de regelgeving nog niet strookt met het huidige besturingsmodel van defensie. Ook zal voor de klokkenluiders-regeling, die nog deel uitmaakt van de KOGVAM-regeling, een nieuwe, aparte regeling worden ontworpen. Door de Hoofddirecteur Personeel is gemeld dat dit geschiedt in samenwerking met de Centrale Organisatie Integriteit Defensie, de Directie Juridische Zaken en het DienstenCentrum Juridische Dienstverlening.

### 8.2.4 Informatievoorziening aan personeel DienstenCentrum Gedragswetenschappen

Het DienstenCentrum Gedragswetenschappen bereidt zich voor op een verhuizing in 2012 van Den Haag naar de Kromhoutkazernes te Utrecht waar bij deze eenheid tevens ‘het nieuwe werken’ zal worden geïntroduceerd. Ondanks de uitgereikte informatiefolder en voorlichtingsbijeenkomst, gaf een deel van het personeel aan behoefte te hebben aan meer communicatie. De informatie over het nieuwe werken en de verhuizing is inmiddels verder op gang gekomen.

### 8.2.5 Bedrijfsgroep Gezondheidszorg eenheden

De Stichting Ziektekostenverzekering Krijgsmacht (SZVK) is door het ministerie van defensie belast met de uitvoering van de Regeling ziektekostenverzekering Krijgsmacht. De SZVK-verzekering is alleen van toepassing voor militairen in werkelijke dienst. De SZVK heeft de feitelijke uitvoering van de ziektekostenverzekering uitbesteed aan Univé. De geneeskundige verzorging aan militairen wordt geleverd door of vanwege de Militair Geneeskundige Diensten. Defensie krijgt de kosten van consulten en behandelingen verleend door militaire zorgverleners (zoals de Militair Geestelijke Gezondheidszorg en het Centraal Militair Hospitaal) vergoed. Deze zorgverleners hebben echter niet de mogelijkheid om (een gedeelte van) deze inkomsten zelf te besteden voor bijvoorbeeld onderzoek naar het verbeteren van behandelprogramma's, tijdelijke inhuur van externe expertise of wetenschappelijk onderzoek. Dit leidt tot voortdurende onzekerheid over het doorgaan van lopende programma's of de start van nieuwe initiatieven. Om ook op langere termijn de ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg te kunnen blijven volgen, willen genoemde eenheden meer invloed krijgen op de besteding van de zorginkomsten.

Wet en regelgeving stellen specifieke eisen aan de kwaliteit van zorg, de borging daarvan en de rapportages daarover. De huidige defensie ICT architectuur en beveiligingsregels verhinderen of vertragen het optimaal gebruik van aanwezige applicaties, de vervanging van verouderde of de aansluiting op civiele applicaties. Bij de Militair Geestelijke Gezondheidszorg en Bijzondere Medische Beoordelingen is aangegeven dat zij relatief veel tijd kwijt zijn aan de registratie in verouderde systemen. Dit gaat ten koste van de tijd voor de patiënt. Tevens legt dit een groot tijdsbeslag op degene die belast zijn met de opmaak van de wettelijk

<sup>1</sup> De Regeling klachtenprocedure ongewenst gedrag en melding vermoedens van misstanden defensie (KOGVAM) is in 2001 vastgesteld en in 2005 bijgesteld.

verplichte rapportages. Binnen het Universitair Medisch Centrum wordt medio 2011 het huidige ziekenhuis informatie systeem, inbegrepen de (papier) patiënten dossiers, vervangen door een nieuw systeem. Om de huidige vorm van samenwerking tussen de militaire en civiele centra voort te kunnen zetten en kwalitatief hoogwaardige zorg te kunnen blijven bieden, is het noodzakelijk dat het Centraal Militair Hospitaal ook overgaat naar dit systeem. Interne regelgeving op het gebied van dataveiligheid en het ontbreken van budget bij het Centraal Militair Hospitaal kan de goede samenwerking met het Universitair Medisch Centrum verstoren.

Het Centraal Militair Hospitaal en Militair Geestelijke Gezondheidszorg signaleerden enkele knelpunten in de medische zorgketen vanuit het inzetgebied naar Nederland. Deze zijn voornamelijk procesmatig van aard. Genoemd zijn o.a. de vastlegging van medische behandelingen in het inzetgebied en de dossieroverdracht vanuit het inzetgebied. Vastleggingen en dossieroverdracht zijn van essentieel belang voor het kunnen bieden van hoogwaardige medische zorg door de verschillende zorgaanbieders in de keten.

De genoemde onderwerpen zijn onder de aandacht gebracht van de Hoofddirecteur Personeel en Commandant van het Commando DienstenCentra. Zij hebben laten weten waarde te hechten aan het continueren en garanderen van de zorg en werken momenteel intensief samen om tot een, voor alle partijen, aanvaardbare oplossing te komen voor zowel de mogelijkheid (een deel van ) de zorginkomsten aan te mogen wenden als voor de geautomatiseerde ondersteuning.



Lkol Duel, DienstenCentrum Gedragwetenschappen, met de vragenlijst nazorg. foto: AVDD

### 8.2.6 Gedragwetenschappelijk onderzoek in missiegebied

De operationele capaciteit van militaire eenheden, berust naast tactische, logistieke en technische capaciteit, ook op de psychologische gesteldheid van militairen. Deze mentale component, het moreel van de eenheid, is een belangrijke succesfactor. Militaire onderzoekers van het DienstenCentrum Gedragwetenschappen hebben moreelmetingen uitgevoerd in het missiegebied. Voorafgaande aan de uitzending en tijdens de missie werd bij het personeel een vragenlijst afgenomen. Ter plaatse in het missiegebied zijn de resultaten geanalyseerd en teruggekoppeld met de betrokken commandant van de eenheid. De hogere commandant is op hoofdlijnen geïnformeerd. Als dat wenselijk was, zijn de resultaten nader met de hogere commandant besproken. Het uitvoeren van onderzoek in het missiegebied heeft de commandanten in het missiegebied direct waardevolle informatie opgeleverd.

### 8.2.7 Ontwikkeling van het DienstenCentrum Human Resources tot Expert-center

Het DienstenCentrum Human Resources heeft een strategisch plan ontwikkeld om zich om te vormen tot een doeltreffende en efficiënte uitvoeringsorganisatie van P&O beleid en processen, dat tevens in staat is een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling, implementatie en evaluatie van nieuw P&O beleid binnen defensie. Hiermee heeft het DienstenCentrum Human Resources de ambitie uit te groeien tot een zogenaamd 'Expert-center' met meer toegevoegde waarde voor defensie.

Kerngedachte van dit plan is dat men aandacht wil besteden aan de uitbouw en verbetering van de personele dienstverlening, door bijvoorbeeld het productenpalet verder uit te breiden. Het diensten-centrum wil tevens P&O-informatie toegankelijker maken voor medewerkers, lijnmanagers en P&O-ers, zodat zij de benodigde informatie snel en gemakkelijk kunnen vinden. Daarnaast ligt het in de bedoeling om in overleg met de Hoofddirectie Personeel, Directie Communicatie en andere personele dienstencentra, de communicatie naar medewerkers, lijnmanagers en P&O-ers van defensie te verbeteren. Ook wil het DienstenCentrum Human Resources in overleg met andere betrokken partijen een bijdrage leveren aan het verbeteren van de *finance & control* op P&O-gebied door bijvoorbeeld jaarlijks een controleplan op te stellen en uit te voeren, zoals in het verslagjaar heeft plaatsgevonden op het gebied van de reiskosten.

### 8.2.8 Onverschuldigde betalingen

Regelmatig komen klachten binnen van defensiepersoneel over de wijze van terugvorderen van schulden (onverschuldigde betalingen) door het DienstenCentrum Human Resources. Daarbij worden soms grote bedragen onaangekondigd teruggevorderd, waardoor defensiepersoneel in betalingsproblemen kan komen. Het NSK-salarissysteem is verouderd en kan niet worden aangepast, waardoor mensen niet bijtijds konden worden geïnformeerd. Inmiddels is het proces onverschuldigde betalingen herschreven. Uitgangspunt van het herschreven proces is dat na berekening, maar vóór de salarisbetaling de werknemer schriftelijk wordt geïnformeerd als er een bedrag van meer dan 600 euro wordt ingehouden op het salaris.

### 8.2.9 Middelbare Defensie Vorming

De Middelbare Defensie Vorming kent een wachtlijst voor deze cursus. Die kan oplopen tot drie jaar voor studenten van het Commando Zeestrijdkrachten en het Commando Luchstrijdkrachten. Deze krijgsmacht-delen is in de klantenraad gevraagd aan te geven wat hun exacte behoefte is aan extra opleidingsplaatsen Middelbare Defensie Vorming. Directeur van het Instituut Defensie Leergangen heeft aangegeven op basis van die gegevens alternatieven te ontwikkelen om het cursusaanbod te vergroten. Met de krijgsmacht-delen is ook over andere oplossingsrichtingen gesproken. Zo zou het rendementscriterium kunnen worden toegepast. Daarnaast wordt bij sommige operationele commando's gedacht aan een specifieke korte cursus schriftelijk rapporteren en staftechniek voor diegenen voor wie de Middelbare Defensie Vorming niet meer opportuun is.

### 8.2.10 Middelbare Defensie Vorming in deeltijd

Sinds januari 2010 is de Middelbare Defensie Vorming ook in deeltijd te volgen voor studenten die arbeid en zorg combineren of die om operationele redenen niet een aaneengesloten periode van dertien weken gemist kunnen worden. De krijgsmacht-delen moeten hier wel de voorwaarden voor scheppen. Het nieuwe deeltijdsysteem wordt door cursisten soms te licht ingeschat en kent nog enkele "kinderziektes". Inmiddels is de derde Middelbare Defensie Vorming in deeltijd gestart en zijn de eerdere ervaringen verwerkt in de

lopende cursussen. Studenten waarderen de Middelbare Defensie Vorming in deeltijd positief; voor hen voorziet het in een behoefte. Als omissie wordt het ontbreken van een regeling voor studieverlof voor Middelbare Defensie Vorming studenten genoemd. Dit is in de Klantenraad onder de aandacht gebracht bij de vertegenwoordiger van de Hoofd Directie Personeel.

#### 8.2.11 Toenemende belasting medezeggenschapsleden

De medezeggenschapscommissie van het Instituut Defensie Leergangen heeft aangegeven dat het aantal reorganisaties bij het Commando DienstenCentra toeneemt. Daardoor wordt het voor de medezeggenschapscommissie steeds moeilijker overal goed bij vertegenwoordigd te zijn. Daarnaast vindt de vertegenwoordiging bij de meer omvattende en complexe reorganisaties steeds meer op hoger niveau plaats in de vorm van een Tijdelijke Reorganisatie Medezeggenschapscommissie. Dat stelt ook kwalitatief hoge eisen aan de vertegenwoordiging. De commissie is van mening dat deze trend, waarbij leden zowel kwantitatief als kwalitatief steeds meer worden belast, het lastiger maakt om als medezeggenschapscommissie overal goed en adequaat te functioneren.

De directeur van het Instituut Defensie Leergangen heeft aangegeven dat met het oplopen van het Voorlopig Reorganisatieplan van de Nederlandse Defensie Academie ook wordt gekeken naar een andere organisatorische belegging van de medezeggenschap. Er vindt veelvuldig overleg met de verschillende commissies plaats en een kwalitatieve vertegenwoordiging in een Tijdelijke Reorganisatie Medezeggenschapscommissie is veiliggesteld.



Directeur Paresto. foto: Frank van Biemen

## 8.3 Afronding

Het Commando DienstenCentra heeft een enerverend jaar achter de rug. Opnieuw zijn nieuwe dienstencentra operationeel geworden. De herstructurering van de organisatie en verhuizing van onderdelen naar de Kromhoutkazerne hebben een zware wissel getrokken op zowel de leiding als het betrokken personeel. De optimalisatie van de dienstverlening is goed op gang gekomen. De voorlichtingsessies van commandant en leidinggevenden over de ingrijpende reorganisaties hebben veel onrust bij het personeel weggenomen. Tijdens de werkbezoeken is geconstateerd dat het personeel haar taken gemotiveerd uitvoert.







# 9 Defensie Materieel Organisatie

## 9.1 Algemeen

In 2009 is besloten tot het samenvoegen van het Algemeen Goederen Bedrijf, het Instandhouding Bedrijf Landsystemen en de Afdeling Materieel Beproeving en Logistiek tot het Defensie Bedrijf Grondgebonden Systemen. Deze samenvoeging is in 2010 in gang gezet.

Als gevolg van de “doorontwikkeling Defensie Materieel Organisatie” vallen straks drie systeemlogistieke bedrijven, het Logistiek Centrum Woensdrecht, het Marine Bedrijf en het Defensie Bedrijf Grondgebonden Systemen onder de Directie Logistieke Bedrijven. Daarnaast ressorteren er binnen deze directie drie ketenbedrijven, het Kleding- en Persoonsgebonden Uitrusting Bedrijf, het Defensie Munitie Bedrijf en het Defensie Bedrijfstoffen Bedrijf. Het Landelijk Bevoorradersbedrijf wordt opgeheven.

Onder leiding van een projectdirecteur zijn in 2010 al de nodige stappen in dit reorganisatietraject gezet. Genoemd is de formele oprichting van het Defensie Bedrijf Grondgebonden Systemen te Amersfoort. Wel is vanwege financiële beperkingen een aantal wijzigingen opgetreden. Zo zijn enkele nieuwbouwprojecten vertraagd, waardoor geplande verhuizingen eveneens zijn uitgesteld. De verwachting is dat de aangepaste reorganisatie toch medio 2011 zal worden afgerond.

Defensiebreed wordt een nieuw bedrijfsbesturingssysteem ingevoerd voor de ondersteuning van materieel-logistieke en financiële processen. Op dit project SPEER wordt al in paragraaf 1.2.1 nader ingegaan. Binnen de Defensie Materieel Organisatie zijn afgelopen jaar met betrekking tot SPEER belangrijke stappen gezet.

Nadat eerder eenheden van onder andere het Commando Zeestrijdkrachten en het Commando Luchtstrijdkrachten waren overgeschakeld naar het nieuwe systeem, hebben ook tweehonderd managers van grondgebonden systemen binnen de Defensie Materieel Organisatie recent de overstap gemaakt.

In 2010 zijn de volgende eenheden van de Defensie Materieel Organisatie bezocht:

19 oktober      Marine Bedrijf in Den Helder  
27 oktober      Defensie Munitie Bedrijf in Veenhuizen en 't-Harde

## 9.2 Bevindingen

### 9.2.1 Personeel

Bij de bedrijven van de Defensie Materieel Organisatie is sprake van een hoge gemiddelde leeftijd van het burgerpersoneel. Hierdoor ontstaat een toenemende uitstroom van ervaren medewerkers. In combinatie met de afgekondigde vacaturepauze leidt dit tot een hogere werklast voor het zittend personeel. Door het verdwijnen van veel specifieke kennis en kunde komt de materieellogistieke ondersteuning onder druk te staan. Op diverse locaties, zoals bij het Marine Bedrijf, zijn lokale initiatieven ontplooid om nieuw personeel te laten instromen. Het gaat hierbij zowel om instroom van MBO leerlingen van onderaf, als horizontale instroom van technisch personeel uit de civiele sector.

### 9.2.2 Munitievoorraden

De voorraad van bepaalde soorten munitie neemt sterk af. Dit doet zich bijvoorbeeld voor bij de 35 mm munitie voor het nieuwe infanterievoertuig CV-90. Als gevolg van de aanhoudende verplichtingenstop kon geen nieuwe munitie besteld worden. Daarnaast is meestal sprake van lange levertijden. Er werd aangevraagd op spoedige besluitvorming over de aanschaf van deze en andere munitiesoorten om beperkingen van de operationele inzetbaarheid te voorkomen. Inmiddels heeft de Defensie Materieel Organisatie een overeenkomst gesloten met Denemarken voor munitie ten behoeve van de CV90. Voor de langere termijn is bovendien een raamcontract afgesloten waarin ondermeer korte levertijden zijn vastgelegd.



Medewerker munitiebedrijf Veenhuizen. foto Frank van Biemen, AVDD

### 9.2.3 Brede oriëntatie

Mede in het kader van de Belgisch Nederlandse samenwerking (BENESAM, het samenwerkingsverband tussen de Nederlandse en Belgische marines) vindt de instandhouding van de aangekochte Nederlandse M-fregatten bij het Marine Bedrijf plaats. Daar tegenover staat, dat België optreedt als *Lead Nation* voor de instandhouding van de mijnenbestrijdingsvaartuigen. Naast het werken aan Belgische M-fregatten pleit het Marine Bedrijf ook voor het aanbieden van de eigen onderhoudsmogelijkheden aan landen die Nederlandse marine-eenheden (en overig defensiematerieel) hebben aangeschaft, zoals Portugal en Chili. Deze opdrachten genereren extra middelen en VTE'n die tevens ten behoeve van eigen onderhoudsopdrachten kunnen worden ingezet.

In het verlengde van het streven naar verdere internationale samenwerking behoudt het Marine Bedrijf een voortdurende en brede oriëntatie op de markt en de mogelijkheden van Publiek Private Samenwerking. Hoewel deze initiatieven nog maar in de kinderschoenen staan zijn de verwachtingen hoopvol. Op dit moment hanteert de Defensie Materieel Organisatie hiervoor als uitgangspunt een interne nota die de toekomstvisie op onderhoud-/instandhoudingbedrijven van de Defensie Materieel Organisatie beschrijft. De Defensie Materieel Organisatie geeft verder aan dat werken voor "tweeden en derden" inmiddels een nadrukkelijk onderwerp van nieuwe activiteiten is, zoals maatregelen in het kader van het Besluitvormingsmemorandum 2010. Wel benadrukt de Defensie Materieel Organisatie dat samenwerking met de industrie hierin een vereiste is en dat daarmee een duidelijke koppeling met het inmiddels gestarte "sourcing programma" binnen defensie bestaat.



Medewerker DMO modificeert diemaco's. foto: Frank van Biemen, AVDD

## 9.3 Afronding

Tijdens de bezoeken is gebleken dat de betrokkenheid van het personeel groot is. Ook is men zich sterk bewust van de regionale functie die beide bedrijven hebben. De manier waarop het personeel zich hiervoor inzet is opvallend en lovenswaardig.





Minister H.Hillen op werkbezoek bij de IGK, foto: staf IGK



foto: Rintze Klein, AVDD

# Deel IV

## Themaonderzoeken





# 10 Leiderschap

## 10.1 Inleiding

Leiderschap is van alle tijden en een onderwerp waarover de afgelopen eeuwen al heel veel is gezegd en geschreven. Ook binnen de Nederlandse krijgsmacht is het een onderwerp dat altijd veel aandacht krijgt. De missies waaraan de Nederlandse krijgsmacht de afgelopen decennia wereldwijd heeft deelgenomen, hebben het belang en het unieke karakter van militair leiderschap onder operationele omstandigheden benadrukt.

