

*Onderzoek naar de uitvoering van een
ministeriële maatregel bij CAMS Force Vision*

Mr. Jan Willem Weck
ABD TOP Consult

5 maart 2012

Rapport van ABD TOP Consult

De consultants van ABD TOP Consult zijn lid van de topmanagementgroep (TMG) van de Algemene Bestuursdienst. Ze zijn rijksbreed en interbestuurlijk inzetbaar voor interim-opdrachten, projecten en onafhankelijke advisering bij complexe en (politiek) gevoelige zaken.

Inhoudsopgave

1	INLEIDING, OPDRACHT EN AANPAK	1
1.1	INLEIDING.....	1
1.2	OPDRACHT.....	2
1.3	AANPAK	3
2	BEVINDINGEN EN OORDEEL	5
2.1	FASE I – INSTELLING COMMISSIE REORGANISATIE CAMS	5
2.2	FASE II – ONDERZOEK COMMISSIE REORGANISATIE CAMS	7
2.3	FASE III – ADVIESVORMING DIRECTEUR DMO	10
2.4	FASE IV – BESLUITVORMING SG	12
2.5	AANVULLENDE BEVINDINGEN.....	13
3	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	15
BIJLAGEN		
	BIJLAGE 1: INSTELLINGSBESLUIT	20
	BIJLAGE 2: TIJDLIJN	22
	BIJLAGE 3: GEÏNTERVIEWDE PERSONEN	23

1 INLEIDING, OPDRACHT EN AANPAK

1.1 INLEIDING

CAMS FV (Centrum voor Automatisering van Missioncritical Systems – Force Vision) is een in Den Helder gevestigd onderdeel van de Directie Wapensystemen (DWS) van het ministerie van Defensie. DWS is één van de directies van de Defensie Materieel Organisatie (DMO). CAMS FV ontwerpt en integreert commandosystemen; aanvankelijk vooral voor fregatten en onderzeeboten, tegenwoordig levert het ook diensten aan andere Defensieonderdelen. Velen omschrijven de organisatie als “een parel van Defensie” waar met relatief weinig mensen en tegen relatief beperkte kosten hoogwaardige producten worden gemaakt.

In 2009 maakt een medewerker van CAMS FV melding van een vermoeden van integriteitschendingen. De melding wordt eerst onderzocht door een interne huishoudelijke commissie (2009), vervolgens door de Commissie Otterloo (2010). Twee personen krijgen op basis van de uitkomsten van dat laatste onderzoek disciplinaire maatregelen opgelegd.

In de periode na het verschijnen van het rapport van de commissie Otterloo geven de oorspronkelijke melder en een aantal medewerkers die informant waren voor die commissie aan dat zij zich onveilig en onheus bejegend voelen door het zittend management en door de werkvloer. Begin 2011 gaat de groep communiceren via twee woordvoerders. Vanaf het voorjaar 2011 wordt de naam ‘groep verontruste medewerkers’ gehanteerd, een naam die ook in dit rapport wordt gebruikt. Overigens kent de groep in de tijd gezien niet altijd dezelfde samenstelling. Een groot deel van deze medewerkers is werkzaam in ondersteunende functies.

Op 5 maart 2011 besteedt een landelijk dagblad uitgebreid aandacht aan de integriteitszaak uit 2009 en aan de afwikkeling daarvan. Dit tegen de achtergrond van het vermoeden bij de groep verontruste medewerkers dat in het kader van een lopende reorganisatie hun baan op het spel staat vanwege hun rol als melder/informant. In reactie hierop schrijft de minister van Defensie op 7 maart aan de Tweede Kamer:

“Gezien de voorgeschiedenis ben ik van mening dat deze reorganisatie ten aanzien van CAMS op dit punt nader moet worden gezien vanwege de noodzakelijke zorgvuldigheid ten aanzien van de rechtspositionele gevolgen.”

