



Ministerie van Defensie

Plein 4
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

> Retouradres Postbus 20701 2500 ES Den Haag

de Voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Plein 2
2511 CR Den Haag

Onze referentie

BS2019009548

Afschrift aan

de Voorzitter van de Eerste
Kamer der Staten-Generaal
Binnenhof 22
2513 AA Den Haag

*Bij beantwoording datum,
onze referentie en betreft
vermelden.*

Datum 15-05-2019
Betreft Jaarverslag 2018 Inspecteur-generaal der Krijgsmacht

Hierbij ontvangt u, mede namens de staatssecretaris, het jaarverslag 2018 van de Inspecteur-generaal der Krijgsmacht (IGK). De IGK kan mij gevraagd en ongevraagd adviseren over alle vraagstukken die de krijgsmacht raken. Ook kan hij onderzoeken instellen of bemiddelen in individuele aangelegenheden. Daarnaast is de IGK zowel Inspecteur der Veteranen als Inspecteur der Reservisten. Door de vele werkbezoeken die de IGK jaarlijks aflegt, weet hij goed wat er leeft op de werkvloer. Ik hecht dan ook waarde aan de onafhankelijke positie van de IGK en aan zijn adviezen. Deze dragen in mijn ogen bij aan het verder verbeteren van de defensieorganisatie.

De IGK heeft het jaarverslag 2018 een ondertitel meegegeven die luidt: "Investeer in Vertrouwen". En daarmee raakt hij de spijker op zijn kop. Voor vertrouwen zijn koersvastheid, het nakomen van beloften en begrip voor de mensen van belang. Daar wil ik de komende tijd nog sterker op inzetten. In het jaarverslag heeft de IGK zijn aandachtspunten verdeeld over de drieslag Mensen, Middelen en Manieren. Hieronder reageer ik op zijn bevindingen.

Mensen

De IGK geeft aan dat het hem deugd doet dat het thema 'mensen' de hoogste prioriteit in de Defensienota 2018 heeft gekregen en dat daar een substantieel budget tegenover staat. Alle maatregelen die gaan over 'de mens' bij Defensie zijn ondergebracht in één pakket, genaamd de Personeelsagenda. De IGK benoemt echter nog een aantal specifieke zorgpunten. De staatssecretaris en ik

delen deze zorg en daarom werkt Defensie er hard aan om een betrouwbare en aantrekkelijke werkgever te zijn waar mensen met plezier en trots werken.

Mensen – arbeidsvoorwaarden en inkomen

De IGK stelt dat een goed arbeidsvoorwaardenakkoord noodzakelijk is voor het herstel van het vertrouwen van de medewerker. Ik deel die mening en betreur het dan ook dat het defensiepersoneel nog langer moet wachten op verbetering van de arbeidsvoorwaarden. In het belang van het personeel en vanuit onze gezamenlijke verantwoordelijkheid wil ik het overleg met de vakbonden graag voortzetten. Ik hoop dan ook dat de bonden weer snel aan tafel komen.

Mensen – personeelstekort

De IGK uit niet alleen zijn zorgen over het lage vertrouwen onder het personeel maar schrijft ook over starheid in het personeelssysteem, functie-utholling, hoge werkdruk en achterblijvende personele vulling. Ik herken de zorgpunten van de IGK. Defensie werkt hard aan het herstel van vertrouwen. Dit is niet eenvoudig en vraagt om zichtbare verbeteringen op diverse terreinen. Naast inzet om te komen tot een goed arbeidsvoorwaardenakkoord, een goed pensioenstelsel en een goed loongebouw, investeren de staatssecretaris en ik in materiele gereedheid, goede spullen, vastgoed en legering, het bieden van loopbaanperspectief en een veilige werkomgeving. Recente voorbeelden van merkbare verbeteringen zijn: de nieuwe gevechtstenues voor personeel op missie, de eenmalig uitkering van 750 euro in december 2018, de smart-telefoons, de oprichting van het interventieteam en het realiseren van Wifi op de legering. Verder wil ik toe naar het leveren van meer maatwerk voor het personeel. Hiertoe wordt het huidige personeelssysteem vervangen door een nieuw, modern en toekomstbestendig model dat recht doet aan de persoonlijke ontwikkeling en behoeftes van medewerkers. Het raamwerk voor dit nieuwe personeelsmodel, waarin ook de reservist wordt betrokken, wil Defensie dit jaar gereed hebben.