De afgelopen jaren hebben veel (vooral jonge) militaire commandanten tijdens missies ervaring opgedaan met leiderschap onder operationele omstandigheden. Dit roept de vraag op nader te bekijken in hoeverre deze ervaringen aansluiten bij de gangbare ideeën over leiderschap en de toepassing in de vredesbedrijfsvoering binnen defensie.

Gekozen is voor een onderzoeksopzet, waarbij vooral gekeken is naar militair leiderschap binnen operationele eenheden, met de focus op het *junior leadership* (niveau luitenanten en kapiteins, oplopend tot het niveau kapitein-luitenant ter zee/luitenant-kolonel). Gezocht is naar de beleving op de werkvloer. Een belangrijk deelaspect daarbij was de vraag wat het verschil is tussen leidinggeven tijdens inzet en op de vredeslocatie.

Naast bronnenonderzoek, het bijwonen van lezingen en seminars, een benchmark bij enkele andere landen, stafbezoeken en de bevindingen uit de afgelegde werkbezoeken, zijn in 2010 drie bijeenkomsten gehouden met in de eerste plaats een vertegenwoordiging van luitenanten en kapiteins, vervolgens een groep militaire leiders van het niveau 'kapitein-luitenant ter zee/luitenant-kolonel', verder aan te duiden als 'middengroep' en ten slotte een forum met ervaringsdeskundigen en specialisten. In de loop van het jaar is



foto: Staf IGK

een symposium gehouden over het thema leiderschap, waar functionarissen van defensie en een vertegenwoordiging uit het bedrijfsleven aan deelnamen. Na afloop is aan de Defensiestaf en de Operationele Commando's (OPCo's) gevraagd aan te geven welke activiteiten zij hebben opgestart na het symposium.

Allereerst zal in algemene zin ingegaan worden op leiderschap binnen defensie. Daarna wordt beschreven wat de door de IGK geconstateerde ervaringen zijn op de werkvloer. Deze ervaringen komen vooral voort uit de werkbezoeken die zijn afgelegd. Hierna wordt een samenvatting gegeven van de themabijeenkomsten en het symposium. Een van de grootste gemene delers in dit themaonderzoek betreft het grote verschil in beleving van het leidinggeven tijdens inzet en het leidinggeven in de vredesbedrijfsvoering. Hieraan wordt een apart deel van dit verslag gewijd. Vervolgens wordt leiderschap ook in een breder perspectief gezien. Dan wordt kort weergegeven wat de rode draad is die door alle voorgaande stappen heen liep. Het verslag eindigt met de conclusies en aanbevelingen. In bijlage vindt u een samenvatting van de initiatieven die de Defensiestaf en de OPCo's hebben ontplooid sinds het symposium.

## 10.2 Leiderschap binnen defensie

In algemene zin krijgt het onderwerp leiderschap binnen defensie veel aandacht, op centraal niveau (de Visie Leidinggeven), maar zeker ook bij de defensieonderdelen. Op het niveau van Commandant der Strijdkrachten (CDS) en bij de defensieonderdelen bestaan de bureaus Leidinggeven en er zijn verschillende projecten opgestart, zoals de cursus 'Sociale Aspecten van Leiderschap' en de Joint Doctrine Publicatie Commandovoering. De ervaring van manschappen over hun beleving van leiderschap door hun leiders wordt regelmatig gemeten door de afdeling gedragswetenschappen van het Commando DienstenCentra (CDC).

- In 2007 is - naar aanleiding van de bevindingen van de Commissie Staal - een defensiebrede Visie Leidinggeven uitgebracht<sup>2</sup>. In 2010 heeft de CDS een doctrinepublicatie over commandovoering uitgegeven, waarin ook ingegaan wordt op militair leiderschap<sup>3</sup>.

Het Stafbureau Leiderschap Defensie (SLD) van de Defensiestaf coördineert en heeft regelmatig overleg met de bureaus Leiderschap van de diverse defensieonderdelen binnen het Platform Leiderschap Defensie (PLD). Het SLD informeert de CDS over het aspect leiderschap binnen defensie. Op dit moment ligt de aandacht op de cursus 'training sociale aspecten van leidinggeven', collega-coaching, onderzoek naar persoonlijk leiderschap, de ontwikkeling van een evaluatie-instrument om het niveau van leiderschap te meten, een individueel meetinstrument, een verdiepingscursus militaire ethiek en het formuleren van een defensiebreed leiderschapsprofiel voor NLDA/KMA/KIM/IDL.

<sup>2</sup> Ministerie van Defensie, werkgroep Staal, Visie leidinggeven, november 2007.

<sup>3</sup> Commandant der Strijdkrachten, Joint Doctrine Publicatie-5, Commandovoering, 2010.

- Het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) geeft op dit moment – binnen de kaders van de Visie Leidinggeven van de CDS – uitvoering aan haar eigen visie. Deze visie dient als richtlijn voor het bewustzijn en de kennis van goed leiderschap – en van bijbehorende termen zoals leider, manager, coach, teamgedreven professional en een blijvende balans tussen taakgericht en mensgericht leiderschap. Dit wordt bijgebracht tijdens de individuele militair-maritieme vorming, maar ook tijdens teamgerichte begeleiding.

Subalterne officieren en onderofficieren nemen deel aan modules van de Leergang Managementvorming (LMV), een modulair opleidingstraject gericht op de ontwikkeling van leidinggevende en sociaal communicatieve competenties van leidinggevend van de vloot en het Korps Mariniers. De modules van deze leergang worden op bepaalde momenten in de loopbaan aangeboden.

- Het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) ontwikkelt – binnen de kaders van de Visie Leidinggeven van de CDS – instrumenten, die een versterking kunnen zijn voor de diverse niveaus van leidinggevend. De leidende gedachte daarbij is een doorlopende leerlijn Leidinggeven. Deze instrumenten moeten worden ingebed in bestaande structuren en opleidingen. Functioneringsgesprekken dienen daarbij als jaarlijks ijkpunt voor begeleiding.
- Bij het Commando Luchstrijdkrachten (CLSK) wordt op alle niveaus van de organisatie extra aandacht besteed aan het programma Leiderschap, Training en Vorming (LTV). Opvallend is dat de LTV-taak als deeltaak is ondergebracht bij vrijwilligers, voornamelijk P&O-medewerkers van het eigen onderdeel.
- In de leiderschapsvisie van de Koninklijke Marechaussee (KMAR) hebben de waarden ‘verbinden en dienen’ een belangrijke rol. De competenties van leidinggevend zijn hierop afgestemd. Zo zijn in alle competentieprofielen de competenties integriteit (basisvoorwaarde voor een militaire politieorganisatie), communicatie, samenwerking, mensgerichtheid en coaching (ontwikkelen van medewerkers) opgenomen. In combinatie met competentie management hebben leidinggevend op deze manier meer kennis en achtergrond om gericht het gesprek aan te gaan met hun medewerkers.
- In 2009 is binnen de Defensie Materieel Organisatie (DMO) het bureau leiderschap opgericht. De programma's/activiteiten zijn gericht op het verder ontwikkelen en ondersteunen van het functioneren van de leidinggevend, het vergroten van zijn of haar effectiviteit, het ontwikkelen van een eigen (authentieke en unieke) leiderschapsstijl en het versterken van leiderschap. Dit gebeurt enerzijds door training, vorming en opleiding en anderzijds door verschillende vormen van begeleiding, waaronder collega-coaching door opgeleide collega leidinggevend.

Medio 2009 is gestart met het aanbieden van verschillende trainingen en opleidingen waaronder 'Functioneringsgesprekken' en de training 'Sociale aspecten van leidinggeven'. Eind 2009 is gestart met een eendaags programma (symposium) 'Leiderschap en Diversiteit' voor de leidinggevend van DMO Den Haag en vervolgens zijn de drie uitvoerende bedrijven van DMO bezocht. Tijdens deze dagen heeft elk van de directeurs – binnen het aangeboden programma - een bedrijfseigen onderwerp ingebracht (diversiteitinitiatieven; leiderschap en integriteit; leiderschap en communicatie; leiderschap en de klant-leverancier verhouding). Deze dagen zijn bezocht door zo'n 550 leidinggevend.

Voor 2011 en verder staat de doorontwikkeling van de leidinggevend op de agenda. Naast de bijdrage aan het defensiebreed ontwikkelen van een (competentie)profiel leidinggevend en een (zelf)assessment instrument wordt door de ontwikkeling van een 'paars' opleidings-, trainings- en vormingsprogramma (curriculum leidinggeven) een extra impuls gegeven. De kwantificering van de opleidingsbehoefte geschiedt naar aanleiding van persoonlijke ontwikkelplannen (POP). Deze POP-gesprekken dienen deel uit te maken van de jaarlijks te houden functioneringsgesprekken. Verder wordt in samenwerking met de vertrouwenspersoon een programma conflict coaching/hantering ontwikkeld en ligt de focus op de verdere ontwikkeling en borging van collega-coaching.

- Het Bureau Leiderschap van het CDC draagt onder verantwoordelijkheid van Commandant CDC zorg voor het ontwikkelen en implementeren van het programma 'kwaliteit van leidinggeven CDC'. Dit programma

verbindt defensiebrede maatregelen op het gebied van leiderschap aan bedrijfsgroepspecifieke initiatieven gericht op leiderschapontwikkeling. Het programma dient bij te dragen aan het bevorderen van 'passend leiderschap' in de organisatie. CDC verstaat onder 'passend leiderschap': leiderschap dat door balans in taak- en mensgerichtheid adequaat invulling geeft aan zowel de organisatie- als de sociale verantwoordelijkheden van de leidinggevende.

Activiteiten ter bevordering van bewustwording, competentieontwikkeling en potentieelontwikkeling, worden uitgevoerd in lijn met de 'Visie Leidinggeven defensie'. Deze activiteiten omvatten onder andere workshops, training, (team)coaching, intervisie en werkcongressen. In de periode 2010 – 2012 wordt het programma 'kwaliteit van leidinggeven CDC' gefaseerd ontwikkeld en geïmplementeerd met actieve deelname vanuit de bedrijfsgroepen. Na deze periode zal een aantal activiteiten worden voortgezet. Het bureau leiderschap in de huidige vorm verdwijnt bij de herinrichting van het CDC en de NLDA neemt de taken over.

- Het Bureau Leiderschap van de Bestuursstaf (BS) bevordert het leiderschap door aandacht te geven aan een (sociaal) veilige en verantwoorde werk- en leefomgeving voor de medewerkers van de BS (conform de Visie Leidinggeven defensie).

Dit doet het Bureau Leiderschap BS door middel van:

- het (laten) opleiden en trainen van leidinggevendenden binnen de Bestuursstaf op relevante competenties;
- het voorzien in de gewenste/noodzakelijke behoefte aan begeleiding;
- actuele communicatie-uitingen, waaronder een intranetpagina 'Leiderschap', workshops en seminars.

Met deze doelstellingen probeert men een bijdrage te leveren aan het verder ontwikkelen van de leidinggevendenden. Om ontwikkeling van leiderschap te borgen wordt de nadruk gelegd op de elementen:

- Collega-coaching;
- Verantwoordelijkheden voor P&O en lijn;
- Het nieuwe werken<sup>4</sup>;
- Competentieontwikkeling;

Samen met CDC en DMO wordt een model ontwikkeld voor leiderschapsprofielen en de daarbij behorende competenties. De competentieset, een opleidingscurriculum en de diensten om competentiemeting te verrichten zullen in 2011 beschikbaar zijn. Competenties van leiderschap worden voor verschillende niveaus van leidinggevendenden in kaart gebracht. Ontwikkeling van deze competenties wordt ingericht als een continu persoonlijk ontwikkelproces. Dit proces wordt gekoppeld aan de reguliere functioneringscyclus en ondersteund door instrumenten zoals: (zelf)tests, format persoonlijk ontwikkelplan, trainingen, coaching & begeleiding, etc. (zowel voor burger als militair leidinggevendenden). Naast competentieontwikkeling wordt integraal het programma Leiderschap- en Managementontwikkeling van IVENT aangeboden aan beginnend leidinggevendenden bij de Bestuursstaf.

Uit het voorgaande blijkt dat leiderschap bij defensie veel aandacht krijgt en is geborgd in structuren en processen. Er moet daarbij worden gewaakt voor het verambtelijken van leiderschap tot structuren, processen en 'afvinklijstjes'. Leiderschap is van leiders en niet van stafbehandelaars.

### 10.3 Hoe wordt leiderschap op de werkvloer ervaren?

Tijdens de werkbezoeken van de IGK wordt gesproken over de wijze waarop medewerkers ervaren hoe leidinggevendenden omgaan met hun personeel (op vredeslocaties). Weliswaar is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de cursus 'Sociale aspecten van leidinggeven' (bijvoorbeeld door het verplicht stellen van deze cursus), maar het volgen van een cursus alleen leidt nog niet tot een verbetering van de kwaliteit van

<sup>4</sup> Bij HDIO wordt op dit moment gewerkt aan een beleidsdocument over deze nieuwe werkvorm, die voorlopig de titel 'Genetwerkt samen werken' (GSW) heeft meegekregen.



Marinier op patrouille tijdens oefening Emerald Move, Senegal. foto: Sm Gerben van Es, AVDD

leidinggeven. Een cursus is een eerste aanzet, waarna leidinggevend en vervolgt raject moeten opstellen en hier actief invulling aan moeten geven.

Er wordt een discrepantie ervaren tussen het door de organisatie voorgestane leiderschap (waarbij interactie essentieel is) en de toenemende automatisering op allerlei gebied. Het personeel geeft aan dat men veel tijd kwijt is met administratieve verplichtingen. De kaderleden zijn veel uren kwijt met personeelszaken en treden daarbij de facto op als administrateur of P&O-adviseur van hun eigen personeel<sup>5</sup>. De toenemende automatisering heeft tot gevolg dat kaderleden zich minder onder het personeel kunnen begeven en veel van hun tijd achter de computer moeten doorbrengen<sup>6</sup>. De pelotonscommandanten ervaren dat zij steeds minder tijd hebben voor zijn/haar personeel in een tijd waarin juist het belang van empathisch leiderschap wordt benadrukt.

De manschappen geven aan dat zij vooral belang hechten aan de daadwerkelijke fysieke aanwezigheid van het leidinggevend kader, voor het geven van richting (wat moeten we doen) en begeleiding. Men heeft er geen moeite mee als kaderleden niet dezelfde kennis en ervaring hebben als de gespecialiseerde manschappen, voor zover dit de taakuitvoering en de veiligheid niet in gevaar brengt. Door de aanwezige hectiek en werkdruk, maar zeker ook door de veelvuldige afwezigheid van kaderleden ontstaat een gemis aan sturing, informatie, communicatie en begeleiding. Deze ontwikkeling is niet in lijn met de aanbevelingen van de Commissie Staal, die de nadruk legde op intensieve contacten tussen leiders en manschappen. Ook de middengroep heeft een forse uitdaging om op de juiste wijze invulling te kunnen geven aan de eigen verantwoordelijkheden. Zij ervaren een toenemende administratieve belasting, dwingende wet- en regelgeving en een toenemende controledruk door een veelheid aan rapportages. Ze hebben het gevoel dat na ieder incident deze last nog toeneemt.

<sup>5</sup> Uit een intern gehouden controle op last van een van de commandanten kwam in 2009 naar voren dat bijna 30% van het personeel van zijn eenheid verkeerd gemuteerd stond in het personeelssysteem People Soft. Medewerkers zijn er nu zelf verantwoordelijk voor dat hun gegevens goed in het systeem staan, maar zij hebben veelal weinig kennis van zaken aangaande niet dagelijkse administratieve handelingen zoals rechtspositionele en financiële aangelegenheden en het aanvragen van opleidingen en dienstreizen buitenland.

<sup>6</sup> Gekscherend ook aangeduid met *Management By Pushing Buttons*.

Daarnaast vindt ondersteuning van de commandant<sup>7</sup> meer en meer op afstand en op afroep plaats, waarbij de commandant te maken heeft met trekkingsrechten en ticketnummers. Door spreiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden bestaat het gevoel dat het steeds meer tijd en energie kost om iets voor elkaar te krijgen. Als het personeel overtuigd raakt dat zelfs de commandant niet in staat is om de basisvoorzieningen te regelen, heeft dit een negatieve uitwerking op de motivatie en het vertrouwen in de commandant. In dit kader wordt gewezen op het verschil in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tijdens operationele inzet enerzijds en vredesbedrijfsvoering anderzijds. Hier wordt in pt. 10.6 verder aandacht aan besteed. De toenemende administratieve werklast en de teruggang in ondersteuning, zijn als dissatisfiers genoemd.

Veel onderofficieren zijn van mening dat de onderofficiersopleiding (bijvoorbeeld op de Koninklijke Militaire School) te theoretisch is en dat te weinig aandacht wordt besteed aan het geven van leiding aan manschappen. Ook ervaren zij dat de jonge officieren onvoldoende zijn voorbereid op de rol en de taken van een commandant. Zij zouden vooral kennis en vaardigheden missen op het gebied van personeelszaken (rechtspositie, structuren, procedures, het gebruik van personeelssystemen).

Ook veel sociaal-medische teams (SMT's) binnen het CLAS zijn van mening dat nieuwe leidinggevenden op pelotonsniveau te weinig kennis hebben van regelgeving en procedures aangaande personeelszaken (WIA, Wet Poortwachter, en dergelijke). Jonge pelotonscommandanten, die net aan de KMA zijn afgestuurd, zijn in hun ogen onvoldoende voorbereid op de niet-militaire aspecten van de vredesbedrijfsvoering (w.o. personeelszaken).

In de vervolopleidingen van de militaire leiders zijn de sociale aspecten van leiderschap nog niet voldoende aanwezig en geborgd. Zo geeft een onderofficier aan dat hij in de Secundaire Vorming niets heeft geleerd over het omgaan met emoties. Hieraan bestaat wel behoefte, omdat tijdens oefeningen en trainingen regelmatig eerder opgedane ervaringen opspelen, waar de leidinggevende op dat moment adequaat mee om moet kunnen gaan.



Briefing op Hr. Ms. Amsterdam. foto: Sgt Ruud Mol, AVDD

<sup>7</sup> Op het gebied van personeel en organisatie (P&O), onderhoud, zorg, financiën, ICT, transport en infrastructuur.

Gevraagd naar kwaliteiten en kenmerken voor een goede leider, worden door zowel manschappen als kaderleden genoemd:

- Directe en duidelijke communicatie
- Open en eerlijke communicatie (zowel wat goed gaat als wat niet goed gaat)
- Het stellen van haalbare doelen
- Het bieden van speelruimte, zelfstandigheid van handelen
- Vertrouwen geven en vertrouwen krijgen
- Open staan voor kritiek. Ook van onder naar boven
- Je eigen menselijke kant durven laten zien
- Niet alleen opdrachten geven, maar ook coachen, begeleiden en opvoeden.
- Momenten voor ontspanning
- De 'goede leider' draagt zorg voor het vervullen van deze behoeftes.