Op 9 maart 2011 licht hij het besluit tot deze maatregel toe in een debat met de Tweede Kamer.

Voor de uitvoering van deze maatregel wordt een onderzoekscommissie ingesteld die in dit rapport ‘commissie reorganisatie CAMS’ of kortweg ‘commissie’ zal worden genoemd¹. De reorganisatie wordt tijdens het uitvoeren van de maatregel stilgelegd. Begin juli neemt de Secretaris Generaal

¹ In de commissie hebben zitting de heren drs. C.R. van der Dussen, Maj. R.R. Visser BSc en I.C.H.M. Jager BSc.

(SG) de conclusies van deze onderzoekscommissie en de adviezen hierbij van de directeur DMO over en besluit hij dat de stopgezette reorganisatie kan worden hervat.

Op 10 oktober 2011 ontvangt de minister van Defensie een brief van de groep verontruste medewerkers waarin de medewerkers stellen dat de door de minister ingestelde maatregel *“is uitgevoerd zonder de noodzakelijke zorgvuldigheid en integriteit en dat derhalve de validiteit van het eindresultaat ernstig in twijfel moet worden getrokken.”*

1.2 OPDRACHT

Op 14 oktober besluit de minister een onderzoek in te stellen naar de uitvoering van de maatregel. Hij geeft de opdracht daartoe aan mr. Jan Willem Weck van ABD TOP Consult² (zie bijlage 1). De opdracht is om onderzoek te verrichten en uiterlijk 1 februari 2012³ een compact rapport met conclusies en aanbevelingen uit te brengen over de volgende onderzoeksvraag:

“Voldoet de uitvoering van de maatregel verwoord in mijn brief aan de Tweede Kamer van 7 maart 2011, houdende het nader bezien van de reorganisatie van CAMS vanwege de noodzakelijke zorgvuldigheid ten aanzien van rechtspositionele gevolgen, aan voorwaarden van zorgvuldigheid en integriteit.”

Zoals in paragraaf 1.1 beschreven, betreft genoemde maatregel de volgende passage uit de brief van de minister van Defensie aan de Tweede Kamer van 7 maart 2011:

“Bij de DMO loopt al geruime tijd een reorganisatieproces. Daarbij is bij CAMS een reorganisatie in gang gezet om het aantal ondersteunende functies te verminderen. Met deze reorganisatie is recent ingestemd door de betrokken medezeggenschap. Gebleken is echter dat de functies van de meeste werknemers die met de onderzoeksonderzoekscommissie reorganisatie CAMS FV⁴ hebben gesproken zullen vervallen. Gezien de voorgeschiedenis ben ik van mening dat deze reorganisatie ten aanzien van CAMS op dit punt nader moet worden bezien vanwege de noodzakelijke zorgvuldigheid ten aanzien van de rechtspositionele gevolgen.”

Het onderhavige onderzoek onderscheidt de volgende vier fasen in de uitvoering van de maatregel van 7 maart 2011:

- I. De besluiten die zijn genomen om een onderzoek te laten uitvoeren en om tot instelling van een onderzoekscommissie te komen (eerste helft maart 2011).
- II. Het onderzoek van de commissie reorganisatie CAMS (half maart – half april 2011).

² Ondersteuning bij dit onderzoek werd geleverd door Harry Bakker (Management & Organisatieadvies, EC O&P) en Marianne Aalbersberg (ABD TOP Consult).

³ Eind januari 2012 besluit de minister om een extra fase aan het onderzoek toe te voegen en het onderzoek met enkele weken te verlengen. Hij licht daarover de Tweede Kamer in.

⁴ Dit betreft de in paragraaf 1.1 vermelde ‘Commissie Otterloo’.

- III. De acties en besluiten van de directeur DMO na ontvangst van de rapportage van de commissie reorganisatie CAMS (half april – begin juli 2011).
- IV. De acties en besluiten van de SG van Defensie na ontvangst van het advies van de directeur DMO (begin juli 2011) en de communicatie hierover door het lijnmanagement.