Defensie gaat samenwerkingsverbanden aan met andere overheidsinstellingen en bedrijven om te beschikken over een flexibele personele schil, waarin gebruik kan worden gemaakt van specifieke kennis en expertise. Ook probeert Defensie militairen langer te behouden door het (ruimer) toekennen van bindings- en behoudspremies. Daarnaast wordt er vaker voor gekozen militairen door te laten stromen naar een permanent dienstverband. De personele uitdaging dwingt Defensie echter om de komende jaren te blijven moderniseren en daarbij goed te blijven kijken naar andere Westerse krijgsmachten waar vergelijkbare uitdagingen spelen.

Mensen – Langer doorwerken bij Defensie

Voor militairen geldt een geleidelijke toename van de leeftijd waarop met leeftijdsontslag kan worden gegaan. Bij zijn gesprekken constateert de IGK dat er veel vragen leven over zaken als inzetbaarheid, dienstroosters, uitzendbaarheid, erkenning en waardering. De IGK heeft in een themaonderzoek, getiteld "Langer werken bij Defensie" aandacht besteed aan deze kwesties. De hoofdconclusie daarvan was: Zet de oudere werknemer in zijn kracht. Ik ben de IGK erkentelijk voor dit themaonderzoek en de adviezen die daaruit voortvloeien. Het langer doorwerken van zowel militairen als burgermedewerkers, als gevolg van onder meer de verhoging van de pensioenleeftijd, maakt dat de staatssecretaris en ik beleidsmatig extra willen investeren in het behouden van competente, gezonde en gemotiveerde werknemers. Per levensfase heeft Defensie al diverse instrumenten tot haar beschikking, zoals: verlofregelingen (ouderschaps-, zorg-,

en geboorteverlof), de Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS) regeling, het inverdiene van tijd (als gevolg van een uitzending naar het buitenland) waarmee eerder met leeftijdsontslag kan worden gegaan, leeftijdsgrenzen voor uitzending en nachtdienst, uitzendbescherming en loopbaanbegeleiding. Uitwerking van nieuwe of aanpassing van bestaande instrumenten komen aan de orde in het overleg met de Centrales van Overheidspersoneel.

Mensen – opleidingen

De IGK constateert dat het aantal aanstellingsopdrachten voor het komende jaar aanzienlijk is verhoogd en vindt dat goed nieuws. Tegelijkertijd wijst de IGK er op dat dit grote uitdagingen en tekorten met zich meebrengt op het gebied van instructeurs, onderwijsleermiddelen, ondersteunende diensten en infrastructuur. Daarnaast gaat het verkorten van de initiële opleidingstijd ten koste van de startbekwaamheid.

Door bij horizontale instroom meer rekening te houden met het kennis- en ervaringsniveau van de instromer kan de benodigde opleiding beter worden afgestemd. Echter, door irreguliere uitstroom is de druk op de opleidingscapaciteit vergroot. Het kost tijd en (operationele) capaciteit om nieuwe mensen op te leiden en in te werken. Defensie is zich bewust van de opgaven als het gaat om opleidingen en onderkent ook de risico's zoals beschreven in de inzetbaarheidsrapportage van 2018.

De staatssecretaris en ik zetten ons ook in voor een veilige opleiding. Daarbij probeert Defensie de risico's te minimaliseren door het handhaven van procedures, het inzetten van gekwalificeerd personeel, het uitvoeren van aanvullende risico-inventarisaties en het gebruik van materiaal dat aan de wettelijke veiligheidseisen voldoet.