## 10.4 Themabijeenkomsten

Een van de belangrijkste uitkomsten van de themabijeenkomsten is dat jonge militaire leiders van mening zijn dat leiderschap binnen de krijgsmacht een goede ontwikkeling heeft doorgemaakt. De veelvuldige operationele inzet in de missiegebieden, maar ook in Nederland (zowel dagelijks door de Koninklijke Marechaussee als door de overige defensieonderdelen bij inzet op nationaal grondgebied) hebben als een katalysator gewerkt voor het huidige niveau van leiderschap. De *junior leaders* werken nog steeds met veel plezier en zijn tevreden over wat zij aangereikt hebben gekregen in opleiding, vorming en begeleiding en over hun eigen leiders<sup>8</sup>.

De jonge militaire leiders zijn tevens van mening dat er weinig verschillen bestaan in leidinggeven bij de diverse krijgsmachtdelen. Tegen de verwachting in, is er volgens hen geen sprake van een generatiekloof. Ze constateren wel een verschil tussen militairen met (recente) operationele ervaring en defensiemedewerkers zonder deze ervaring. De laatste groep verwijten zij een te eenzijdige aandacht voor de vredesbedrijfsvoering. Operationele ervaring leidt in hun ogen tot een andere invulling van het leiderschap, waarbij meer nadruk ligt op het te bereiken resultaat, duidelijk uitvoerbare opdrachten (incl. de daarbij behorende middelen en bevoegdheden), wederzijds vertrouwen en respect. De jonge leiders geven aan dat opdrachtgerichte commandovoering<sup>9</sup> een bewezen concept is onder operationele omstandigheden en dat het ook gebruikt zou kunnen (of zelfs moeten) worden tijdens de vredesbedrijfsvoering.

In de discussie over leiderschap geven jonge militaire leiders aan dat leiderschap in hun ogen slechts deels is aan te leren. De inherente kwaliteit van het individu is volgens hen van belang. Daarnaast onderkennen zij dat leiderschap persoons- en omgevingsafhankelijk is (situationeel). Ook benadrukken de *junior leaders* de waarde en de noodzaak van fysieke aanwezigheid, vooral op hun eigen werkniveau en op het niveau van de onderofficieren en korporaals. Deze fysieke aanwezigheid is van belang voor zowel de wilsoverdracht bij het geven van opdrachten, als voor controle en de noodzakelijke sociale interactie van de leiders met het aan hen toevertrouwde personeel.

<sup>8</sup> Waarbij zij een uitzondering maken t.a.v. de opleiding en voorbereiding op de niet-militaire aspecten van de vredesbedrijfsvoering, met name op het gebied van personeelszaken.

<sup>9</sup> "In de Nederlandse krijgsmacht is opdrachtgerichte commandovoering de leidende stijl van commandovoering. Bij opdrachtgerichte commandovoering gaat het erom dat door het vaststellen en communiceren van het oogmerk (*intent*) van de commandant maximale vrijheid van handelen wordt gegeven aan de lagere uitvoerende niveaus. Het oogmerk richt zich op de context waarin de opdracht moet worden uitgevoerd en de te bereiken resultaten en effecten, en minder op de wijze waarop die behaald worden. De autoriteit voor de uitvoering wordt gedecentraliseerd. Dat wil zeggen dat bevoegdheid wordt gedelegeerd naar het laagste niveau dat geschikt is voor de meest effectieve en efficiënte inzet van de middelen en capaciteiten. Schaarste in middelen en capaciteiten, zoals bijvoorbeeld bij het luchtwapen, kan er dan toe leiden dat delegatie van deze bevoegdheid slechts beperkt mogelijk is." Commandant der Strijdkrachten, Joint Doctrine Publicatie 5, Commandovoering, 2010.

<sup>10</sup> Opdrachtgerichte commandovoering is synoniem aan *mission command of Auftragstaktik*.



De jonge militaire leiders maken zich zorgen over de toekomst. In de eerste plaats zijn zij bang voor de gevolgen die de huidige financiële situatie van defensie en de voorliggende bezuinigingen met zich meebrengen. Zij hebben een doel nodig, een “punt aan de horizon” (een missie, operatie of grote oefening) om naar toe te kunnen werken, om zelf gemotiveerd te kunnen blijven en om hun personeel gemotiveerd te houden. Een lange periode zonder (grote) missies en met beperkte trainings- en opleidingsprogramma's zal volgens hen dan ook leiden tot een groot verloop van het jonge personeel.

Een tweede punt van zorg is de ervaren discrepantie tussen operationele inzet en de vredesbedrijfsvoering. Jonge officieren die de afgelopen jaren zijn uitgezonden, geven aan dat zij terug in Nederland onvoldoende uitdaging zien in de taken op de kazerne. Ze missen de verantwoordelijkheid, de bevoegdheden en het vertrouwen, die zij hadden tijdens hun missies. De balans tussen manager en leider slaat naar hun mening in Nederland naar de verkeerde kant door. Ze worden in verhouding te veel belast met managementtaken en door managementondersteunende systemen. Dit bemoeilijkt de noodzakelijke dagelijkse sturing, de controle en de invulling van de voorgestane en noodzakelijke sociale aspecten van leiderschap.

Het derde punt van zorg is dat zij een trend menen te onderkennen dat meer en meer taken verricht moeten worden, zonder dat invulling wordt gegeven aan de benodigde randvoorwaarden. Dit laatste betreft volgens hen zowel opleidings- en trainingsfaciliteiten, materieel en uitrusting als adequate ICT-ondersteuning. Men vreest motivatieproblemen en het verlies van kennis en (recent opgebouwde) operationele ervaring. Tot slot pleiten de jonge leiders voor het gericht detecteren van leiderschapspotentie en het gericht investeren in leiderschap. Zij adviseren de organisatie te erkennen dat geen enkele leider hetzelfde is en dit onderscheid juist te benutten in plaats van iedereen hetzelfde loopbaanpatroon op te leggen.

## 10.5 Symposium

Tijdens het symposium op 14 september jl. zijn de resultaten van de drie eerdere bijeenkomsten gepresenteerd en besproken. Aan het symposium namen deel jonge officieren, hogere leidinggevendenden en deskundigen op het gebied van leidinggeven uit de defensieorganisatie, maar ook vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en de politie.

Het doel van het symposium was om de leiding van defensie bewust te maken van wat er leeft bij het *junior leadership* en oplossingen te zoeken om deze zo belangrijke doelgroep te blijven binden en boeien; zij zijn immers de leiders van morgen. Daarom waren ook de commandanten van de operationele commando's uitgenodigd. Een tweede doelstelling was te bezien hoe de organisatie – ook in de reguliere bedrijfsvoering in Nederland – voldoende uitdagingen kan blijven bieden aan onze jonge leiders. De derde doelstelling was om vast te stellen of bij de politie en in het bedrijfsleven vergelijkbare ervaringen zijn opgedaan en daar van te leren.

Na de wederzijdse presentaties kwamen een aantal opmerkelijke zaken uit de discussie naar voren. Opvallend was dat zowel de aanwezige vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, als die van de politie dezelfde ervaringen en problemen tegenkwamen in hun eigen organisatie. De meer ervaren ‘middengroep’ geeft aan dat zij vergelijkbare ervaringen hebben als hun jongere collega's. Zij gingen ook in op de diverse rollen<sup>11</sup> die volgens hen een militair leider heeft en wat zijn/haar belangrijkste bestaansrecht is (doelen stellen, richting geven). Hiertoe moet een militaire leider wel weten wat er leeft en speelt. Dit leidt weer tot de noodzaak om regelmatig fysiek aanwezig te zijn, daar waar het eigen personeel zich bevindt.

Ook zij constateren dat de balans tussen leider en manager is doorgeslagen naar die van manager. Men heeft daarbij te maken met meerdere functionarissen, die leiding dan wel sturing geven. In de eerste plaats de feitelijke lijncommandant, maar daarnaast geven steeds meer functionele zuilen en dienstverleners

<sup>11</sup> Genoemd zijn de rollen van motivator, initiatiefnemer, integrator, coach, begeleider, bruggenbouwer, voorbeeld, handhaver (en zo nodig afdwinger), (menselijk) contact en rustpunt. De CDS noemt in de JDP 5: aanvoerder, leidinggevende, coach, ondercommandant, partner, diplomaat, 'gezicht' en beslisser.



Kap Segers als een van de sprekers tijdens het symposium 'Leiderschap'. foto: Staf IKG

duddanig dwingende aanwijzingen of nemen dusdanige besluiten dat 'de lijn' lijkt te worden omzeild, dan wel buitenspel wordt gezet. Op hun niveau ervaart de 'middengroep' meer vertrouwen, maar minder handhaving, minder duidelijke opdrachten en minder formele en informele feedback van het naasthogere niveau (in ieder geval minder dan gehoopt of verwacht).

Ze constateren daarnaast op hun leidinggevend niveau een groeiend belang van omgevingsbewustzijn. Onder operationele omstandigheden maar ook in de vredesbedrijfsvoering heeft de leider van de 'middengroep' te maken met een groot aantal spelers en veel factoren van invloed. Belangrijke spelers zijn de commandant en de beleidsmaker (of 'het beleid'). Factoren van invloed zijn altijd media, thuisfront, lokale en regionale cultuur en historie, maatschappelijk draagvlak (in Nederland en in het inzetgebied) en wet- en regelgeving (zowel Nederlandse als lokale).

Tijdens inzet hebben zij vanuit de eigen defensieorganisatie ook nog te maken met de volgende spelers; neveneenheden, de internationale commandant en de staf van de missie, het Contingentscommando, de militaire staf in Nederland (CDS en OPCo), de formerende eenheid, de vele moedereenheden van de militairen en de politieke leiding. Maar ook met andere organisaties en instanties. Als voorbeelden kunnen gelden coalitiepartners, de lokale bevolking, de NAVO, VN, IO's, NGO's en *contractors*.

De 'middengroep' geeft aan dat zij teambuilding essentieel vinden voor succesvol leiderschap. Ook vragen zij meer aandacht voor (leren) begeleiden, een structurele plaats voor intervisie, het (beter) invullen van de leerlijn en het domein van de officier<sup>12</sup>. Tot slot bevelen ze aan om *lessons learned* te (blijven) stimuleren,

<sup>12</sup> De Algemene Studiegids Initiële Opleidingen van de NLDA geeft in bijlage 1 een profielschets van de subalterne krijgsmacht-officier. Van iedere officier c.q. leider, wordt verwacht "dat hij op zijn niveau competent kan functioneren als krijger, manager en diplomaat."



foto: Defensiekrant

waarbij zij de nadruk zouden willen leggen op de laagste uitvoerende niveaus. Voor deze groep (van de uitvoerende onderofficieren en *junior leader*) moeten de randvoorwaarden worden geschapen om snel met elkaar (horizontaal) van gedachten te kunnen wisselen, ervaringen en 'best practices' uit te delen. Maar ook om deze informatie snel door te kunnen spelen naar de hogere niveaus, om met deze kennis waar nodig actie te nemen.

Een andere belangrijke constatering tijdens het symposium was dat de jonge leiders een groot verschil ervaren in de wijze waarop met vertrouwen wordt omgegaan. Onder operationele omstandigheden wordt in beginsel uitgegaan van vertrouwen in de militaire leider om zijn of haar moeilijke, verantwoordelijke en veelal ook gevaarlijke opdrachten uit te voeren. Uiteraard dient de militaire leider achteraf altijd verantwoording af te leggen over zijn of haar handelen. Maar, de insteek hierbij is "vertrouwen, tenzij...". In de vredesbedrijfsvoering lijkt zelfs helemaal geen sprake te zijn van vertrouwen. Het draait slechts om de verantwoordingsrapportage en ze ervaren geen enkele vrijheid van handelen bij de uitvoering van de opdracht. Het gevaar bestaat dat deze jonge leidinggevendenden er voor kiezen defensie eerder te verlaten. Ze missen de (intellectuele) uitdaging en raken teleurgesteld door het ontbreken van voldoende verantwoordelijkheden en vrijheid van handelen.

In de discussie kwam ook naar voren dat de wereld de afgelopen decennia veel complexer is geworden. Problemen zijn complexer en meervoudig interpreteerbaar geworden, waardoor ook beslissingen veel minder eenvoudig zijn. Toch zoekt men nog vaak oplossingen binnen de traditionele hiërarchie, terwijl heel veel relevante kennis aanwezig is op het eigen niveau van functioneren. Die kennis zou ook beter benut moeten worden door de hogere leidinggevendenden; 'luister naar de luitenants'. Ook voor de luitenants en kapiteins bleek het bovendien zinvol te zijn dat zij kennis konden nemen van elkaars ervaringen en oplossingen.

## 10.6 Kloof tussen inzet en vredeslocatie.

Een van de grootste gemene delers in dit themaonderzoek betreft het grote verschil in leidinggeven tijdens inzet en in de vredesbedrijfsvoering. Veel medewerkers hebben moeite met de significante terugval in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, die zij ervaren na terugkeer van inzet. De medewerkers ervaren een grote tegenstelling tussen het leiding geven onder levensgevaarlijke operationele omstandigheden en de gestructureerde, voorspelbare, maar ook als beperkend ervaren vredesbedrijfsvoering.

Dit gevoel wordt versterkt door de manier waarop de organisatie momenteel is ingericht en waarbij de rol en positie van de commandant wezenlijk verschilt met die tijdens inzet. Waar tijdens inzet de operationele opdracht centraal staat, een commandant integraal verantwoordelijk is en voor de taakuitvoering de maximale beschikking heeft over middelen en bevoegdheden (die uiteraard ook begrensd zijn), heeft de commandant op de vredeslocatie te maken met een complex veld aan dienstverleners en functionele lijnen, die evenzeveel koppelvlakken en coordinatiemechanismen genereren. Resultaat is dat de commandant in die situatie steeds meer afhankelijk is van derden, steeds minder invloed heeft en steeds minder invulling kan geven aan zijn integrale verantwoordelijkheid. Het gevoel bestaat dat in de vredesbedrijfsvoering de regelgeving centraal staat en niet de operationele taak. Enkele jonge leiders geven zelfs aan dat zij om deze redenen de functie van commandant in Nederland minder ambiëren.

De vraag is gerechtvaardigd of de visie op leidinggeven en de integrale verantwoordelijkheid van commandanten in lijn is met de huidige inrichting en bedrijfsvoering van de organisatie.

## 10.7 Leiderschap in een breder perspectief

Tijdens het symposium kwam naar voren dat leiderschap slechts deels is aan te leren. Literatuuronderzoek wijst uit dat deze visie ook in wetenschappelijke kringen wordt onderkend. Zo geeft Mintzberg<sup>13</sup> aan dat leiderschap zowel een technische kant (kennis en vaardigheden) heeft als een sociaal/psychologische dimensie (interactie, creativiteit en intuïtie). De inherente kwaliteit van het individu is daarbij van belang. Daarnaast stelt hij dat leiderschap persoons- en omgevingsafhankelijk is.

Ook de Visie Leidinggeven van het ministerie van defensie (2007) spreekt in deze over betrokkenheid en inspireren door motiveren en bezielen<sup>14</sup>. De CDS onderschrijft in zijn visie op commandovoering (JDP-5; Commandovoering) dat leiderschap gebaseerd is op persoonlijkheid, karakter en op het vermogen tot leidinggeven<sup>15</sup>.

Dit wordt bevestigd door de competenties, die de NLDA in haar Algemene Studiegids Initiële Opleidingen (2010-2011) beschrijft voor officieren. Hierbij worden competenties beschreven als besluitvaardigheid, initiatief, integriteit, omgevingsbewustzijn, oordeelsvorming, verantwoordelijkheidsbesef en interpersoonlijke sensitiviteit.

In de managementliteratuur komt ook naar voren dat mensen niet worden gedreven door hun manager, maar door hen zelf. Inspiratie en betrokkenheid komen voort uit drijfveren van mensen en deze worden bepaald door hun individuele behoeftes. Het motiveren van mensen gaat dus via hun drijfveren. Medewerkertevredenheid is dan ook het beste te begrijpen vanuit drijfveren<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> Henry Mintzberg: Managers, not MBA's (2004) en Managing (2009).

<sup>14</sup> "Leidinggeven bij Defensie is vooral gebaseerd op de modellen situationeel leiderschap (aansluitend bij de competentie en betrokkenheid) en inspirerend leiderschap (motiveren en bezielen) ... Alles draait om de juiste mix van leiden, coachen, steunen en delegeren." Visie Leidinggeven, Ministerie van Defensie, Werkgroep Staal, 2007.

<sup>15</sup> "Leidinggeven is gericht op de activiteiten om het gedrag van anderen bewust te beïnvloeden om met volledige eigen inzet, gezamenlijk het gestelde doel te bereiken. Leiderschap is het vermogen tot leidinggeven. [...] Leiderschap is de projectie van persoonlijkheid en karakter van een individu, veelal de commandant, om mensen te motiveren te doen wat van hen verwacht wordt." CDS, JDP-5, Commandovoering, 2010.

<sup>16</sup> Cor Keijser, Stephan van der Vat, Drijfveren in de praktijk, 2009.

Dirkx (2009)<sup>17</sup> stelt dat er een sterke samenhang is tussen leiderschapsstijl en effectiviteit. De effectiviteit van een leider hangt af van diverse factoren. Zijn eigen persoonlijkheid, vertrouwen in zichzelf en motivatie spelen daarbij een rol. Maar ook de wijze waarop hij zijn medewerkers weet te beïnvloeden. Effectieve leiders spelen in op behoeftes en beperkingen van medewerkers en de omgeving. Dirkx onderschrijft de stelling dat een combinatie van transformatieel leiderschap<sup>18</sup> (het inspireren van volgelingen zich te verbinden aan een gedeelde visie en organisatiedoelen) en transactioneel leiderschap<sup>19</sup> (de uitwisseling die er plaatsvindt tussen leider en volgeling door het stellen van doelen en het belonen van bepaalde prestaties) het meest effectief is voor een positieve organisatie performance.

Binnen defensie wordt veel geschreven in vakbladen, worden lezingen gehouden en seminars georganiseerd. Ook hieruit blijkt dat de *senior leaders*<sup>20</sup> weinig verschil ervaren in de manier van leidinggeven in het militaire en het civiele werkveld. Maar er bestaat volgens hen wel een wezenlijk verschil in de context, de arbeidsvoorwaarden en de mogelijke consequenties.