Het is belangrijk voor ogen te houden dat het onderhavige rapport geen inhoudelijke herhaling betreft van het werk van de commissie reorganisatie CAMS zoals uitgevoerd in fase II. Het gaat om het toetsen van de gehele procesgang (besluiten, acties, communicatie, werkwijze) in termen van zorgvuldigheid en integriteit.

Overigens heeft ook de Commissie Integriteitzorg Defensie⁵ in haar rapport (27 oktober 2011) een apart hoofdstuk gewijd aan de integriteitkwestie bij CAMS FV. Hoewel het rapport van die commissie geen deel uitmaakt van de onderzoeksopdracht is uiteraard kennis genomen van de inhoud daarvan.

De tijdslijn in bijlage 2 laat zien hoe het onderhavige onderzoek zich in de tijd verhoudt tot andere onderzoeken en gebeurtenissen.

1.3 AANPAK

Om een oordeel te vormen over de vraag of uitvoering van de maatregel voldoet aan voorwaarden van zorgvuldigheid en integriteit is een 'meetlat' gehanteerd die bestaat uit meerdere dimensies.

1. Regelgeving. Hierbij gaat het om de vraag of formele regelgeving gevolgd is. Overigens is er, gezien de uitzonderlijke situatie, nauwelijks formele regelgeving waaraan getoetst kan worden. Deze dimensie speelt dan ook een beperkte rol bij de oordeelsvorming.
2. Transparantie. Hierbij gaat het om de vraag of besluitvorming rond en over het onderzoek transparant is geweest, of de juiste personen betrokken zijn geweest en of zij hun verhaal kwijt hebben gekund, of onderzoeksverrichtingen goed zijn gedocumenteerd, of betrokkenen volledig zijn geweest in het bestuderen van schriftelijk materiaal en om de vraag hoe aan de spelers gecommuniceerd is over besluiten en stappen in het proces.
3. Context. Hier is de vraag aan de orde of de voorgeschiedenis die voor de minister de aanleiding vormde voor de maatregel bij de uitvoering ervan in voldoende mate is meegenomen.

De opdracht is uitgevoerd in twee fases. De eerste fase startte op 1 november 2011 en eindigde op 1 februari 2012. In die periode is een groot aantal uitvoerige interviews gehouden met personen die in brede zin betrokken waren bij de uitvoering van de maatregel zoals getroffen door de minister (zie bijlage 3). Daarbij is ook geprobeerd om zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de behoefte van

⁵ Ook wel aangeduid als 'Commissie De Veer'.

veiligheid bij een aantal medewerkers. Van ieder interview is een verslag gemaakt. Aan geïnterviewden is de mogelijkheid geboden om aanvullende noties bij het verslag te voegen⁶. Alle relevante documenten zijn bestudeerd. Daarnaast is een aantal aanvullende schriftelijke vragen gesteld aan betrokkenen.

De tweede fase is na afstemming met de minister en de SG van Defensie gestart op 1 februari 2012 en geëindigd op 5 maart 2012. Deze fase is gebruikt om tot afgeronde conclusies en aanbevelingen te komen.

Tijdens het gehele onderzoek was de medewerking bij het plannen en voeren van interviews en het verzamelen van schriftelijk materiaal groot.

⁶ Verslagen en aanvullende noties zijn ter archivering aangeboden aan het ministerie van Defensie.

2 BEVINDINGEN EN OORDEEL

Dit hoofdstuk is opgebouwd volgens de vier fasen van de uitvoering van de maatregel zoals beschreven in paragraaf 1.2. Per fase geef ik aan op welke wijze de uitvoering van de maatregel vorm kreeg en hoe ik de uitvoering beoordeel.

2.1 FASE I – INSTELLING COMMISSIE REORGANISATIE CAMS (EERSTE HELFT MAART 2011)

In deze fase vindt de formulering van de onderzoeksopdracht plaats en wordt de commissie reorganisatie CAMS samengesteld.