Mensen – arbeidsconflict en re-integratie

De IGK heeft in 2018 een themabijeenkomst gehouden over verzuim als gevolg van een arbeidsconflict. Dit onderwerp is blijvend actueel, want overal waar gewerkt wordt, kunnen conflicten ontaarden in ziekteverzuim. Defensie wil goede zorg verlenen en heeft daarom een uitgebreid systeem ingericht om een medewerker waarbij een conflict leidt tot verzuim, snel weer op de been te krijgen. Wanneer er sprake is van een conflict blijkt het in specifieke gevallen lastig om invulling te geven aan de re-integratie. Defensie biedt daarom onder meer alternatieve geschillenoplossing (bijv. *mediation*) aan als een manier om uit een impasse te komen.

Mensen – drugsbeleid bij Defensie

Defensie voert een lik-op-stuk beleid op het gebied van drugs. De IGK stelt dat er verbetering valt te behalen op het gebied van preventie en voorlichting. Een werkgroep heeft naar aanleiding hiervan gekeken naar concrete doorvertaling van het beleid naar de praktijk. Dat werk is gereed en de staatssecretaris en ik beraden ons momenteel op het beoogde tijdpad voor het verder aanvullen van het drugsbeleid en de wijze van aanpak. Overleg met de medezeggenschap en de Centrales van Overheidspersoneel vormt hiervan een belangrijk onderdeel.

Middelen

De IGK geeft aan dat medewerkers positief zijn over de toegenomen beschikbaarheid van munitie, oefenmogelijkheden en middelen. Als zorgpunten noemt de IGK de staat van gebouwen, de materiaalvoorziening-keten,

kwetsbaarheid bij het gebruik van bedrijfssoftware zoals *Systemen Applicaties en Producten* (SAP), WIFI-dekking op kazernes en (satelliet-) bandbreedte op zee. De signalering dat de organisatie kwetsbaar is rond het gebruik van SAP, wordt onderkend en de aanpak daarvan is onderdeel van het verbeteren van de materiele gereedheid. Met de IGK ben ik verheugd dat de eerste resultaten van het project ter verbetering van Internet Op De Legering (IODL) als een werkelijke verbetering wordt ervaren en dat de voorgenomen brede verspreiding van zogenaamde *smart*-telefoons, positief wordt ontvangen. Ook ben ik verheugd dat ons personeel positief gestemd is over de instroom van materieel in de komende jaren. Dat steunt me bij het uitvoeren van de Defensienota 2018. Ik deel de zorg over de staat van het vastgoed en heb daar in 2019 extra budget voor bestemd. Ik verwijs daarvoor naar de brief aan uw Kamer getiteld: Stand van zaken vastgoed Defensie (Kamerstuk 34 919 Nr. 35 van 25 april 2019). Binnen de Defensiebegroting zoek ik naar mogelijkheden om dit initiatief de komende jaren door te zetten. Het advies van de IGK om de keten 'bouw en verbouw' onder de loep te nemen, neem ik ter harte. Defensie werkt daarom een plan uit voor het integraal beheersen van de gehele vastgoedportefeuille.

Manieren

De IGK vestigt aandacht op het belang van investeren in de juiste manier van denken van medewerkers, die na 25 jaar van krimp en vertragen moeten wennen aan de kansen die er zijn. Ik deel de mening van de IGK dat daarvoor stimulerend leiderschap nodig is op alle niveaus.

Manieren en organiseren

In zijn themarapport 'Van reorganiseren naar organiseren' heeft de IGK geadviseerd over reorganisatietrajecten bij Defensie. Op basis van het rapport heb ik onderzoek laten doen naar de oorzaken van vertraging van reorganisaties en mogelijke oplossingsrichtingen. Hieruit volgt dat de Uitvoeringsregeling Reorganisaties Defensie (URD) moet worden herzien, met als doel het reorganisatieproces te vereenvoudigen. Daarnaast moet er meer aandacht zijn voor de menselijke maat.