Hoewel er civiele beroepen zijn die ook onder zware omstandigheden moeten werken (sommige zeevissers, arbeiders op olieplatforms, brandweerlieden tijdens inzet, enz.), zijn er weinig beroepen waarbij het geven van een opdracht het inherente gevaar voor het eigen en andermans lijf en leden inhoudt. Een andere bijzondere omstandigheid is de mentale impact, die het gevolg kan zijn van de verantwoordelijkheid voor het doden of verwonden van derden en het veroorzaken van schade en leed. Operationele inzet vindt veelal plaats onder enige vorm van dreiging, de arbeidsomstandigheden (en arbeidstijden) zijn vaak wezenlijk anders dan in Nederland, de weer- en terreinomstandigheden kunnen extreem zijn, de informatievoorziening kent een andere dynamiek en dat geldt ook voor de vereiste snelheid van handelen.

Tot slot kenmerkt de hedendaagse militaire inzet zich door een grote mate van transparantie (o.a. door de snelheid waarmee de media nieuws kunnen verspreiden), waardoor militair optreden op het laagste niveau een grote impact kan hebben op de maatschappij en de politiek (de *'strategic corporal'*<sup>21</sup>). Dit alles geeft volgens de *senior leaders* een wezenlijk andere dimensie aan militair leiderschap.

De *senior leaders* onderschrijven het belang van opdrachtgerichte commandovoering (*mission command*). Dit vinden we ook terug in de Nota Defensiestaf 'Van Eredivisie naar Europees voetbal' (juli 2010)<sup>22 23</sup>. In deze nota wordt ook een koppeling gelegd tussen leiderschap en persoonlijkheidskenmerken, zoals wil, durf, bescheidenheid en initiatief<sup>24 25</sup>.

<sup>17</sup> Joost Dirkx, *Transformatieel leiderschap bij beroepsofficieren als basis voor effectief leiderschap in de profit sector? Een empirisch onderzoek naar de leiderschapsstijl van voormalige beroepsofficieren die nu actief zijn in het bedrijfsleven*, ERASMUS Rotterdam School Of Management, mei 2009.

<sup>18</sup> *Transformatieel leiderschap bestaat uit de componenten geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en persoonlijke consideratie.*

<sup>19</sup> *Transactioneel leiderschap bestaat uit de componenten afhankelijke beloning en management by exception.*

<sup>20</sup> Met *senior leaders* wordt in dit themaverslag bedoeld op kapiteins ter zee/kolonels, alsmede vlag- en opperofficieren.

<sup>21</sup> Dit fenomeen is voor het eerst genoemd door de Amerikaanse generaal der mariniers Charles C. Krulak, in zijn artikel: *'The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War, Marines Magazine*, januari 1999.

<sup>22</sup> "In samenhang hiermee dient het principe van opdrachtgerichte commandovoering uitgangspunt te zijn tijdens zowel de vredesbedrijfsvoering als tijdens operaties." Blzn. 16 en 84.

<sup>23</sup> "Tijdens de inzet in missies is het principe van *mission command* leidend, zeker op tactisch niveau. Deze wijze van leidinggeven staat volgens velen echter haaks op de wijze waarop de vredesbedrijfsvoering wordt geleid in Nederland. Deze discrepantie leidt niet alleen tot frictie, maar ook tot onvoldoende inzicht in de karakteristieken, voorwaarden en toepassingen van *mission command* in een uitzendsituatie." Blz. 111.

<sup>24</sup> "Senior Nederlandse officieren die worden ingezet in (inter)nationale staven op tactisch niveau en hoger dienen [...] een hoogwaardige inbreng te kunnen leveren [...] leiding te kunnen geven aan de staf of een eenheid. Deze inbreng bestaat uit vakmanschap, durf, een voorbeeldhouding en een goed besef van de omgeving waarin men optreedt en de culturele aspecten [...] en de vaardigheid tot onderhandelen [...] wil zich verder te ontwikkelen en [...] de wil heeft uit te blinken in zijn of haar functie." Blzn. 7 en 52.

<sup>25</sup> "Competenties: attitude (o.a. durf, professionaliteit en ethisch juist handelen), kennis en vaardigheden, breed inzetbaar, aanpassingsvermogen, bescheidenheid, discipline en initiatief." Blzn. 54 e.v.



Marechaussee dirigeert auto's naar controle bij grens. foto: Peter Wiezoreck/AVDD

De *senior leaders* onderschrijven dat leiderschap maar deels is aan te leren. Leiders kun je niet maken, maar wel ontwikkelen. Zij onderkennen dat er geen recept is voor succesvol leiderschap, maar er zijn in hun ogen wel enkele zaken van belang, die daartoe bijdragen, zoals het belang van persoonlijkheid en karakter, een duidelijk en realistisch doel, opdrachtgerichte commandovoering (*mission command*), goede communicatie (in twee richtingen), eerlijkheid, vertrouwen, respect en het belang van goede opleiding en training. Van groot belang daarbij is dat de leider zich realiseert en in woord en daad laat zien dat hij/zij er is voor zijn/haar personeel. Door het eigenbelang ondergeschikt te maken en het goede voorbeeld te geven, wordt het vertrouwen, het respect en daarmee het draagvlak en de loyaliteit groter. Dit alles vergroot de effectiviteit van het leiderschap.

In het kader van het thema 'Leiderschap' is ook gekeken hoe min of meer vergelijkbare defensieorganisaties van andere landen al dan niet aandacht schenken aan leiderschap. In deze benchmark is gekeken naar Noorwegen, Duitsland, Engeland, Canada en de aanpak van de strijdkrachten van de Verenigde Staten.

Opvallend is dat alle onderzochte landen leiderschap in hun reguliere opleidingspakket hebben vervat maar leiderschap niet separaat belegd hebben, zoals in Nederland het geval is. Engeland geeft wel 'hogere leidinggevenden' gelegenheid hun leiderschap uit te bouwen, maar de opzet en structuur verschillen sterk per krijgsmachtdeel. Bovendien maken zij een verschil in leiderschap voor militairen en burgers.

## 10.8 Rode draad

In alle bijeenkomsten kwam zeer duidelijk naar voren dat leiders, en zeker de jonge leiders, vragen om de verantwoordelijkheid die hoort bij hun functie. Opdrachtgerichte commandovoering verdient meer aandacht in de vredesbedrijfsvoering. Het vereist durf om te delegeren. Opdrachtgerichte commandovoering baseert zich op het geven van vertrouwen aan de leiders op de onderliggende niveaus; vertrouwen in de bekwaamheid (kennis en vaardigheden), maar ook in het geven van voldoende vrijheid van handelen.

Bij deze vrijheid van handelen hoort ook het accepteren van verschillen in uitvoering. Relevant is in hoeverre voldaan wordt aan doelstellingen en of wordt gewerkt binnen de opgedragen kaders. Richt de focus meer op het behalen van (uitdagende) doelen en doelstellingen, dan op de te volgen procedures.

Binnen de cultuur en de structuur van werken in de vredesbedrijfsvoering moet meer ruimte liggen voor de integrale rol van de commandant van een eenheid.

Iedere leider is anders. Het is van belang dit te onderkennen. Het is daarbij goed deze verschillen te erkennen en zelfs zichtbaar te maken. Diversiteit is geen zwakte, maar een sterke kant van de organisatie en haar personeel. Het is daarnaast belangrijk gericht te investeren in aanwezige leiderschapscompetenties (die dus bij iedereen verschillen) in het detecteren van leiderspotentie en in de verdere ontwikkeling van leiders. Hierbij hoort een passend beoordelingsstelsel.

Commandanten en jonge leiders moeten beter worden voorbereid op de vredesbedrijfsvoering, vooral op het gebied van personeelszaken. Geconstateerde tekortkomingen liggen op de kennis en de toepassing van regelgeving en procedures aangaande personeelszaken (zowel de interne defensieregelgeving en procedures als die betreffende de WIA, Wet Poortwachter, en dergelijke). In de opleiding en begeleiding van officieren en onderofficieren moet verder meer aandacht worden besteed aan de sociale aspecten van leiderschap, het omgaan met emoties en aan niet-operationele personeelszaken.

Er moet veel meer tijd en energie gestoken worden in wederzijdse communicatie. Verticaal, maar vooral ook horizontaal; er moet gelegenheid worden geboden aan jonge leiders om met elkaar van gedachten te kunnen wisselen en ervaringen te delen (interviews).

## 10.9 Conclusies

De meest opzienbarende conclusie is dat onze jonge leiders tevreden zijn over de leiding die zij zelf ontvangen en over de theorie die zij gedurende de opleiding aangereikt hebben gekregen; er is geen sprake van een kloof met het *senior leadership*. Daarbij wordt wel aangemerkt dat het dan gaat om het leidinggeven tijdens operationele inzet. In de vredesbedrijfsvoering – op de kazerne in Nederland – ligt het anders; zij ervaren dan een groot verschil met de wijze waarop ze hun eigen verantwoordelijkheid kunnen en mogen invullen. Ze hebben moeite met de terugval in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Tijdens missies is opdrachtgerichte commandovoering succesvol gebleken, maar het principe wordt niet merkbaar toegepast in de vredesbedrijfsvoering, waarbij het afleggen van verantwoording een dominante plaats lijkt in te nemen; het gevoel bestaat dat dan het belangrijke element van vertrouwen ontbreekt. Bezuinigingen bepalen de agenda en beperken de mogelijkheden maar hebben (nog) niet geleid tot het stellen van duidelijke prioriteiten; uiteindelijk leidt dat tot frustraties omdat doelen niet meer haalbaar zijn. De randvoorwaarden worden niet ingevuld, toch staan alle taken nog overeind. Hierbij ervaren zij een opvallend verschil tussen leidinggevers met (recente) uitzendervaring en diegenen bij wie dat ontbreekt.

Door centralisatie van dienstverlening en toegenomen automatisering is de complexiteit voor commandanten toegenomen; de afhankelijkheid van derden is groot en ze voelen zich nog wel integraal verantwoordelijk maar kunnen dat onvoldoende invulling geven. Vooral de jonge leiders betreuren het dat ze door de toegenomen automatisering minder tijd fysiek aanwezig kunnen zijn bij het personeel en juist daaraan bestaat bij de manschappen veel behoefte. Jonge officieren geven aan dat ze te weinig zijn voorbereid op de taken die horen bij de vredesbedrijfsvoering, in het bijzonder op het gebied van personeelszaken.

Aandacht voor het thema leiderschap is nog geen garantie voor verbetering van de kwaliteit van (de sociale aspecten van) het leiderschap. Cursussen en opleiding alleen zijn niet voldoende, ook in de dagelijkse praktijk moet er aandacht aan worden besteed.

## 10.10 Aanbevelingen

Probeer opdrachtgerichte commandovoering toe te passen in de vredesbedrijfsvoering. Van groot belang daarbij is het geven van vertrouwen vooraf en voldoende vrijheid van handelen.

Maak keuzes (wat doen we wel en wat niet) en voorzie daarna in alle randvoorwaarden (zowel financieel als operationeel).

Investeer gericht in het detecteren van leiderspotentie en in de verdere ontwikkeling van leiders. Maak meer gebruik van de diversiteit aan leiderschap.

Besteed in de opleiding en begeleiding van officieren en onderofficieren voldoende aandacht aan de sociale aspecten van leiderschap, het omgaan met emoties en aan niet-operationele personeelszaken.

Besteed veel tijd en energie aan communicatie. Verticaal, maar vooral ook horizontaal. Bied gelegenheid aan jonge leiders om met elkaar van gedachten te wisselen en ervaringen te delen (intervisie).



Binnenloodsen Lynx heli-copter op Hr.Ms. Amsterdam. foto: Sgt Ruud Mol, AVDD



## Bijlage 1 bij themaverslag Leidinggeven.

### Initiatieven van de Defensiestaf en de OPCo's sinds het symposium.

Aan de Defensiestaf en de OPCo's is gevraagd wat de effecten binnen het defensieonderdeel zijn geweest van het door de IGK georganiseerde symposium over leiderschap.

De Defensiestaf had de behoefte aan een defensiebreed leiderschapsprofiel al eerder onderkend. Dit is onderwerp van gesprek binnen het Platform Leiderschap Defensie. Er wordt naar gestreefd om medio januari 2011 binnen het platform overeenstemming te bereiken over dit profiel. Vervolgens zal dit voor stafbehandeling worden uitgezet binnen de defensieonderdelen en de Hoofddirectie Personeel. Verder wordt dit themaverslag t.z.t. geagendeerd voor behandeling in het platform. Aan de hand van de bevindingen en aanbevelingen zullen eventuele vervolgactiviteiten worden vastgesteld.

Binnen het CZSK heeft Plaatsvervangend CZSK, in zijn hoedanigheid als voorzitter van het Platform Leiderschap CZSK, de waarnemingen, conclusies en aanbevelingen van het symposium besproken tijdens de eerstvolgende vergadering van het Platform. Het resultaat van de gevoerde discussie is besproken in de Admiraliteitsraad. De Visie leiderschap van het CZSK wordt n.a.v. het symposium op twee punten aangescherpt en het is verwachtbaar dat deze visie in het eerste kwartaal van 2011 is geaccordeerd.

Binnen het CLAS zijn activiteiten uitgevoerd in zowel de Commandantenlijn als op thematische wijze bediscussieerd in specifieke fora of gelegenheden. De belangrijkste specifieke activiteiten zijn:

- Tijdens de Infodagen van de Commandant Landstrijdkrachten (CLAS-infodagen) is het thema leiderschap behandeld in een drietal lezingen. Aan de hand van ervaringen opgedaan tijdens missies en in de bedrijfsvoering hebben de C-LAS, zijn plaatsvervanger (P-CLAS) en de Landmachtadjudant het thema leiderschap ter sprake gebracht. Speciale aandacht was hierbij gericht op de aspecten vakkenis, voorbeeldhouding, (innerlijke en uiterlijke) discipline, opdrachtgerichte commandovoering en algemeen toekomstperspectief. Hierdoor ontstond een grote overlap met de thema's, zoals behandeld tijdens het symposium leiderschap.
- In het kader van de bedrijfsplancyclus en het Operatiebevel CLAS 2012 is besloten een andere en bredere wijze van uitvoering te geven aan de Tweede Commandanten Terugkoppeling (2e CT). In plaats van een plenaire sessie te Utrecht, is nu gekozen voor een stafbezoek waarin niet alleen bedrijfsvoeringaspecten de revue passeren, maar ook geselecteerde items worden besproken. Leiderschap is één van deze thema's. Dit onderwerp wordt zowel besproken in de plenaire sessie, als in de commandantenlijn en functionele lijnen tegen het licht gehouden. Aspecten die hierbij worden besproken zijn kadervorming, coaching en mentoring, beoordelingen en functioneringsgesprekken, incidenten, moreelonderzoeken en detectie van hoogwaardig talent.
- Mede naar aanleiding van het symposium heeft het CLAS een uitgebreide bijdrage geleverd aan het door TNO uitgevoerde onderzoek naar 'leiderschap in de *'comprehensive approach'*'. Dit heeft geresulteerd in de vaststelling van een achttal competenties waarover *'topleadership'* dient te beschikken. Deze zijn:
  - Beïnvloeden.
  - Communiceren.
  - Diplomatie.
  - Flexibiliteit.
  - Mensgericht.
  - Omgevingsgericht.
  - Samenwerken.
  - Visie.Deze competenties worden ingebracht in een toekomstige discussie omtrent de mogelijke aanpassing van het domein van de officier en de hiermee verbonden competenties, die de basis vormen voor de opleiding en loopbaan van officieren.

- Gezien de specifieke betrokkenheid van de P-CLAS bij het aspect diversiteit is, naar aanleiding van het symposium, besloten werkbezoeken uit te voeren bij alle grote eenheden behorende tot het CLAS, waarbij specifiek aan vrouwen werd gevraagd wat hun mening en visie waren over genderbeleid, diversiteit en de toepassing hiervan binnen het CLAS. Deze cyclus wordt in januari 2011 afgerond, waarna de belangrijkste bevindingen zullen worden omgezet in maatregelen.
- De inhoud van het symposium is een hoeksteen geweest voor de Dies-rede, zoals die op 24 november jl. ter gelegenheid van de 182ste Dies Natalis is uitgesproken op de KMA. Hierdoor is een groot gedeelte van het toekomstig 'junior leadership' van het CLAS direct aangesproken.

In 2011 zal binnen de KMAR een onderzoek plaatsvinden naar de optimalisatie van de visie op leiderschap. De nieuwe strategische organisatievisie, die is neergelegd in de Ontwikkelagenda 2010-2014 van de KMAR, zal dan worden onderzocht. Ook het pictureonderzoek van begin 2011 kan hierbij van nut zijn. De operationele doelstellingen van de KMAR zijn gekoppeld aan de bedrijfsvoering en capaciteitsinzet. In de viermaandelijke managementconsultaties wordt de voortgang hiervan besproken. Leiderschap staat hierdoor periodiek op de agenda. Daarnaast wordt gewerkt aan een verbeterslag in de consultaties met als doel leiderschap in deze consultaties een steviger plek te geven.

Naast voornoemde verbeterslag wordt vanuit de portefeuille leiderschap bij de KMAR veel aandacht besteed aan het begeleiden van commandanten en teams door coaching en intervisie.

## Bronnen voor het thema Leidinggeven

Ministerie van defensie, werkgroep Staal, *Visie leidinggeven*, november 2007.

Commandant der Strijdkrachten, *Joint Defensie Publicatie 5, Commandovoering*, 2010.

Nota Defensiestaf 'Van Eredivisie naar Europees voetbal', juli 2010.

Henry Mintzberg, *Managers, not MBA's*, 2004.

Henry Mintzberg, *Managing*, 2009.

Cor Keijser, Stephan van der Vat, *Drijfveren in de praktijk*, 2009.

Joost Dirx, *Transformationeel leiderschap bij beroepsofficieren als basis voor effectief leiderschap in de profit sector? Een empirisch onderzoek naar de leiderschapsstijl van voormalige beroepsofficieren die nu actief zijn in het bedrijfsleven*, ERASMUS Rotterdam School Of Management, mei 2009.

Generaal USMC Charles C. Krulak, *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*, Marines Magazine, januari 1999.

Nederlandse Defensie Academie, *Algemene Studiegids Initiële Opleidingen*, augustus 2010 – 2011.

Militaire Spectator, diverse edities.



5 December 2010: sinterklaasviering op het Militair Revalidatie Centrum te Doorn. foto: Peter Zondervan

# 11 Nazorg

## 11.1 Inleiding

De afgelopen jaren hebben duizenden militairen deelgenomen aan vredesmissies. De missie in de provincie Uruzgan in Afghanistan heeft nadrukkelijk de risico's van het militaire beroep onder de aandacht gebracht. Ook nu nog nemen militairen deel aan vredesmissies. Het thema nazorg is vooral gericht op de wijze waarop de zorg over een langere periode gestalte krijgt, mede gezien vanuit de ervaring van enkele gewond geraakte militairen.