Formulering opdracht

De minister schrijft in zijn brief aan de Tweede Kamer op 7 maart 2011:

“... is bij CAMS een reorganisatie in gang gezet om het aantal ondersteunende functies te verminderen. Met deze reorganisatie is recent ingestemd door de betrokken medezeggenschap. Gebleken is echter dat de functies van de meeste werknemers die met de onderzoekscommissie hebben gesproken zullen vervallen. Gezien de voorgeschiedenis ben ik van mening dat deze reorganisatie ten aanzien van CAMS op dit punt nader moet worden gezien vanwege de noodzakelijke zorgvuldigheid ten aanzien van de rechtspositionele gevolgen.”

Bij de uitwerking in de ambtelijke organisatie wordt deze maatregel op 15 maart 2011 toegespitst in een onderzoeksopdracht aan de commissie reorganisatie CAMS. De opdracht luidt:

“...in het licht van vorengenoemde (is: bovenstaande) alinea te onderzoeken of het reorganisatieplan van CAMS is gebaseerd op valide argumenten.”

Deze toespitsing kent vervolgens twee verdere verbijzonderingen:

- *“Met name gaat het om de vraag of de voorziene aard en de omvang van de ondersteunende functionaliteiten passen bij de gewenste aard en omvang van de ICT-gerichte kerncapaciteiten van CAMS FV;*
- *Qua ondersteuning gaat het met name om de Sectie Bedrijfsvoering, alsmede ook om de functies op het gebied van Kwaliteitszorg c.a. in de Staf.”*

De medezeggenschap is via de voorzitter van de TRMC⁷ van DWS betrokken. In overleg wordt besloten dat de doorlooptijd van de opdracht vier weken zal zijn.

⁷ TRMC: Tijdelijke Reorganisatie Medezeggenschapscommissie.

Samenstelling commissie reorganisatie CAMS

De commissie reorganisatie CAMS bestaat uit drie functionarissen. Twee ervan zijn als senior formatieadviseur werkzaam bij het Dienstencentrum Formatieadvies (DCF) dat onderdeel is van de bedrijfsgroep Defensie Personele Diensten. De functionarissen behoren tot een accountgroep binnen DCF die DWS/CAMS normaliter niet van diensten voorziet en zijn dan ook niet betrokken geweest bij de totstandkoming van het Voorlopig Reorganisatieplan (VRP) van DWS. Het derde lid is in het dagelijkse werk verantwoordelijk voor de afdeling Advies & Applicaties (A&A) van IVENT (Informatievoorziening en -technologie), een afdeling die in werkwijze, -methodes en opzet een sterke verwantschap heeft met CAMS FV.

OORDEEL OVER FASE I

Ten aanzien van het proces van opdrachtformulering constateer ik dat de formulering “*gebaseerd op valide argumenten*” en de twee verbijzonderingen een toespitsing in de maatregel van de minister betekent. In het interview gaf de directeur DMO aan dat zijn insteek was om de maatregel van de minister via objectieveerbare maatstaven uit te voeren. Ook constateer ik dat alle overige betrokken lijnmanagers (SG, directeur DWS, Hoofd C4I i.o.⁸ en directeur CAMS) de toespitsing logisch vonden. De gekozen insteek reflecteert in mijn optiek dan ook een algemene zienswijze binnen dit deel van de Defensie organisatie.