Manieren en veiligheid

De IGK stelt in zijn jaarverslag dat de hernieuwde aandacht voor veiligheid absoluut noodzakelijk is en dat er binnen Defensie het nodige is verbeterd. Om de reeds ingezette beweging te versterken signaleert de IGK dat het belangrijk is dat defensiemedewerkers na een melding zien, dat er daadwerkelijk iets gebeurt met die melding. Hij noemde dit wederkerigheid. Ik ben het van harte eens met de IGK. Om de veiligheid van de organisatie te versterken hebben de staatssecretaris en ik een Plan van Aanpak opgesteld waarin commandanten een centrale rol hebben. In 2019 wordt aan hen gevraagd een analyse te maken op basis van een aantal indicatoren zoals de bezettingsgraad en de mate waarin medewerkers zijn opgeleid voor hun functie. Hiermee wordt gestimuleerd dat commandanten veiligheid zien als onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering en dat zij hun personeel laten meedenken om te komen tot een veiliger werkomgeving. Het personeel ziet op zijn beurt dat er iets met hun signalen wordt gedaan. Op het gebied van sociale veiligheid zorgt Defensie dat commandanten met additionele maatregelen worden ondersteund, dat opleidingen van personeel worden aangepast, dat melden eenvoudiger wordt en meldingen beter en sneller opvolging krijgen. Duidelijk is dat Defensie op het gebied van veiligheid nog stappen moet zetten. Dat heeft mijn volle aandacht. Ook heeft de Visitatiecommissie Defensie en Veiligheid dit in het vizier. Tot slot

werkt Defensie met de oprichting van de Inspectie Veiligheid Defensie en de Directie Veiligheid verder aan het verhogen van het veiligheidsbewustzijn door de hele organisatie.

Manieren en besturen

De IGK signaleert dat meer regie, overzicht en het stellen van prioriteiten nodig zijn. Daarbij is ook een open communicatie naar de medewerkers van belang. In het bijzonder adviseert hij om meer regie te voeren op alle verbeterinitiatieven en informatie hierover makkelijk beschikbaar te maken. Dit onderken ik en ik ben van mening dat het van permanent belang is om hiervoor de verbinding en coördinatie tot stand te brengen tussen de Defensieonderdelen onderling.

In zijn themarapport "De commandant in zijn kracht" heeft de IGK geadviseerd bevoegdheden meer decentraal bij commandanten te beleggen. Ik heb dit advies omarmd en onder meer een aantal bevoegdheden ten aanzien van herintreders decentraal belegd. Dit geeft commandanten meer mogelijkheden in het kader van behoud en werving van personeel. Ook wordt hiermee het adaptieve vermogen van de Krijgsmacht vergroot. Het doet de staatssecretaris en mij deugd om te lezen dat de IGK de nieuwe Zelfstandige Kleinschalige Aanschaf-regeling bestempelt als goed voorbeeld van een effectieve verbetering en dat het interventie-team als zeer positief wordt ervaren.

Internationaal

De IGK roemt de gedrevenheid en het enthousiasme van het personeel werkzaam in het buitenland en bij multinationale eenheden, maar constateert daarbij dat zij aandacht en richtlijnen vanuit Nederland of de Defensietop missen. Dit signaal neem ik ter harte. Het verbeteren van de aansturing vanuit Den Haag heeft dan ook mijn aandacht. Dit wordt thans nader uitgewerkt met de verdieping van het strategisch internationaal functiebestand. Ook wil Defensie nagaan in hoeverre buitenlandtoelages nog toekomstbestendig zijn. De IGK heeft tijdens zijn werkbezoeken een aantal uitdagingen in het kader van internationale inzet geconstateerd. Die neem ik ter harte. Ook de specifieke aandachtspunten voor de bijdrage aan *enhanced Forward Presence* en de missies in Mali en het Midden-Oosten hebben mijn aandacht. Zo is de uitzendduur van de militaire experts in de Nederlandse bijdrage aan de *United States Security Coordinator for Israel and the Palestinian National Authority* (USSC) aangepast van 6 maanden naar 1 jaar. De langere uitzendduur moet bijdragen aan effectievere vertrouwensrelaties met betrokken partners. De IGK constateert verder dat uitgezonden personeel veel belang hecht aan erkenning en waardering. Daarom pleit de IGK voor ruimhartige interpretatie van de regelgeving over decoraties. Ik zie graag de mogelijkheid om hier op korte termijn aan tegemoet te komen.