Doel van het onderzoek is een bijdrage te leveren aan de verbetering van de nazorg (op alle niveaus binnen de defensieorganisatie). De focus van het onderzoek ligt op de wijze waarop commandanten inhoud (kunnen) geven aan hun verantwoordelijkheid op het gebied van nazorg.

Naast commandanten zijn specialisten en slachtoffers gevraagd om hun ervaringen op het gebied van nazorg te delen. In individuele gesprekken met revaliderende militairen zijn hun ervaringen en die van hun thuisfront aan de orde gekomen. Tijdens de reguliere werkbezoeken heeft de IGK eveneens gesproken over nazorg. In december 2010 heeft de IGK samen met de voorzitter van de Raad voor civiel-militaire Zorg en Onderzoek (RZO), op de Zwaluwenberg een werkdiner georganiseerd. Autoriteiten op het gebied van de (veteranen)zorg, afkomstig uit verschillende disciplines en andere overheden hebben hun kennis en ervaringen gedeeld. In dit verslag zijn de belangrijkste bevindingen weergegeven. Ter afronding zijn de conclusies en enkele aanbevelingen opgenomen.

## 11.2 Bevindingen

De eerste themadag werd gehouden met functionarissen die vanuit hun functie of vanwege hun specifieke kennis en ervaring direct of indirect met nazorg te maken hebben. Aanwezig waren beleidsmedewerkers van de HDP, zorgverleners en zorgcoördinatoren van de defensieonderdelen, het Dienstencentrum Re-integratie (DCR), vertegenwoordigers van het Veteraneninstituut en uit de Militair Geestelijke Gezondheidszorg. Deze themadag leverde de volgende bevindingen op:

- Hoewel in verschillende documenten wordt gewezen op de verantwoordelijkheid van de commandant bestaat geen eenduidig beeld wie wordt bedoeld. Genoemd zijn de commandant van de eenheid in Nederland (de organieke commandant) - in rang variërend van sergeant tot generaal (de CDS en zelfs de minister) - de operationele commandant tijdens de missie en de commandant van het achterdetachment, waar de teruggekeerde gewonde militair administratief toe behoort zolang de eenheid nog is uitgezonden.
- Het re-integratiebeleid van defensie vormt het uitgangspunt voor de inrichting van de zorgketen en de daarbij behorende processen, maar mist een aantal richtinggevende uitgangspunten. Hoewel alle partijen onderkennen dat het van belang is dat het slachtoffer zelf verantwoordelijkheid draagt voor zijn revalidatie en voor zijn re-integratie, is de nota vooral procedureel van aard en lijkt de wil van het slachtoffer geen factor van betekenis. De onderlinge afstemming tussen alle betrokken instanties speelt een belangrijke rol in het functioneren van de zorgketen en juist daar schort het aan. Een functionaris die de zorg coördineert en optimaal op elkaar afstemt ontbreekt. Niet alle adviseurs en beslissers hebben voldoende kennis op het gebied van re-integratie. Ook is soms sprake van tegengestelde belangen. Daardoor lijkt het voor de “spelers” in de zorgketen en voor de gewonden of de samenhang ontbreekt.
- Bij overplaatsing van een militair van zijn organieke eenheid naar het DCR (in de regel na zes maanden) gaan veel bevoegdheden over maar niet alle. Bij sommige defensieonderdelen liggen bovendien bevoegdheden bij (decentrale) personeelsdiensten. Commandanten vinden het hierdoor lastig nog op goede wijze invulling te geven aan hun verantwoordelijkheid. Het levert veel onduidelijkheden op en uiteindelijk blijven soms taken liggen. Zo komt het regelmatig voor dat termijnen die genoemd zijn in de re-integratienota worden overschreden.
- Verschillende oplossingen zijn bedacht om toch invulling te geven aan een goede personeelszorg. Binnen CZSK is traditioneel een belangrijke taak neergelegd bij de Sociaal Medische Dienst (SMD). De commandant van 13 Gemechaniseerde Brigade heeft een ‘zorgteam’ opgericht (een functie vrijgemaakt) dat een signalerende en ondersteunende rol heeft in de contacten tussen slachtoffers en commandanten. Dit initiatief is door de andere brigades overgenomen.
- Het Korps Mariniers heeft als nulde-lijns zorg het Collegiaal Korps Netwerk (CKN) opgezet ter ondersteuning van collegae en commandanten. De KMAR kent de Collegiale Ondersteuningsgroep (COG). De COG slaat een brug tussen de werkvloer en de professionele hulpverlening daar waar het gaat om verwerking van ingrijpende gebeurtenissen. De toegang is laagdrempelig waardoor men problemen snel signaleert en verwijzing naar professionele zorg snel plaatsvindt.
- Het beeld van een gewonde militair over zijn toekomst is in tijd aan verandering onderhevig. In de eerste fase staan emotionele verwerking en fysiek herstel centraal, later komt de vraag ‘en hoe nu verder’. Dan gaat men op zoek naar duidelijkheid en zekerheid die soms pas na jaren kan worden geboden. Het scheppen van de juiste verwachtingen in elk stadium is essentieel. Het is beter uit te leggen waarom nog geen helderheid kan worden gegeven, dan ongefundeerde verwachtingen te wekken. De tijdlijn voor re-integratie varieert per individu en is daarom niet in een sjabloon vast te leggen.
- De combinatie van de persoon en de aard van de verwondingen vraagt om een individuele aanpak in het (na)zorgtraject. Essentieel is de communicatie met het slachtoffer; serieus nemen en luisteren, niet voor de persoon denken en invullen (begrepen en gerespecteerd worden). Maak het slachtoffer mede

verantwoordelijk voor zijn/haar herstel en begeleid het slachtoffer bij het maken van keuzes. Nee is ook een antwoord. Het gaat om het belang van de gewonde maar ook van de organisatie.

Op 26 augustus is de tweede themadag georganiseerd. Aan deze dag namen commandanten uit verschillende defensieonderdelen deel. Een deel van hen heeft tijdens hun uitzending met slachtoffers binnen hun eenheid te maken gehad. Een andere groep heeft het commando van een eenheid overgenomen en is geconfronteerd met militairen die in een eerdere missie gewond zijn geraakt. Tevens waren functionarissen aanwezig die betrokken waren bij de eerste opvang van de slachtoffers in Nederland. Een aantal commandanten is separaat benaderd. Deze themadag heeft geleid tot de volgende bevindingen:

- Commandanten voelen zich verantwoordelijk voor de nazorg van hun personeel, maar de eigen mogelijkheden om invloed uit te oefenen zijn beperkt (veel betrokken partijen, geen financiële ruimte, wet- en regelgeving). Naarmate het revalidatieproces langer duurt, verliest de commandant zicht op de ontwikkelingen en grip op het proces.
- Kennis (regelgeving, procedures en rol zorgpartijen), betrokkenheid en vaardigheden van de commandant zijn in hoge mate bepalend voor de wijze waarop hij inhoud geeft aan zijn verantwoordelijkheid. Dit moet meer aandacht krijgen in de loopbaanopleidingen. De commandanten vragen om een handleiding/richtlijn ter ondersteuning.
- Zorg strekt zich verder uit dan die voor het slachtoffer. De commandant heeft ook te maken met de familie van het slachtoffer en met de directe militaire omgeving. Naast een handleiding voor commandanten manifesteert zich de behoefte aan informatie en voorlichting bij het slachtoffer en de familie. In deze behoefte kan voor een groot deel worden voorzien door een brochure op te stellen waarin veel vragen, die nu bij de commandant terechtkomen, al worden beantwoord.
- Het functioneren van de leden van een SMT is van essentieel belang voor de afstemming tussen alle betrokken partijen binnen de zorgketen en de commandant. De specialisten binnen SMT treden hierbij ook op als vertegenwoordigers van zorgverleners die niet zijn vertegenwoordigd in het SMT. De bedrijfsarts onderhoudt bijvoorbeeld contacten met CMH, MGGZ en MRC en de bedrijfsmaatschappelijk medewerker met DCR.
- Personeelwisselingen leiden tot nieuwe relaties. Nieuwe commandanten nemen de zorgtaak over. Zij zijn niet inhoudelijk betrokken geweest bij het voorval maar voelen zich wel verantwoordelijk voor de nazorg aan de slachtoffers. Het slachtoffer heeft minder of geen gevoel bij de nieuwe commandant omdat "hij/zij er zelf niet bij is geweest". Slachtoffers hechten meer waarde aan contacten met betrokken collega's/lotgenoten dan aan de contacten met formele leidinggevendenden/commandanten. Slachtoffers vragen vaak om veel aandacht. Commandanten kunnen daar niet altijd voldoende tijd voor vrijmaken. Dit leidt tot frustratie voor beide partijen. Commandanten geven aan dat niet alle partijen die bij de zorg betrokken zijn de rol van de commandant (h)erkennen.
- Veel aandacht gaat uit naar "zichtbare" slachtoffers. Er zijn ook collega's waarbij de verwonding (psychisch) niet direct zichtbaar is. Erkenning van deze groep is minstens zo belangrijk als erkenning van de fysieke slachtoffers.

In de periode van 8 tot en met 10 november is met dertien revaliderende slachtoffers gesproken in het Militair Revalidatie Centrum. De gesprekken vonden plaats aan de hand van vragenlijsten. Deelname was op vrijwillige basis. De gesprekken hebben geleid tot de volgende bevindingen:

- Slachtoffers zijn voortdurend bezig met de vraag 'hoe ziet mijn toekomst eruit?'. De focus verplaatst zich van het korte termijn denken naar 'later'. De wijze waarop commandanten en zorgverleners inhoud geven aan de (communicatie over de) zorgverlening is bepalend voor de wijze waarop de slachtoffers deze ervaren. Open, eerlijk, juist en volledig informeren is van groot belang. Slachtoffers geven aan vaak het gevoel te hebben dat ze 'aan het lijntje' worden gehouden. Hierdoor verliezen zij het vertrouwen in de



Contactdag lotgenoten. foto: Rob Gieling, AVDD

gesprekspartner (commandant en/of zorgverlener/begeleider) en organisatie. Zekerheid over werk en inkomen geeft rust.

- Slachtoffers afkomstig van verschillende eenheden constateren verschillen in de aandacht en betrokkenheid vanuit de eenheden. Waar de een wekelijks bezoek krijgt en regelmatig wordt opgehaald, ziet en hoort de ander nauwelijks meer iets vanuit zijn eenheid. Vooral degenen die weinig aandacht krijgen voelen zich in de steek gelaten.
- Voor het slachtoffer is het niet vanzelfsprekend dat hij/zij een commandant in de (uitzend) lijn beschouwt als zijn 'echte' commandant. Vooral de persoon die echt belangstelling toont en zich daadwerkelijk voor het slachtoffer inzet, bepaalt het gezicht van de organisatie. Genoemd zijn: mede slachtoffers, functionaris uit het na-detachement, vriend uit andere eenheid, nieuwe pelotonscommandant, maar ook de pelotons- en/of groepscommandant ten tijde van het voorval.
- Slachtoffers (met dispensatie<sup>26</sup>) hebben vragen over hun militaire loopbaanmogelijkheden binnen defensie. Vragen waarop de organisatie in veel gevallen het antwoord schuldig blijft. Slachtoffers blijven hierdoor met het gevoel zitten dat zij niet meer echt welkom zijn. Het huidige beleid over het aanvangsmoment voor de toekenning van het militair invaliditeitspensioen (MIP) versterkt dat gevoel. Het MIP wordt namelijk pas verstrekt als de militair de dienst verlaat. Bovendien voelen zij zich financieel gekort omdat ze door hun beperkte inzetbaarheid oefentoeelage en VROB mislopen. Uitlatingen als 'als burger ben je beter af' en 'je wordt gedwongen het uniform uit te trekken' vallen binnen deze context.
- Omdat men is gaan leven naar de inkomsten die men had voor het ongeval, waarvan een gedeelte door het ongeval is weggefallen (toelages en VROB), geven enkele slachtoffers aan in de financiële problemen te zijn gekomen. Zij zijn op dit punt teleurgesteld over de ondersteuning vanuit defensie.

Het merendeel van de (ernstig) gewond terugkerende militairen volgt een revalidatietraject in het Militaire Revalidatie Centrum in Doorn. Op 14 september heeft er een gesprek plaatsgevonden tussen de IGK en

<sup>26</sup> Onder dispensatie wordt in deze verstaan het handhaven van een persoon als militair op functie(s) ondanks dat hij niet voldoet aan de inzetbaarheids-eisen die aan deze functie(s) zijn verbonden.

commandant MRC over nazorg aan revaliderende fysieke slachtoffers van vredesmissies. Dit gesprek heeft geleid tot de volgende bevindingen:

- C-MRC constateert dat gewonden, naarmate zij een beter beeld krijgen van hun handicap, een realistischer kijk op hun toekomst krijgen. De factor tijd speelt hierbij een belangrijke rol. Het MRC ondersteunt de gewonde vanuit de eigen kennis en ervaring bij het maken van keuzes.
- De belangstelling vanuit de eenheden varieert per gewonde. Het soort bezoek en de bezoekfrequentie verandert in de tijd. Een deel wordt regelmatig opgehaald om aanwezig te zijn bij activiteiten van de eenheid. Anderen worden incidenteel bezocht. Belangstelling van een zorgcoördinator op brigadeniveau voorziet in een behoefte.
- Vooral voor diegenen die langdurig revalideren is het niet altijd duidelijk wie hun feitelijke commandant is. De gewonde heeft de neiging zich vast te houden aan de persoon met wie hij/zij voor of na het ongeval een trouwensband heeft opgebouwd. Hij leert in de tijd om 'los te laten' en wordt daarin door het MRC begeleid.
- Het MRC heeft tweemaandelijks afstemmingsoverleg met diverse hulpverlenende disciplines (diensten-centra DPD), revalidanten en vertegenwoordigers van eenheden.

Het thema Nazorg is ook tijdens de verschillende werkbezoeken die de IGK in 2010 heeft afgelegd aan de orde geweest. Uit de verslagen van de werkbezoeken zijn de volgende bevindingen overgenomen:

- Brigadecommandanten CLAS zien de noodzaak om door middel van sociaal coördinatoren (nuldlijns zorg) de eenheidscommandant te ondersteunen bij de uitvoering van zijn (na)zorgtaak. Een bijkomend aspect is dat slachtoffers en familieleden een eerste aanspraakpunt hebben als zij tegen specifieke zaken aanlopen of vragen hebben. Bij complexe zaken hebben de begeleidingscoördinatoren direct toegang bij de commandant of bij bureau case coördinatie CLAS. De begeleidingscoördinatoren zijn vrijgemaakt uit het eigen personeelsbestand. Dit initiatief is begonnen bij 13 Gemechaniseerde Brigade en heeft navolging gekregen bij de andere brigades.
- Commandanten vanuit het CZSK nemen wel de sociale rol van een commandant richting slachtoffers op zich, maar laten de begeleiding en bewaking van het revalidatietraject eerder los. Dit is te verklaren omdat het CZSK van oudsher de Sociaal Medische Dienst (SMD) kent. Het SMD heeft aparte arbeidsplaatsen<sup>27</sup> voor militairen die langere tijd sociaal en/of medisch niet inzetbaar zijn. Voor zeer bijzondere gevallen kent het CZSK een case coördinator.
- Slachtoffers en commandanten hebben te maken met een relatief groot verloop van hulpverleners (vooral bedrijfsmaatschappelijk werkers, bedrijfsartsen en geestelijke verzorgers). Dit gaat uiteraard ten koste van de opgebouwde relatie en slachtoffers krijgen het gevoel dat het hele re-integratie en revalidatie traject weer van voren af aan begint.
- De deelname aan een missie maakt bij een groot gedeelte van het personeel een diepe indruk. Volgens direct betrokkenen speelt het omgaan met emoties hierbij een grote rol en het is van belang om de "lessons-learned" uit deze ervaringen vast te leggen. Ook het inlevingsvermogen van leidinggevendenden zonder uitzendervaring, zowel van commandanten als burger leidinggevendenden (bij de BS, DMO en CDC) speelt hierbij een rol. In diverse opleidingen en cursussen binnen defensie moet hier meer aandacht naar uitgaan.

---

<sup>27</sup> Zieke militairen die naar verwachting binnen zes weken hun werkzaamheden kunnen hervatten blijven bij de eigen eenheid. Gaat het herstel naar verwachting langer duren dan vindt secundaire plaatsing plaats bij SMD. Is het om operationele redenen noodzakelijk dat de functie waarop de zieke militair primair geplaatst is gevuld wordt, dan vindt overplaatsing plaats naar de SMD.



- Het Korps Mariniers heeft als nuldelijns zorg het Collegiaal Korps Netwerk (CKN) opgezet. Bij een calamiteit vangen eigen, hiervoor opgeleide collega's de betrokken militairen op. Zij doorlopen een protocol en kunnen gespecialiseerde hulpverleners inschakelen. Het CKN loopt en ontwikkelt zich verder. De ervaringen in Afghanistan en in de Nederlandse Antillen zijn positief. Binnen het Mariniers Trainings Commando is een vaste functionaris aangesteld als coördinator CKN.
- Bij de Koninklijke Marechaussee is de nazorg belegd in de lijn. Voor de opvang van personeel dat in haar dagelijkse nationale taakuitvoering wordt geconfronteerd met incidenten of schokkende ervaringen is een Collegiale Ondersteuningsgroep (COG) opgericht. Dit concept functioneert uitstekend. De borging van nazorg voor het uitgezonden personeel ligt niet op hetzelfde niveau. De Koninklijke Marechaussee zendt haar medewerkers meestal individueel of als samengestelde groep uit. Na afloop van de uitzending valt het team uiteen. De noodzaak van gesprekken met teruggekeerd personeel vragen blijvende aandacht van leidinggevendenden. In tegenstelling tot personeel van andere krijgsmacht delen oefent de marechaussee direct weer een operationele (nationale) taak uit.
- De inrichting van de zorgketen bij uitzending valt onder de verantwoordelijkheid van CDS. In de praktijk vindt afstemming plaats met het coördinerende krijgsmachtdeel. MGGZ geeft aan dat meer aandacht uit moet gaan naar de beleidsmatige kant van de zorgketen rondom uitzendingen. Richtlijnen voor de overdracht van bevindingen van het SMT in het inzetgebied naar het SMT van de eenheden in Nederland ontbreken. Het CMH constateert een aantal knelpunten in de zorgketen van inzetgebied naar Nederland. Deze zijn voornamelijk procesmatig van aard (vastlegging, dossieroverdracht en taak/rol verdeling). De zorg in Nederland moet optimaal aansluiten bij de zorg in het uitzendgebied. Dossieropbouw en overdracht van dossiers zijn hiervoor belangrijke randvoorwaarden.
- Zowel commandanten als SMT leden geven aan dat de informatievoorziening vanuit de tweedelijns zorgketen naar eenheidscommandanten niet optimaal is. Commandanten weten te vaak niet welke medewerkers in behandeling zijn (bijvoorbeeld bij de MGGZ). De commandant weet dan ook niet of er risico's zijn voor de betreffende medewerker zelf, voor derden of voor de organisatie, op de werkplek. Ook MGGZ realiseert zich het belang van tussentijdse terugkoppeling en erkent dat de tijdigheid hiervan wel eens te wensen overlaat. Terugkoppeling van een MGGZ behandeling vindt plaats naar de arts van een gezondheidscentrum (GZH). Deze 'vertaalt' het MGGZ advies naar een inzetbaarheid advies voor de commandant.
- Na secundaire plaatsing van personeel bij het DCR is een betere informatie-uitwisseling tussen DCR en commandant nodig. Van de commandant wordt verwacht dat hij op de hoogte is van het re-integratietraject en contact onderhoudt met de zieke medewerker. De commandant heeft na overdracht aan het DCR alleen nog bevoegdheden op het gebied van ontslag. DCR heeft alle overige bevoegdheden
- Vooral logistieke eenheden en ondersteunende specialistische eenheden hebben te maken met individuele vulling voor uitzendeenheden. Het komt voor dat een uitzendeenheid gevuld wordt vanuit tientallen eenheden (moedereenheden). Dit betekent dat het zowel voor de formerende eenheid, de uitzendeenheid als de moedereenheden lastig is om overzicht over het nazorgtraject te behouden. Voor de moedereenheid is het na terugkeer moeilijk om vast te stellen wat het operationele verleden (wat heeft hij/zij meegemaakt) van zijn medewerkers is. Dit probleem doet zich niet



Oefening Emerald Move, Medische verzorging in Simal, Senegal.

foto: SM Gerben van Es, AVDD

alleen voor na terugkeer van inzet, maar ook na een overplaatsing en doorstroming. Het is voor commandanten niet duidelijk in hoeverre de organisatie het operationeel verleden van haar medewerkers structureel vastlegt en beheert, of er op enig niveau een betrouwbaar overzicht bestaat.