Toch heb ik kritiek op de gemaakte toespitsing van de maatregel. De gehanteerde focus leidt er toe dat bij het uitvoeren van de maatregel enkel de vraag wordt beantwoord of objectieveerbare en valide argumenten ten grondslag liggen aan de keuzen die gemaakt zijn ten aanzien van het reorganisatieplan van CAMS FV. Door die focus wordt de maatregel als het ware losgesneden van de voorgeschiedenis. Die voorgeschiedenis waarnaar in de maatregel van de minister nadrukkelijk wordt verwezen, vraagt er in mijn optiek om dat een ieder zich realiseert dat in het verleden een aantal medewerkers van CAMS FV, werkzaam in de bedrijfsvoering, een vermoeden van integriteitschendingen aan de orde heeft durven stellen. Hun gevoel dat functies om die reden worden geschrapt behoort in de procesgang, de argumentatie en de communicatie in en rond het onderzoek zeer goede aandacht te krijgen, ook als objectief blijkt dat bedrijfsvoeringsfuncties vervallen op basis van valide argumenten.

Om te komen tot een uitvoering van de maatregel van de minister die gedragen en daardoor effectvol is, is het naar mijn mening derhalve noodzakelijk dat naast een puur organisatietechnische dimensie ook andere dimensies serieus worden genomen en een plek krijgen bij de uitvoering van de maatregel. Die dimensies hebben te maken met gevoelens van miskenning, onbegrip, wantrouwen en zorgen over de toekomst bij de oorspronkelijke melder en informanten. Ik vind de toespitsing die is gekozen in de opdrachtformulering vanuit die optiek dan ook onvoldoende zorgvuldig.

⁸ C4I: Command, Control, Communication, Computer and Information systems.

Ten aanzien van de samenstelling van de commissie reorganisatie CAMS constateer ik dat de commissieleden, uitgaande van de gekozen organisatietechnische scope van de verstrekte opdracht, voldoende onafhankelijk en voldoende inhoudelijk toegerust waren om het onderzoek uit te voeren. De commissieleden werkten alle drie bij organisatieonderdelen die geen directe organisatorische en functionele verbintenis hebben met CAMS FV.

Met betrekking tot het lid van de commissie reorganisatie CAMS dat verantwoordelijkheid draagt voor de afdeling A&A van IVENT heb ik vastgesteld dat er bij enkele betrokkenen zorgen waren over het mogelijk niet onafhankelijk zijn van deze functionaris. Ik heb dit punt in diverse interviews aan de orde gesteld en geen aanleiding gevonden om te veronderstellen dat deze zorgen terecht waren.

De commissie reorganisatie CAMS bevatte geen lid van buiten de Defensie organisatie. Mij is gebleken dat dit bij de samenstelling wel een punt van afweging is geweest. Het bij de samenstelling betrokken management was echter van mening dat de onafhankelijkheid voldoende geborgd werd door commissieleden buiten DMO te zoeken, zeker indien die geen enkele relatie hadden met de reorganisatie van CAMS FV. Ik ben van mening dat het, juist vanwege de voorgeschiedenis en vanuit het oogpunt van draagvlak, verstandig was geweest om door benoeming van een extern lid binnen de commissie bewust 'tegenspraak' te organiseren.

2.2 FASE II – ONDERZOEK COMMISSIE REORGANISATIE CAMS (HALF MAART – HALF APRIL 2011)

In deze fase gaat de commissie reorganisatie CAMS aan de slag. Ze richt haar onderzoek in, voert het uit en rapporteert haar conclusies en aanbevelingen.

Inrichting onderzoek

De commissie reorganisatie CAMS werkt de opdracht zoals geformuleerd door de directeur DMO verder uit in vijf deelvragen.

- *“Is het reorganisatieproces uitgevoerd conform het gestelde in de Uitvoeringsreglement Reorganisaties Defensie (URD)?*
- *Zijn aanleiding, argumenten en (voorgenomen) maatregelen consistent en volledig beschreven?*
- *Voldoet de nieuwe organisatie aan de doelen en uitgangspunten van de reorganisatie?*
- *Is de nieuwe organisatie consistent en volledig beschreven?*
- *Verschillen de voorziene aard en omvang van de ondersteunende functionaliteiten, passend bij de gewenste aard en omvang van de ICT gerichte kerncapaciteit van CAMS FV met die van soortgelijke organisaties?”*

De commissie hanteert het uitgangspunt dat het reorganisatieplan van CAMS FV is gebaseerd op valide argumenten indien alle vragen positief zijn beantwoord.