Bemiddeling

Voor bemiddeling bij arbeidsgeschillen kan men ook een beroep op de IGK doen. De IGK geeft aan dat veel van de bemiddelingsverzoeken over duurzame inzetbaarheid en flexibiliteit in de loopbaan gaan (waaronder instroom, doorstroom en uitstroom). De staatssecretaris en ik nemen deze signalen ter harte. Om beter tegemoet te komen aan de wensen van de medewerkers, onderzoekt Defensie tegen de achtergrond van de introductie van een nieuw personeelsmodel, welke wijzigingen mogelijk zijn op het gebied van aanstellingsvormen.

Veteranen

De IGK is van mening dat de aandacht en zorg voor veteranen bijdraagt aan de reputatie van Defensie als goed werkgever. Ik deel die mening. Een belangrijk element van het veteranenbeleid is de erkenning en waardering van veteranen. De rol van de IGK als inspecteur der Veteranen hierin is essentieel. De IGK besteedt ook bijzondere aandacht aan specifieke groepen – zoals afgelopen jaar de Molukse KNIL-veteraan. Dit is een goede zaak en ik deel dan ook zijn oproep voor blijvende aandacht voor Indië-veteranen. Voor de diverse veteranenontmoetingscentra geldt dat deze niet onder auspiciën staan van Defensie. De IGK geeft aan dat er versnippering wordt ervaren. Door het vrijwillige karakter is versnippering echter niet te vermijden en daarom geef ik de voorkeur aan het stimuleren van samenwerking. Dit najaar organiseert de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) samen met Defensie en het Veteranenplatform een themabijeenkomst met gemeentebestuurders om gezamenlijke initiatieven te stimuleren.

Reservisten

De IGK constateert diverse positieve ontwikkelingen op het gebied van reservisten binnen de organisatie. Daar ben ik blij mee. Een ambitieus reservistenbeleid is onontbeerlijk voor een toekomstgerichte krijgsmacht. Voor de meest actuele discussie verwijs ik naar de reactie van Defensie op de initiatiefnota Reservisten (Kamerstuk 35059-4 van 22 januari 2019) en de rapportage Adaptieve Krijgsmacht (Kamerstuk 33763-146 van 8 november 2018). Over dit onderwerp heeft de staatssecretaris met Uw Kamer gesproken tijdens het Notaoverleg Reservisten van 11 februari 2019. Aan de toezeggingen en uitkomsten n.a.v. dit debat wordt momenteel gewerkt.

Tot slot

Ik deel de opvatting van de IGK dat 2018 een bijzonder jaar was. Met hem kijken de staatssecretaris en ik er naar uit om de komende jaren het verschil te blijven maken. Met extra investeringen zetten we opnieuw stappen voorwaarts. En dat is goed nieuws. Stappen die naar onze overtuiging directer voelbaar moeten worden op de werkvloer. Vorig jaar gaf ik al aan dat opbouwen tijd zal kosten en vroeg ik daarom het personeel om geduld te hebben. Dat is komende tijd nog niet anders. Daarbij blijft elke vorm van opbouwende kritiek welkom.

DE MINISTER VAN DEFENSIE

Drs. A.Th.B. Bijleveld-Schouten