- De overdracht van medische dossiers vanuit het inzetgebied naar Nederland en de invoer ervan in het patiëntendossier systeem is een voortdurend aandachtspunt. Hetzelfde geldt voor de overdracht van (delen van) het medisch dossier bij dienstverlating naar de huisarts. Niet alle informatie die van belang is voor adequate veteranenzorg kan worden geregistreerd in het patiëntendossier. Relevante informatie voor een goede nazorg moet zowel in het persoonsdossier als in het medische dossier terug te vinden zijn. De integrale samenhang tussen beide is niet geborgd. Hierdoor kan relevante informatie ontbreken die in een later stadium van belang kan worden, bijvoorbeeld bij latere psychische klachten.
- In sommige standplaatsen zijn remedial pelotons opgericht. Zo kan heel zorgvuldig de focus worden gelegd op de hulp aan en de re-integratie van een gewonde militair. Dit leidt tot ontlasting van commandanten. Bovendien krijgt de gewonde militair de maximale hulp en begeleiding. De ervaring leert dat een gewonde sneller herstelt in de eigen vertrouwde omgeving.
- Nazorg is een commandantenverantwoordelijkheid. Op voorwaarde dat hij/zij hierin adequaat wordt ondersteund vanuit de gehele zorgketen kan het slachtoffer geplaatst blijven bij de eigen eenheid of betrokkene moet zelf wat anders aangeven. Een gewonde herstelt sneller in een vertrouwde omgeving.
- Officiers- en onderofficiersopleidingen zouden meer aandacht moeten geven aan de inrichting van de zorgketen en de rol en verantwoordelijkheid van de leidinggevende en instanties betrokken bij de zorgverlening. Voor burger leidinggevendenden kan dit in cursusvorm worden aangeboden.

### 11.3 Ontwikkelingen en nieuwe initiatieven

Het onderwerp nazorg staat binnen defensie nadrukkelijk op de agenda. De HDP is gestart met een structureel overleg met de case coördinatoren van de krijgsmachtdelen. Het MRC organiseert een tweemaandelijks overleg tussen hulpverleners vanuit verschillende dienstencentra van de DPD en vertegenwoordigers van eenheden.

13 Gemechaniseerde Brigade van het CLAS organiseert lotgenoten bijeenkomsten. Deze bieden slachtoffers en hun thuisfront de mogelijkheid om in een 'veilige' omgeving samen te komen, contacten te leggen/onderhouden en ervaringen te verwerken.

De KMAR is gestart met de organisatie van missiegerelateerde bijeenkomsten voor eigen personeel na terugkeer uitzending. Aangewezen KMAR personeel is veelal afkomstig uit verschillende eenheden, volgt samen het opwerkprogramma, worden op meerdere locaties ingezet en zien elkaar niet altijd bij het recuperatieprogramma en de afwikkeling van de uitzending. Voor een goede afsluiting vindt de KMAR deze bijeenkomsten van groot belang.

Het Korps Mariniers ontwikkelt momenteel initiatieven om een CKN systeem ook voor oud-mariniers uit te rollen.

De EODD onderkent eveneens de noodzaak van een aanvullende laagdrempelige preventieve nazorgstructuur, bijvoorbeeld in de vorm van een collegiaal netwerk. Dit is niet alleen van belang voor nazorg na uitzending, maar ook bij de dagelijkse inzet in Nederland. Zij beraden zich over de opzet.



Voorlichting over het uitreiken van dapperheidonderscheidingen. foto: Peter Wiezoreck, AVDD

## 11.4 Conclusies

De begeleiding van slachtoffers kan nog aanzienlijk worden verbeterd. Verbetermogelijkheden zijn te vinden in het meer transparant maken van beleid, regelgeving en de huidige inrichting van de zorgketen en het verhogen van de het inzicht in het 'zorgproces' bij zowel commandanten als hulpverleners. Van groot belang is ook dat het slachtoffer zelf verantwoordelijkheid kan nemen in zijn revalidatie- en re-integratieproces. Uiteraard is daar goede begeleiding bij nodig.

Commandanten, eerstelijns zorgverleners en P&O adviseurs hebben nog onvoldoende kennis van de volledige zorgketen en de eigen rol en bevoegdheden in deze keten. In combinatie met het ontbreken of minder functioneren van SMT's worden hierdoor niet altijd de juiste besluiten genomen in het belang van de re-integratie van de gewonde.

Voor een slachtoffer is het minder belangrijk wie zijn feitelijke commandant is. Belangrijk is een persoon die hem in de nazorg goed begeleidt, belangstelling toont en zich voor het slachtoffer inzet. Dit biedt de ruimte voor een commandant om de zorg rond het slachtoffer goed te organiseren zonder deze zelf uit te moeten voeren.

Een militair die nazorg nodig heeft, heeft vaak meerdere problemen tegelijkertijd (medische, relationele, financiële, sociale, enz.). Bij de afstemming van de daadwerkelijke ondersteuning vervullen commandanten, medisch specialisten, case coördinatoren, bedrijfsmaatschappelijk werkers en re-integratiebegeleiders een essentiële rol. Met hun kennis en ervaring hebben zij een adviserende rol zowel naar de individuele militair als naar de commandant en lijnmanager. Momenteel is niet altijd duidelijk wie wat oppakt. Een duidelijke rolverdeling en goede afstemming in de begeleiding is essentieel.

In alle gesprekken en themabijeenkomsten wordt gewezen op het belang van de 'nulde lijn', de collega's en vrienden in het werk, de familie en vrienden thuis en ook de commandant hoort in die groep thuis. De initiatieven bij het Korps Mariniers, bij de Koninklijke Marechaussee en binnen het Commando Landstrijdkrachten worden als waardevol gezien maar ontstaan nu van onderaf. Een helder kader aangeven en randvoorwaarden invullen zijn volgende noodzakelijke stappen.

## 11.5 Aanbevelingen

Niet de som der delen bepaalt de kwaliteit van de zorg, maar de onderlinge samenhang van de zorgketen en de wijze waarop individuele zorgmedewerkers en commandanten de zorg inhoud geven.

De nadruk zou moeten liggen bij:

- Het betrekken van zorginstanties bij het opstellen van zorgbeleid (o.a. aanpassen van de re-integratie nota van 15 maart 2007) en het verbeteren van de inrichting van de zorgketen;
- Het opstellen van duidelijke richtlijnen over dossieropbouw en informatieoverdracht (communicatie), zowel vanuit missiegebieden naar Nederland als intern defensie en vanuit defensie naar civiele zorgverleners;
- De opleiding van commandanten (burger en militair) en zorgmedewerkers;
- De ondersteuning van de commandant bij de uitvoering van zijn zorgverantwoordelijkheid;
- Het verbeteren van de voorlichting aan de uit te zenden militair over slachtoffer zorg en begeleiding;
- De communicatie met het slachtoffer en familie;
- Het opstellen van een helder kader waarin initiatieven voor verdere verbetering van de nuldelijns zorg worden ingepast en het beschikbaar stellen van de benodigde middelen.

Houd het slachtoffer mede verantwoordelijk voor zijn/haar herstel. Adviseer over de mogelijkheden en beschikbaar personeels- en zorginstrumentarium. Begeleid het slachtoffer bij het maken van keuzes. De keuze van het slachtoffer verandert in de tijd. Houd daarom rekening met het proces van verwerking.

## 11.6 Voortzetting van onderzoek binnen het thema Nazorg in 2011.

Bij dit onderzoek is veel aandacht uitgegaan naar de fysieke gewonden. Deze groep is duidelijk zichtbaar. De groep militairen met een psychische aandoening zal de komende jaren waarschijnlijk groeien. Op termijn zal de aandacht verschuiven van de groep fysiek gewonden naar degene die naar aanleiding van hun uitzending psychische problemen krijgen. Vroegtijdige signalering is niet altijd mogelijk, maar kan veel problemen voorkomen. Velen van hen verlaten op enig moment de actieve dienst, waardoor het contact met defensie en vooral oud collega's minder wordt. Psychische problemen worden door hun omgeving niet altijd aan ervaringen bij uitzendingen gerelateerd. Meer aandacht moet uitgaan naar de wijze waarop de samenleving in het algemeen en defensie specifiek, ook jaren nadat iemand de actieve dienst heeft verlaten, inhoud geeft aan de nazorg voor deze groep ex-militairen en hun omgeving.

De ervaringen van deze groep zijn belangrijk om een compleet beeld te krijgen, maar vraagt een andere benadering. In 2011 wordt dit onderzoek dan ook voortgezet met bijzondere aandacht voor deze groep.





# Deel V

Overige  
onderwerpen



IGK bespreekt een dossier met de toenmalige Chef Staf, foto: Sgt Rintze Klein, AVDD



# 12

## Individuele bemiddeling

### 12.1 Algemeen

In 2010 zijn 500 verzoeken om bemiddeling ontvangen, een stijging van 31% ten opzichte van 2009. Opvallend is de aanzienlijke toename van het aantal ex-militairen (post-actief, veteraan) dat een beroep doet op de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht, van 35 verzoeken in 2009 naar 91 in 2010. Een mogelijke verklaring hiervoor is een vergrote zichtbaarheid van het instituut van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht door publicaties in de Checkpoint, het ACOM journaal en het ABP Magazine en een groot aantal spontane bezoeken aan inloophuizen en veteranencafés.

Bemiddeling is niet hetzelfde als belangenbehartiging, maar dat is vaak wel de verwachting van de verzoeker. In 2010 is het "Protocol Individuele Bemiddeling door de IGK" opgesteld. Doel van het protocol is duidelijk te maken wat van de bemiddeling door de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht verwacht mag worden, maar ook wat de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht van de verzoeker verwacht. Dit protocol wordt opgenomen in de diverse communicatie uitingen zoals de website (internet en intranet).

In het jaarverslag 2009 werd geconstateerd dat een groot aantal verzoeken om bemiddeling wordt ingediend door het personeel boven de leeftijd van 35 jaar. Een verklaring zou kunnen zijn dat het instituut te weinig bekend is bij het jongere personeel. Ook in 2010 blijkt dat van de 285 verzoeken om bemiddeling die zijn ingediend door actief dienende militairen bijna driekwart afkomstig is van oudere militairen. Dit stemt niet overeen met de opbouw van het personeelsbestand binnen defensie. In 2010 is een communicatieplan opgesteld en uitgewerkt om de bekendheid met de rol en taak van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht binnen defensie te vergroten. Dit plan komt in 2011 verder tot uitvoering. Bepaalde onderdelen zijn met name gericht op de jongere militairen.

## 12.2 Resultaten

In totaal zijn in het verslagjaar 431 zaken afgehandeld. In 107 gevallen betrof het de afronding van bemiddelingsverzoeken die al in 2009 waren ingediend. Van de in 2010 ontvangen verzoeken heeft in 230 gevallen actieve bemiddeling plaatsgevonden, waarvan 130 zaken met gunstig resultaat voor de verzoeker zijn afgerond (57%). Bij 128 verzoeken bestond de rol van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht uit het verstrekken van informatie en/of het uitbrengen van een advies aan de verzoeker. In overleg met verzoeker vond 42 keer doorverwijzing naar andere instanties plaats. Dit betrof voornamelijk klachten over de uitvoering van medische behandelingen of uitvoering van regelgeving. Opvallend is het aantal zaken dat bij de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht onder de aandacht is gebracht zonder dat direct bemiddeling werd gevraagd (31). Steeds meer verzoeken komen via e-mailberichten binnen en dan wordt de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht als info-geadresseerde toegevoegd; deze zaken worden gemonitord totdat een werkelijk verzoek wordt ingediend.

## 12.3 Bevindingen

Veel verzoekers benaderen de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht rechtstreeks zonder dat eerst de direct leidinggevenden of P&O over de problematiek is benaderd. In meerdere gevallen zijn ingediende verzoeken om bemiddeling alsnog in de lijn opgelost, nadat verzoeker op die mogelijkheid was gewezen.

In de tweede helft van 2010 zien we een toenemend aantal verzoeken als gevolg van de maatregelen die zijn afgekondigd in het kader van de bezuinigingen. Voorbeelden zijn het niet verlengen van tijdelijke aanstellingen (burgers), de beperking van de automatische overstap naar FPS fase 2 (militairen), het geblokkeerd worden in de loopbaanontwikkeling (militairen), en het niet langer vanzelfsprekend – bij gebleken geschiktheid – in aanmerking komen voor een baan bij de krijgsmacht (sollicitanten, studenten ROC). Men maakt zich duidelijk zorgen en is op zoek naar zekerheid. In veel gevallen refereren verzoekers naar gewekte verwachtingen. Die blijken regelmatig te zijn gewekt door functionarissen die niet bevoegd zijn over het onderwerp te besluiten. Uiteraard leidt dat tot grote frustratie bij het betrokken personeel.

Onjuiste of onvolledige communicatie is vaak de oorzaak van ontevredenheid bij het personeel. Een goede uitleg van een negatief besluit is van groot belang voor de acceptatie van een dergelijk besluit en dat blijft vaak achterwege. In mijn Zomerrapportage 2010 heb ik hiervoor aandacht gevraagd bij de beleidsverantwoordelijken en de commandanten van de defensieonderdelen. Veel van de verzoeken om bemiddeling worden uiteindelijk naar tevredenheid van de verzoeker afgerond als de partijen bij elkaar zijn gebracht en de besluitvorming wordt toegelicht.

Zoals eerder aangegeven vertoont het aantal ex-militairen (post-actief, veteraan) dat een beroep doet op de IGK een opvallende stijging. De toename betreft vooral veteranen uit de meer recente missies. Kenmerkend voor een aanzienlijk deel van deze groep is dat zij te kampen hebben met (psychische) klachten – mogelijk als gevolg van hun uitzending – en geconfronteerd worden met een enorme verscheidenheid aan instanties en administratieve procedures. Dit schept verwarring en onbegrip. Vaak bestaat ook het gevoel dat de erkenning ontbreekt. Vooral oprechte betrokkenheid en goede communicatie kunnen veel ongenoegen wegnemen. In de regelmatige contacten met de betrokken (hulpverlenende) partijen wordt dit onder de aandacht gebracht.

Alle verzoeken om bemiddeling die niet onder zijn te brengen binnen een van de bestaande onderwerpen in het IRS staan geregistreerd onder het onderwerp “Overige rechtspositionele aangelegenheden”. Ten opzichte van 2009 is het aantal verzoeken om bemiddeling bij dit onderwerp gestegen van 78 in 2009 naar 130 in 2010. Gelet op de totaal verschillende aard van de verzoeken is het niet mogelijk hierbij trends te onderkennen.





foto: Suzan Kleinschiphorst, AVDD

# 13 Veteranen- aangelegenheden

## 13.1 Algemeen

In het verslagjaar is veel belangstelling uitgegaan naar de veteranen. Dit had mede te maken met het jubileum van 65 jaar bevrijding na de Tweede Wereldoorlog. Uit naam van de minister zijn veel herdenkingen en vieringen bijgewoond. In totaal is deelgenomen aan ongeveer 120 evenementen en activiteiten waar de Nederlandse veteraan centraal stond. Naast deze deelname zijn ook minder formele plaatsen bezocht, waar veteranen elkaar treffen, zoals de inloophuizen in Heerlen en Eindhoven en verschillende veteranencafé's.

De verscheidenheid van organisaties, speciale zorginstellingen en verenigingen in veteranenland is groot. Tijdens dit eerste jaar als Inspecteur der Veteranen is geprobeerd een zo breed mogelijk beeld te krijgen. Daarom is ook contact gezocht met organisaties die een speciale vorm van zorg bieden voor veteranen, zoals de Geestelijke Verzorging voor Veteranen en het Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen (LZV).

Op 21 juni 2010 heeft de Inspecteur der Veteranen het eerste exemplaar aangeboden van het boek OORLOGEN EN VREDESMISSIES – Ervaringen van Nederlandse Veteranen in de periode van 1940-2010 – aan mevrouw G.A. Verbeet, Voorzitter Tweede Kamer der Staten-Generaal. Dit boek is onder supervisie van het Comité Nederlandse Veteranendag tot stand gekomen.



Veteranendag 2010. foto: Evert-Jan Daniëls

## 13.2 De veteraan

In vele toespraken wordt gesproken over de oude en de jonge veteraan; de oude veteraan is dan de veteraan die heeft gevochten in de periode van de Tweede Wereldoorlog tot en met Nieuw-Guinea. De jonge veteraan heeft deelgenomen aan de missies in Libanon en alle operaties waaraan Nederland sindsdien heeft deelgenomen, tot de dag van vandaag. Voor het maken van beleidskeuzes is dat onderscheid echter niet behulpzaam. Immers de veteraan die kort na terugkeer met functioneel leeftijdsontslag gaat laat zich moeilijk vergelijken met de Libanonveteraan die als jonge dienstplichtige was uitgezonden of de jonge veteraan uit recente missies, die nog een lange maatschappelijke carrière voor zich hadden en nu nog steeds hebben. Die veteraan, die na zijn periode in actieve dienst een civiele betrekking heeft, is moeilijk te bereiken.