Uitvoering

Om de vijf deelvragen te kunnen beantwoorden, baseert de commissie haar onderzoek primair op bestudering van tien formele documenten. Dit vanuit de opvatting van de commissie dat valide argumenten gedocumenteerd moeten zijn. Aanvullend interviewt de commissie reorganisatie CAMS twaalf functionarissen (lijnmanagers en de voorzitters van twee betrokken medezeggenschapsorganen), evenals een groep medewerkers die de commissie zelf aanduidt als 'groep direct betrokkenen'. Deze groep medewerkers bestaat uit een aantal functionarissen uit de ondersteunende functies bij CAMS FV. De interviews vinden plaats tussen 16 en 28 maart 2011.

Om antwoord te kunnen geven op de vraag of de voorziene aard en de omvang van de ondersteunende functionaliteiten passen bij de gewenste aard en omvang van de ICT-gerichte kerncapaciteiten van CAMS FV, vergelijkt de commissie CAMS FV met de afdeling A&A van IVENT⁹.

Opvallend is dat uit het werkmateriaal van de commissie reorganisatie CAMS blijkt dat de commissieleden tot ver in de loop van hun onderzoek als onduidelijk ervaren wat er onder de begrippen 'ondersteunende functionaliteiten' en 'versobering en harmoniseren' zoals gebruikt in het cVRP¹⁰ van 3 maart 2011 moet worden verstaan.

Rapportage

Op 12 april 2011 rapporteert de commissie haar bevindingen in een nota aan de directeur DMO. Ze constateert dat alle vijf deelvragen positief beantwoord kunnen worden en komt daarmee tot de conclusie dat het reorganisatieplan CAMS FV op valide argumenten is gebaseerd. De commissie reorganisatie CAMS constateert daarbij dat niet alle argumenten in de formele documenten zijn opgenomen. De Uitvoering Reorganisaties Defensie (URD) blijkt op de juiste wijze gevolgd. De commissie concludeert tevens dat de voorziene aard en omvang van de ondersteunende functionaliteiten van CAMS FV nagenoeg overeenkomt met de vergeleken organisatie A&A.

Feitelijk is er enige overcapaciteit ten opzichte van de gehanteerde norm.

Bij de bondige onderbouwing van haar conclusies maakt de commissie onder meer gebruik van de bij DWS gehanteerde norm 1:17 voor de verhouding tussen 'directen' (uitvoerders in primaire processen) en 'indirecten' (management en ondersteuning).

⁹ Volgens de commissie reorganisatie CAMS is deze afdeling "... de afgelopen jaren door concurrentievergelijking, benchmarking en externe kwaliteitsaudits richting marktconformiteit gestuurd. De afdeling A&A bevat daardoor best practises uit de industrie, toegepast binnen de context van Defensie."

¹⁰ cVRP – concept Voorgenomen Reorganisatieplan.

De commissie reorganisatie CAMS beveelt aan om:

1. *“De onderbouwing van de gekozen reorganisatiemaatregelen concreet te beschrijven en deze toe te voegen aan de formele documentatie. Dit maakt de argumentatie te toetsen, te communiceren en te evalueren;*
2. *Alsnog de omvang van de ondersteuning te toetsen aan het eerder opgelegde uitgangspunt van 1 op 17;*
3. *In de evaluatie van deze reorganisatie de verhouding directen en indirecten nader te onderzoeken en concreet te benoemen.”*

OORDEEL OVER FASE II

De vijf deelvragen die de commissie reorganisatie CAMS als leidraad stelt voor haar onderzoek zijn een logisch uitvloeisel van de gekozen organisatietechnische invalshoek van de onderzoeksopdracht. De gehanteerde methodiek voor de beantwoording van die vragen is goed verantwoord.