Uit onderzoek blijkt dat 80 procent van de jonge veteranen zonder enige moeite de overstap maakt naar de burgermaatschappij en zelfs vaak aangeeft dat de ervaringen van de missies hem of haar hebben verrijkt. Vijftien procent kent in enige mate aanpassingsproblemen, maar slaagt uiteindelijk goed. Vijf procent van de veteranen loopt op enig moment tegen een situatie aan waarin hij opnieuw wordt geconfronteerd met de ervaringen van zijn missie. Voor die veteraan is het LZV ingericht, een systeem waarin civiele en defensiezorginstellingen en alle relevante disciplines zijn verenigd en dat in de korte tijd van zijn bestaan zijn waarde al heeft bewezen.

Jonge veteranen die de actieve dienst hebben verlaten en op enig moment hulp nodig hebben kunnen zich aanmelden bij het centraal aanmeldpunt van het Veteranen Instituut en worden doorverwezen naar een van de instellingen van het LZV. Tijdens verschillende contacten met deze groep veteranen valt op dat zij goed te spreken zijn over de wijze waarop de zorg wordt verleend, maar dat zij na de behandeling weer een moeilijke periode doormaken. Dan zou een periode moeten volgen waarin zij opnieuw integreren in de maatschappij, weer gaan deelnemen aan het arbeidsproces en hun leven weer op orde krijgen.

De perceptie van die veteranen is dat zij dan aan hun lot worden overgelaten. Op een aantal plaatsen in Nederland zijn lokale initiatieven gestart die juist die groep veteranen wil ondersteunen. Stichting de Ouwe Stomp in Alphen aan de Rijn en de Maatschappelijke Dienstverlening Kameraden Legereenheden in Nuth zijn daar goede voorbeelden van. Dergelijke initiatieven worden ondersteund door het Veteraneninstituut, maar zijn nog niet in alle gevallen goed geborgd met bestuurlijke ondersteuning en financiële garanties.

Het blijkt dat inloophuizen en veteranencafés vooral worden bezocht door de oudere veteranen, maar dat de enkele daar aanwezige jonge veteraan zich er ook goed thuis voelt. Daar wordt hij begrepen, vertelde een van de jonge veteranen. De meeste veteranenontmoetingen vinden echter plaats op tijdstippen dat de jonge veteraan zich niet vrij kan maken, omdat ze tijdens werkdagen worden georganiseerd. Op verschillende plaatsen zijn initiatieven ontwikkeld om de jonge veteraan beter te betrekken, bijvoorbeeld door de ontmoetingen te laten plaatsvinden in de avonden of in het weekend.

### 13.3 Veteranen in het buitenland

Tijdens het werkbezoek aan Spanje en Portugal in juni 2010 zijn tijdens de veteranendag in de buurt van Benidorm veel gesprekken gevoerd met veteranen en partners. In die gesprekken kwam vooral naar voren dat niet alle veteranen duidelijk inzicht hebben in de specifieke regelingen die gelden voor Nederlanders wonend in Spanje. Hierbij werd in het bijzonder genoemd de regeling ten aanzien van de ziektekosten. Deze problematiek is opgepakt door de ambassade in Madrid, die deze dag had georganiseerd en die een materiedeskundige had uitgenodigd.



Aanbieden eerste exemplaar van het boek; Oorlogen en vredesmissies.

foto: Marius van Leeuwen

Op 30 september en 1 oktober is een werkbezoek gebracht aan twee veteranenprojecten van “Stichting veteranen actief” en “Stichting veteranen Brabant Zuid-Oost” in Bosnië-Herzegovina. Het betrof in beide gevallen het samen met de lokale bevolking renoveren van een lagere school. Tijdens de gesprekken met de veteranen werd het belang van dergelijke projecten voor de kinderen in Bosnië, maar vooral ook voor de veteranen zelf benadrukt. Door de terugkeer naar het land van hun missie zien de veteranen de vooruitgang en wat sinds hun vertrek, mede dankzij hun inzet, is bereikt. Tijdens de uitvoering van de projecten, waaraan ook veteranen deelnemen van andere missies, luisteren zij naar elkaars ervaringen en ondersteunen zij elkaar bij de verwerking van hun emoties. Op 1 oktober zijn beide projecten succesvol afgerond en overgedragen aan de lokale autoriteiten.

## 13.4 Afronding

Met een geslaagde nationale veteranendag en veel lokale en regionale activiteiten lijkt veel te zijn bereikt op het gebied van erkenning en waardering voor de veteraan. Dat is zeker het geval, maar de vraag is in hoeverre er ook sprake is van verankering en borging van wat is bereikt. Het kan niet worden ontkend dat de toegenomen erkenning en waardering voor een belangrijk deel te danken is aan de intensieve en veeleisende inzet van alle delen van onze krijgsmacht in Afghanistan en op andere plaatsen in de wereld en de positieve aandacht daarvoor in de media. Die missie is nu beëindigd en het nieuws wordt beheerst door de financiële situatie van defensie, de opgelegde bezuinigingen van het Regeerakkoord en de ongerustheid van het defensiepersoneel. Bovendien moeten ook andere overheden fors bezuinigen, terwijl de belangstelling van lokale overheden van groot belang is voor de borging van waardering en erkenning voor veteranen. De veteraan verdient het dat we hem of haar niet vergeten!







# 14 Voortgang bevindingen 2009

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op die onderwerpen waarvan in het jaarverslag 2009 is aangegeven dat de voortgang hiervan zal worden gevolgd.

## 14.1 Positie Diensten Geestelijke Verzorging

In het jaarverslag 2009 is melding gemaakt van de vaststelling van een gezamenlijke missie en visie van alle Diensten geestelijke Verzorging. De definitieve versie van deze missie en visie is vastgesteld op 25 januari 2010 en aangeboden aan Commandant van het Commando DienstenCentra, Hoofddirecteur Personeel, de Zendende Instanties en de medezeggenschapscommissie.

De studie naar de inbedding van de Diensten Geestelijke Verzorging bij defensie is definitief vastgesteld op 16 februari 2010 en aangeboden aan de opdrachtgever, Commandant van het Commando DienstenCentra. Dit heeft geresulteerd in het in september 2010 goedkeuren van het Beleidsvoornemen Herziene Inbedding en herstructurering Diensten Geestelijke Verzorging. Inmiddels is het concept Voorlopig Reorganisatieplan (cVRP) in februari 2011 aan de opdrachtgever aangeboden. De Diensten Geestelijke Verzorging worden rechtstreeks onder de Commandant van het Commando DienstenCentra geplaatst. De implementatie van de reorganisatie, die hieruit volgt, zal in 2011 een aanvang nemen.

De status en rechtspositie van de geestelijk verzorger zijn op verzoek van de Zendende Instanties buiten de reorganisatie van het Commando DienstenCentra geplaatst en worden in 2011 in overleg met de Hoofddirecteur Personeel bezien.

## 14.2 Emancipatie, arbeid en zorg

In 2009 is door de IGK in een themaonderzoek aandacht besteed aan emancipatie, arbeid en zorg. De Hoofddirecteur Personeel is verzocht de behandeling van het rapport “Vrouwen bij defensie” over te nemen. Hij heeft gemeld dat de uitwerking van de aanbevelingen in genoemd rapport in gang is gezet, waar onder de integrale opname van diversiteit en gender in de defensiebrede personeelsmonitor. Een aantal doorlopende onderzoeken op personeelsgebied bieden inzicht of vrouwen verschillen in motivatie en in vertrekredenen. Op basis daarvan kan beleid worden aangepast.

Een deel van de het Actieplan diversiteit defensie 2009-2012 opgenomen maatregelen is inmiddels geïntegreerd in het personeelsbeleid. In het huidige regeerakkoord is echter opgenomen dat diversiteitsbeleid geen prioriteit is van de regering. Voor defensie betekent dit dat het Actieplan diversiteit defensie 2009-2012 wordt beëindigd.

## 14.3 Doorlooptijd keuringen

In het Jaarverslag 2009 (punt 8.2.8) is geconstateerd dat de doorlooptijden van de medische keuringen door Bureau Medische Beoordelingen lang zijn en dat de norm volgens de re-integratienota van de Hoofddirecteur Personeel veelal wordt overschreden. De Hoofddirecteur Personeel heeft gemeld dat de constatering in het Jaarverslag 2009 nog niet hebben geleid tot aanvullend beleid. Ook zijn nog geen concrete aanpassingen voorgesteld voor de re-integratienota.

De wachttijden voor geneeskundig onderzoek door Bureau Medische Beoordelingen zijn de laatste tijd langer geworden. Dit wordt veroorzaakt door enerzijds een stijging van de vraag en anderzijds niet ingevulde vacatures respectievelijk ziekte van verzekeringsartsen, waardoor de capaciteit met een derde is afgenomen. Als noodmaatregel worden diverse artsen van het DienstenCentrum Medische Keuringen en de Arbodienst periodiek ingezet. Zij hebben echter nog niet voldoende ervaring om alle diensten en producten van Bureau Medische Beoordelingen uit te voeren. Gevolg hiervan is dat in de uitvoering van geneeskundige onderzoeken voor de vaststelling van al dan niet blijvende ongeschiktheid voor de militaire dienst opnieuw een achterstand wordt verwacht.

## 14.4 Loopbaanbeleid KMar

In het jaarverslag IGK 2009 staat dat goede afstemming tussen competentie management en loopbaanbeleid bij de Koninklijke Marechaussee van belang is. In 2010 is bij de Koninklijke Marechaussee naast competentie management, ook het proefproject “nieuw loopbaanbeleid” gestart. Competentie management is een onderdeel van het nieuw loopbaanbeleid. De Koninklijke Marechaussee concludeert uit een tussenrapportage over competentie management van medio 2010 dat de “output” van het project goed is. De voor de toepassing van competentie management benodigde instrumenten, trainingen en dergelijke zijn op basis van behoefte en tijdschema ontwikkeld. Zo is bijvoorbeeld het persoonlijk ontwikkelplan geïntroduceerd en zijn sinds november 2010 loopbaanbegeleiders aangetreden. De Koninklijke Marechaussee vindt het nog te vroeg om over het resultaat uitspraken te doen. In het onderzoek naar de toepassing, effecten en resultaten van de pilot “Nieuw Loopbaanbeleid” zal competentie management expliciet worden meegenomen.

## 14.5 Buitenlandse bezoeken ICT

In het Jaarverslag 2009 is melding gemaakt van het gebrek aan ICT-middelen ten behoeve van Nederlandse defensiemedewerkers en -organisaties in het buitenland. Sinds de oprichting van het DienstenCentrum Internationale Ondersteuning Defensie op 1 juli 2010 worden vele diensten aangeboden via de Buitenland SelfService. Om hiervan gebruik te kunnen maken, moeten defensiemedewerkers in het buitenland een aansluiting hebben op het defensie-intranet.

Inmiddels zijn belangrijke vorderingen op dit gebied te melden. Sinds november 2010 heeft ongeveer tweederde deel van het in de Verenigde Staten werkzame Nederlandse defensiepersoneel toegang tot het defensie-intranet. Daarnaast hadden alle defensieattachees al toegang door middel van het zogeheten Milat-project. Gezien de matige prestaties van dit systeem wordt momenteel op de ambassades het zogenaamde DefNet Remote systeem uitgerold. Dit biedt nagenoeg alle Nederlandse defensiemedewerkers die (nog) niet rechtstreeks op het defensie-intranet zijn aangesloten de mogelijkheid om in de nabije omgeving intranet te benaderen. Voor de toekomst wordt gewerkt aan toegang met gebruikmaking van de zogenaamde "Telestick", waarbij een gewone internetaansluiting wordt gebruikt. Daarvoor wordt momenteel defensiebreed een pilot uitgevoerd. De eerste ervaringen zijn positief.

## 14.6 Reservisten

In het jaarverslag van 2009 is aangegeven dat het proces van geneeskundige zorg van reservisten wordt gevolgd. Tijdens sommige werkbezoeken in dat jaar bleek namelijk dat bij verplichte keuringen van reservisten de gezondheidscentra lieten weten dat de reservist niet zonder *Univé-pas* werd gekeurd. Uitgangspunt is dat reservisten in werkelijke dienst dezelfde rechten hebben als actief dienende militairen, ook op het punt van de geneeskundige zorg. De Directie Militaire Gezondheidszorg van de Hoofddirectie Personeel zou de gezondheidszorgorganisaties erop wijzen dat reservisten in werkelijke dienst altijd zorg moeten krijgen.

Uit een terugkoppeling met bureau Algemene Reservisten Aangelegenheden (ARA) van staf Commando Landstrijdkrachten blijkt dat de reservisten nu ook in het Geneeskundig Informatie Systeem (*GIDS*) en in de tandartsapplicatie (*Exquise*) zijn opgenomen. De beleidsaanwijzing Militaire Gezondheidszorg DMG/059 geeft een goed overzicht van de rechten en verantwoordelijkheden van de reservist, de eenheidscommandant en de verantwoordelijk militair arts.

## 14.7 Multimedia en E-learning Commando Zeestrijdkrachten

In het Jaarverslag 2009 werd gesteld dat het kader van de Nederlands-Belgische Operationele school van mening is dat binnen het Commando Zeestrijdkrachten onvoldoende aandacht is voor Multimedia en E-learning. Deze signalen waren ook bij andere werkbezoeken aan verschillende scholen binnen defensie opgevangen. Er werd geadviseerd meer prioriteit te geven aan dit onderwerp door het opstellen van duidelijke richtlijnen en de toewijzing van benodigde middelen. Beleidsmatig zijn nog geen duidelijke defensiebrede richtlijnen voor de toepassing van Multimedia en E-learning opgesteld. Wel wordt met de toepassing ervan rekening gehouden, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van het programma Standaardiseren Processen Opleiden & Trainen. De functionele aansturing van het bureau Multimedia en E-learning van het Commando Zeestrijdkrachten is in 2010 verlegd naar de School voor Maritieme Vorming Bedrijfsvoering en Onderwijskunde. Daarmee heeft de inzet en invloed van dit bureau een breder karakter gekregen. Met betrekking tot de middelen zijn bescheiden verbeteringen tot stand gebracht. De financiële situatie binnen defensie laat een ruime uitbreiding van middelen momenteel niet toe.



Technische opleidingen Marine. foto: Sgt Ruud Mol, AVDD

## 14.8 Technisch personeel

Tijdens de behandeling van de gecombineerde derde en vierde kwartaalrapportage IGK 2009 in het Departementaal Beraad van 25 januari 2010 is Commandant Zeestrijdkrachten gevraagd de mogelijkheden van het uitwisselen van technische personeel binnen defensie te onderzoeken. Commandant Zeestrijdkrachten heeft hierover in bredere context overlegd met de Hoofddirecteur Personeel en Commandant der Strijdkrachten om de mogelijkheden binnen de bestaande kaders vast te stellen. Vervolgens is Commandant Zeestrijdkrachten een pilot gestart met een vijftal medewerkers.

## 14.9 Standaardisatie Opleidingsprocessen

In het Jaarverslag IGK 2009 komt de invoering van de Standaardisatie Opleidingsprocessen (STOP) ter sprake. Kritieke punten waren dat er bij de invoering onvoldoende over het project gecommuniceerd was en er onvoldoende begeleiding beschikbaar was gesteld. Tevens ontbraken enkele essentiële functionaliteiten in het systeem. In 2010 is conform afspraak inhoud gegeven aan de nazorg van het programma STOP en blokkerende zaken zijn gerepareerd. Toch werd ook in 2010 tijdens werkbezoeken STOP regelmatig ter sprake gebracht. Ook zijn aan het DienstenCentrum Human Resources regelmatig vragen gesteld of klachten ingediend over het programma STOP.

Het is duidelijk dat verbetering is opgetreden en dat men de nodige voordelen van dit systeem ziet, maar het komt nog niet volledig aan de wensen tegemoet. Zo genereert het systeem circa drie weken voor aanvang van een cursus afwijzingen voor opleidingen door een geautomatiseerde vergelijking tussen het aantal mogelijke deelnemers voor een bepaalde opleiding en het aantal beschikbare plaatsen. Daarna kunnen nog slechts handmatig wijzigingen worden doorgevoerd. In een productieomgeving waarbij vele weken vooruit wordt gepland (zoals het geval is met schaars specialistisch personeel en in ploegendiensten), leidt dit tot onnodig capaciteitsverlies. Tevens moeten lijnmanagers en het bovenliggende bevoegde gezag prioriteiten stellen bij het toewijzen van deze opleidingen. Dit staat soms op gespannen voet met de uitgangspunten van het Flexibel Personeelsysteem en verwachtingen die gewekt zijn bij het personeel.

Soms beperken de lokale faciliteiten een goed gebruik van STOP, bijvoorbeeld door de beperkte beschikbaarheid van ICT-middelen. Sommige eenheden kiezen voor een pragmatische, effectieve oplossing door één medewerker met de administratie rondom opleidingen te belasten. Door de Hoofddirectie Personeel worden om onjuiste handelingen in de systemen tegen te gaan in de loop van 2011 in overleg met de defensieonderdelen zogenaamde “superusers/keyusers” geïntroduceerd. Superusers/keyusers zijn aangewezen om de lokale/regionale medewerkers die materiedeskundig zijn op het gebied van de personeelsbedrijfsvoering en het gebruik van personeelssystemen te begeleiden in het gebruik van de systemen.

## 14.10 Infrastructuur Commando Zeestrijdkrachten

Over de infrastructuur op een aantal locaties van het Commando Zeestrijdkrachten is al verschillende malen gerapporteerd, waaronder in het Jaarverslag 2009. Vooral op de Van Braamhouckgeestkazerne in Doorn vertoont de infrastructuur situatie nog steeds tekortkomingen. Dit geldt ook voor een deel van de infrastructuur op de School voor Nucleaire, Biologische en Chemische Damagecontrol/Bedrijfsveiligheid in Den Helder. Tijdelijke accommodaties blijven langer in gebruik, brengen hoge exploitatie en instandhoudingskosten met zich mee en voldoen veelal niet aan het vereiste kwaliteitsniveau. Voor het Commando Zeestrijdkrachten staat de komende jaren een aantal grote infrastructuur verbeteringen gepland. Door de afgekondigde bezuinigingen staan deze nu voorlopig in de wacht.











foto: Eric Vorstenbosch

# Bijlage 1

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

### Algemeen

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

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

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

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

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

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

## Instructie voor de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

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

Deze instructie luidt als volgt:

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

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

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

## De taken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

### Advies

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

### Bemiddeling

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

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

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

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

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

### Veteranen

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

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

## Toezicht

De Inspectieraad streeft naar een effectief en professioneel (Rijks)inspectieapparaat, zoals bedoeld in het programma Vernieuwd Toezicht. Dit streven komt voort uit het programmapunt van het kabinet om de rijksdienst te vernieuwen waaronder de vernieuwing van het toezicht door de rijksinspecties. Bij defensie is grotendeels sprake van intern toezicht op grond van de bijzondere taakstelling en inzet. De plaatsvervangend secretaris-generaal van defensie coördineert dit ‘harde’ toezicht. De toezichtfuncties<sup>28</sup> zijn opgenomen in de organisatie van de Bestuursstaf en de operationele commando’s, waar de deskundigheid voor het toezichtgebied aanwezig is. De IGK is geen toezichthouder in de klassieke zin van het woord, waarbij het gaat om naleving van regels. De IGK is een adviseur van de minister en richt zich op uitvoeringsvraagstukken. Verder heeft de IGK een signaalfunctie. Via de IGK vernemen de bewindslieden en de ‘Haagse’ beleidsmakers hoe het beleid op uitvoeringsniveau wordt ervaren en beleefd. Deze functie is essentieel in een complexe, vrij strakke en hiërarchische organisatie als defensie, waarbij de afstand tussen de man of vrouw op de werkvloer en de beleidsmakers, maar ook tussen uitvoerders en leidinggevenden, soms groot kan zijn, vooral in de huidige tijd van reorganisaties en uitzendingen.

---

<sup>28</sup> De Inspecteur Militaire Gezondheidszorg, de Directeur Militaire Luchtvaart Autoriteit, het Korps Militaire Controleurs Gevaarlijke stoffen, de Beveiligingsautoriteit, de Centrale Organisatie Integriteit Defensie en de Functionaris Bescherming Persoonsgegevens.







*Sm Sjoerd Hilckmann, één van de WDD fotografen*

# Bijlage 2

## Werkbezoeken 2010

24 februari	Staf Commando Landstrijdkrachten in Utrecht (CLAS)
25 februari	Vliegbasis Eindhoven (CLSK)
2 maart	11 Geneeskundige Compagnie Air Assault in Assen (CLAS)
9 maart	103 Intelligence Surveillance Target Acquisition Reconnaissance Bataljon in 't Harde (CLAS)
17 maart	Unit Interventie Mariniers te Nijmegen (CZSK)
16 maart	DienstenCentrum Juridische Dienstverlening (CDC)
25 maart	District Landelijke en Buitenlandse Eenheden (KMar)
1 april	Staf 13 Gemechaniseerde Brigade in Oirschot (CLAS)
8 april	Vliegbasis Volkel (CLSK)
13 april	Opleidings- & Trainingscentrum Logistiek te Soesterberg (CLAS)
15 april	Marinemuseum in Den Helder (CZSK)
19 april	50 Korps Nationale Reserve Bataljon in Amersfoort (CLAS)
20 april	SPEER (BS)
11 mei	School voor Nucleaire, Biologische en Chemische Damagecontrol/Bedrijfsveiligheid in Den Helder (CZSK)
18 mei	Beroeps Praktijk Vorming als onderdeel van het project 'Loopbaanlint' Commando Landstrijdkrachten in Schaarsbergen (CLAS)
19 mei	Oefening 'Uruzgan Integration' van de Redeployment Task Force te Ede (CLAS)
20 mei	District Zuid (KMar)
25 mei	Audit Dienst Defensie (BS)
3 juni	Geneeskundige Personele Zorg in Den Helder (CZSK)
8 juni	Bijzondere Medische Beoordelingen (CDC)

13-20 juni	Frontex/Indalo
24 juni	DienstenCentrum Gedragwetenschappen (CDC)
29 juni	11 Infanteriebataljon Air Assault Regiment Grenadiers en Jagers in Schaarsbergen (CLAS)
1 juli	13 Geneeskundige Compagnie te Oirschot (CLAS)
8 juli	101 Communicatie Informatie Systemen Bataljon te Garderen (CLAS)
24 augustus	Staf 11 Luchtmobiele Brigade Air Assault in Schaarsbergen (CLAS)
26 augustus	DienstenCentrum Human Resources (CDC)
31 augustus	Mariniersmuseum in Rotterdam (CZSK)
2 september	Opleidings- & Trainingscentrum Rijden in Oirschot (CLAS)
9 september	Brigade Den Haag Beveiliging (KMar)
16 september	11 Bevoorradingscompagnie Air Assault in Schaarsbergen (CLAS)
21 september	Staf Opleidingen Koninklijke Marine in Den Helder (CZSK)
22 en 23 september	Schiet- en Oefenperiode Bergen-Hohne te Duitsland (CLAS)
29 sep/1 okt	Bosnië-Herzegovina
5 oktober	Opleidings- & Trainingscentrum Vuursteun in Oldebroek (CLAS)
7 oktober	Staf Commando Luchtstrijdkrachten in Breda (CLSK)
19 oktober	Marine Bedrijf in Den Helder (DMO)
21 oktober	43 Brigade Verkenningseskadron in Havelte (CLAS)
26 oktober	Militair Geneeskundige Gezondheidszorg (CDC)
26 oktober	Centraal Militair Hospitaal (CDC)
27 oktober	Defensie Munitie Bedrijf in Veenhuizen en 't-Harde (DMO)
28 oktober	Afdeling Coördineren, Consolideren en Ondersteunen in Den Helder (CZSK)
2 november	12 Infanteriebataljon Air Assault Regiment van Heutsz in Schaarsbergen (CLAS)
4 november	Brigade Recherche en Informatie District West (KMar)
16 november	Instituut Defensie Leergangen (CDC)
17 november	ISAF Redeployment degroupagepunt in Coevorden (CLAS)
23 november	Korps Marine Brandweer in Den Helder (CZSK)
24-25 november	Pâpa Airbase, Hongarije
8 december	Militair Luchtvaart Museum te Soesterberg (CLSK)
14 december	Explosieven Opruimingsdienst Defensie (CLAS)
16 december	Mariniers Trainings Commando in Doorn (CZSK)

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





# Bijlage 3

## Overzicht van Individuele bemiddelingen in 2010

### Overzicht individuele bemiddeling 2010<sup>29</sup>

In 2010 zijn 500 verzoeken voor individuele bemiddeling ingediend. Hieronder volgt u de specificatie.

Categorie	2010	2009
Militair personeel	285	250
Burger personeel	88	59
Burgers (verwanten, niet defensie)	24	27
Ex-militairen (post-actief, veteraan)	91	35
Reservepersoneel	12	11
<b>Defensieonderdeel</b>		
Bestuursstaf	6	3
Commando Zeestrijdkrachten	41	72
Commando Landstrijdkrachten	170	148
Commando Luchtstrijdkrachten	59	43
Koninklijke Marechaussee	29	17
Commando DienstenCentra	57	54
Defensie Materieel Organisatie	19	10
Niet-Defensie (inclusief ex-militairen)	119	35

<sup>29</sup> Om het verschil ten opzichte van 2009 zichtbaar te maken is tevens het overzicht van 2009 opgenomen.

Onderwerp	2010	2009
Arbo- en milieu	4	1
Economische integriteit	1	1
Functietoewijzing	41	57
Goed werkgeverschap	39	30
Loopbaanontwikkeling	52	53
Ongewenst gedrag	9	9
Ontslag	26	23
Opleiding en training	22	19
Overige rechtspositionele aangelegenheden	133	78
Pensioen en wachtgeld	9	4
Salaris en toelage	47	34
Sociale voorzieningen	23	15
Uitzending en nazorg	33	21
Veteranen aangelegenheden	38	16
Werving,selectie en aanstelling	23	21







Kranslegging bij monument Grenadiers en Jagers, foto: Evert-Jan Daniëls

# Bijlage 4

## Overzicht van activiteiten ten behoeve van veteranen in 2010

De IGK heeft in 2010 in zijn functie van Inspecteur der Veteranen aan de volgende veteranenactiviteiten en gerelateerde gebeurtenissen deelgenomen, dan wel heeft zich laten vertegenwoordigen door een officier van zijn staf, of bij de volgende veteranenactiviteiten en gerelateerde gebeurtenissen als gastheer opgetreden:

14 januari	Nieuwjaarsbijeenkomst Bond van Wapenbroeders (BvW), Federatie van Verenigingen van Indië Militairen (FIM) en VOMI-Nederland te Amersfoort
20 januari	Vergadering Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranenbeleid Defensieonderdelen (DAVDO) te Doorn
12 februari	Bezoek Veteraneninstituut (Vi), de Basis en de Bond van Nederlandse Militaire Oorlogs – en Dienstslachtoffers (BNMO) te Doorn
17 februari	Bezoek Stichting Veteranen Platform te Den Haag
17 februari	Vergadering Comité Nederlandse Veteranendag (CNVD) op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum
04 maart	Bezoek veteranencafé “De Oude Knecht” te Hilversum
10 maart	Overleg Regelingsofficieren Nederlandse Veteranendag te Den Haag
11 maart	Vergadering Contactraad Uitvoering Veteranenbeleid bij het Veteraneninstituut te Doorn
12 maart	Jubileumbijeenkomst 10-jarig bestaan Checkpoint te Nijmegen
16 maart	Bezoek veteranencafé “Bollenstreek” te Lisse
17 maart	Vergadering DAVDO te Doorn
18 maart	Bezoek inloophuis veteranen te Eindhoven
27 maart	Jubileumconcert (10 jaar) Band of Liberation te Leiden

31 maart	Bezoek stichting veteranencentrum “De Oude Stomp” te Alphen aan de Rijn
31 maart	Opening veteranencafé “Amersfoort” te Amersfoort
02 april	Bezoek bestuur Stichting Nationaal Indië-monument 1945 – 1962 te Roermond
02 april	Bezoek Ontmoetingscentrum Limburgse Veteranen “Het Elders Hoes” te Heerlen/ Hoensbroek
06 april	Bijwonen uitreiking Mobilisatie-Oorlogskruis te Heemstede
12 april	Bezoek veteranencafé “Amsterdam” te Amsterdam
13 april	Overleg Regelingsofficieren Nederlandse Veteranendag te Den Haag
14 april	Vergadering CNVD op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum
16 april	Uitreiking boek “De Wonsstelling” te Kornwerderzand
19 april	Herdenking Kamp Amersfoort te Amersfoort
21 april	Nationaal Fonds voor Vrijheid en Veteranenzorg (V-fonds): 40 jaar Veteranenzorg in Vrijheid te Utrecht
22 april	Algemene ledenvergadering Vereniging Draggers Militairen Dapperheidonderscheidingen te KTOMM Bronbeek
22 april	Reünievereniging Nederlands Nieuw-Guinea Militairen 1945 – 1962 te ‘t Harde
22 april	Reünie Vereniging Veteranen Koninklijke Marine en Koopvaardij WO II te KTOMM Bronbeek
23 april	Reünie BvW Identiteitsgroep “Steenrode Baretten” te Ede
25 april	Commemoration service ANZAC Day Remembrance and Wreath laying te Den Haag
03 mei	Stichting Nederland-Amerika – 65 jaar Bevrijding te Rotterdam
04 mei	Dodenherdenking bij het verzetmonument te Hilversum
04 mei	Herdenking Militair Ereveld Grebbeberg te Rhenen
04 mei	Herdenking gevallen ter zee te Den Helder
04 mei	Herdenking Vliegersmonument te Dronten
04 mei	Herdenking gevallen militairen bij oorlogshandelingen van de Militaire Luchtvaart te Soesterberg
04 mei	Dodenherdenking Ereveld Loenen
04 mei	Nationale Herdenking op de Dam te Amsterdam
05 mei	Nationaal Bevrijdingsdebat te Wageningen
05 mei	Herdenkingsbijeenkomst in de Johannes de Doperkerk te Wageningen
05 mei	Nationale Herdenking capitulaties 1945 te Wageningen
05 mei	Bevrijdingsdefilé te Wageningen
05 mei	Herdenking 65 jaar Bevrijding te Katwijk
05 mei	Concert ter afsluiting Nationale Viering van de Bevrijding te Amsterdam
07 mei	Military Tattoo te Voorthuizen
08 mei	Herdenking 65 jaar Bevrijding te Den Haag
10 mei	Heronthulling Monument Grenadiers en Jagers te Ypenburg
10 mei	Concert 70 jaar Slag om de Residentie te Den Haag
11 mei	Overleg Regelingsofficieren Nederlandse Veteranendag te Den Haag
12 mei	Herdenking Gevallenen Verbindingsdienst te Ede
12 mei	Vergadering DAVDO te Doorn
19 mei	Herdenking Franse gevallen 1940-1945 te Kapelle
25 mei	Generale repetitie Nederlandse Veteranendag te Den Haag
26 mei	Herdenking Indië-monument te Emmen
27 mei	Herdenkingsbijeenkomst te KTOMM Bronbeek van burger- en militaire mede- werkers van de KL die in actieve dienst zijn overleden
27 mei	Herdenkingsbijeenkomst bij het Marinemuseum te Den Helder voor militaire en burgermedewerkers van de KM die in actieve dienst zijn overleden
27 mei	Onthulling monument gevallen Luchtvaardigen Fase II te Soesterberg
28 mei	Bezoek Veteranenlandgoed Vrijland te Schaarsbergen
29 mei	Franklin D. Roosevelt Four Freedoms Awards Ceremony te Middelburg
29 mei	Herdenking Indië-monument Tilburg
30 mei	CLAS Veteranendag te Havelte

01 juni	Herdenking Provinciaal Indië-monument Groningen
01 juni	Dodenherdenking en reünie Vereniging Oud-Koreastrijders te Schaarsbergen
02 juni	Vergadering CNVD op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum
07 juni	Bezoek Coördinator Geestelijke Verzorging over veteranenzorg te Doorn
09 juni	KM Veteranendag te Den Helder
11 juni	Veteranenbijeenkomst Apeldoorn – Epe te Apeldoorn
12 juni	Zeeuwse Veteranendag te Middelburg
18 juni	Veteranendag Naarden / Bussum te Naarden
18 juni	Symposium “Psychosociale aanpassing na de militaire missie: klacht of kracht?” te Tilburg
19 juni	Veteranendag en –concert Friesland te Leeuwarden
19 juni	Veteranendag Brabant Zuid Oost te Helmond
21 juni	Boekpresentatie “Oorlogen en Vredesmissies” te Den Haag
22 juni	Bezoek Algemeen Directeur Zorglijn Veteranen te Utrecht
23 juni	Veteranencruise te Roermond
23 juni	Bezoek opbouw Nederlandse Veteranendag te Den Haag
24 juni	Bijeenkomst Wereld Veteranen Organisatie op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum
26 juni	Nederlandse Veteranendag te Den Haag
30 juni	Vergadering DAVDO te Doorn
03 juli	16e Landelijke Indië- en Nieuw Guinea Veteranendag te Dalen (Dametin)
07 juli	Bijeenkomst Draggers Militaire Dapperheidsonderscheidingen op landgoed de Zwaluwenberg te Hilversum
13 juli	Bezoek veteranencafé “Winterswijk” te Winterswijk
14 juli	Bezoek stichting veteranencentrum “De Oude Stomp” te Alphen aan de Rijn
14 augustus	Herdenking Gevallen en Slachtoffers Tweede Wereldoorlog en Nederlands-Indië te Amstelveen
15 augustus	Herdenking 15 augustus 1945 te Den Haag
16 augustus	Opening tentoonstelling “Het verhaal van Indië” te Bronbeek
19 augustus	Herdenking 6e Infanterie Bataljon Regiment Infanterie Oranje Gelderland te Bronbeek
21 augustus	Herdenking slachtoffers Birma-Siam en Pakan Baroe Spoorweg te Bronbeek
25 augustus	Opening Soldiers en Veterans Hotel te Valkenburg
25 augustus	Herdenking Indië-monument Friesland te Leeuwarden
04 september	Herdenking Nationaal Indië-monument 1945 – 1962 te Roermond
08 september	Veteranendag Koninklijke Luchtmacht te Eindhoven
11 september	Herdenking Indië en Korea monument te Apeldoorn
15 september	Commemoration Koran War 1950 - 2010 te Den Haag
15 september	Reünie Engelandvaarders te Den Haag
20 september	Opening Veteranencafé “Schagen” te Schagen
22 september	10 jarig bestaan Veteraneninstituut te Soesterberg
24 september	Veteranendag Koninklijke Marechaussee te Apeldoorn
25 september	Herdenking Slachtoffers Japanse Zeetransporten in Zuid-Oost Azië 1942 – 1945 te KTOMM Bronbeek
25 september	Bezoek Korea van 25 t/m 290910
30 september	Bezoek veteranenprojecten in Bosnië van 3009 t/m 021010
04 oktober	Evaluatie Nederlandse Veteranendag afgesloten met een barbecue voor alle medewerkers gehouden op de Zwaluwenberg te Hilversum
06 oktober	Dodenherdenking Regiment Technische Troepen te Soesterberg
07 oktober	Dodenherdenking Regiment Bevoorradings- en Transporttroepen te Soesterberg
07 oktober	Vergadering Contactraad Uitvoering Veteranenbeleid bij het Veteraneninstituut te Doorn
07 oktober	Afscheidsreceptie Voorzitter BNMO te Doorn
07 oktober	Vrijwilligersbijeenkomst Nationaal Comité Herdenking Capitulaties 1945

	Wageningen gehouden op de Zwaluwenberg te Hilversum
08 oktober	Veteranendag Korps Militaire Administratie te Soesterberg
10 oktober	65e Herdenking gesneuvelde Stoottroepers te Beneden Leeuwen
11 oktober	Lunchlezing Kinderboekenweek te Doorn
03 november	Bezoek stichting veteranencentrum "De Oude Stomp" te Alphen aan de Rijn
05 november	Conferentie "Nuldelijn: belangrijker dan je denkt!" te Soesterberg
06 november	Herdenking Nationaal Katholiek Thuisfront te Best
09 november	Bezoek Veteranencafé "Veenendaal" te Veenendaal
11 november	Bezoek inloophuis van de stichting Maatschappelijke Dienstverlening&Kameraadschap Legereenheden te Nuth
18 november	Herdenkingsplechtigheid Monument van Verdraagzaamheid te Leudal
23 november	Overleg Regelingsofficieren Nederlandse Veteranendag te Den Haag
01 december	Herdenking sterfdag Z.K.H. Prins Bernhard, Hotel de Wereld te Wageningen
01 december	Vergadering CNVD op de Zwaluwenberg te Hilversum
02 december	Bezoek Veteranencafé "Breda" te Breda
06 december	Opening Veteranencafé "Zwijndrecht" te Zwijndrecht
07 december	Herdenking gevallen 1 Divisie "7 December" te Apeldoorn
09 december	Bezoek Veteraneninstituut te Doorn
17 december	Eindejaarsbijeenkomst Veteranenplatform te Bronbeek