Tegelijkertijd constateer ik dat deze werkwijze tot een verdere toespitsing van de maatregel leidde. Daarmee wordt het lossnijden van de voorgeschiedenis zoals verwoord in paragraaf 2.1 nog pregnanter.

Uit mijn interviews blijkt dat de commissie reorganisatie CAMS geïnterviewden alle ruimte geeft om hun verhaal te vertellen. Van belang is dat velen zich gehoord voelen en vinden dat de gestelde vragen ertoe doen.

De commissie reorganisatie CAMS heeft bij mij aangegeven dat zij een tijdsdruk voelde bij de uitvoering van het onderzoek vanwege het stilleggen van de reorganisatie. De commissieleden hebben er daarom voor gekozen om de interviews niet vast te leggen in een gespreksverslag. Ik ben van mening dat hierdoor de documentatie van het onderzoek op dit punt te wensen overlaat. Het was beter geweest als de commissie voor dit doel ondersteuning had gevraagd.

Meerdere functionarissen hebben in interviews aangegeven dat de commissie reorganisatie CAMS zelfstandig heeft kunnen opereren en dat er geen contact is geweest met het lijnmanagement anders dan via interviews of schriftelijke aanvullende vragen. Ik heb ook geen aanwijzingen van het tegendeel.

De commissieleden gaven aan niet het gevoel te hebben gehad dat er meer tijd nodig was om informatie te verzamelen of om tot conclusies te komen. Wel hebben zij verklaard dat iets meer tijd om teksten beter te formuleren welkom was geweest. In fase III krijgt de commissie een aantal aanvullende vragen voorgelegd door de directeur DMO. Omdat de beantwoording van deze vragen ook tot het werk van de commissie reorganisatie CAMS behoort, geef ik mijn oordeel over het onderzoek van de commissie in de volgende paragraaf.

2.3 FASE III – ADVIESVORMING DIRECTEUR DMO (HALF APRIL – BEGIN JULI 2011)

In deze fase vormt de directeur DMO zich een oordeel over de aangeboden onderzoeksresultaten, stelt hij aanvullende vragen aan de commissie reorganisatie CAMS, brengt een aantal actoren op verzoek van de directeur DMO een appreciatie uit over het werk van de commissie, bepaalt de directeur DMO zijn oordeel over het geheel en stelt hij een adviesnota op aan de SG.

Aanvullende vragen en appreciaties

Na bestudering van de aan hem uitgebrachte rapportage is de directeur DMO van mening dat de commissie reorganisatie CAMS haar conclusies onvoldoende onderbouwd. Op 21 april 2011 stelt hij dan ook schriftelijk een aantal aanvullende vragen. De vragen hebben betrekking op:

- de argumenten die ten grondslag liggen aan de maatregelen bij de sectie Bedrijfsvoering;
- de doelen en uitgangspunten van de reorganisatie;
- eventuele bemerking ten aanzien van de wijze waarop taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn beschreven;
- de vergelijking die is uitgevoerd tussen CAMS FV en A&A IVENT;
- de inbreng van geïnterviewden tijdens het onderzoek.

Het schriftelijke antwoord van de commissie volgt op 12 mei 2011. De directeur DMO vindt de rapportage met de aanvullingen voldoende kwaliteit hebben.

In deze fase vraagt de groep verontruste medewerkers aan de directeur DMO of zij in de gelegenheid kunnen worden gesteld om de rapportage van de commissie reorganisatie CAMS te commentariëren. De coördinerend vertrouwenspersoon DMO en een lokale vertrouwenspersoon van het Marinebedrijf spelen bij dit verzoek een intermediaire rol. De directeur stemt toe in het verzoek. Op 16 mei 2011 nodigt de directeur DMO naast de groep verontruste medewerkers ook directeur CAMS, directeur DWS en de twee betrokken medezeggenschapsorganen uit om een appreciatie uit te brengen over de rapportage van de commissie reorganisatie CAMS, inclusief haar antwoorden op de aanvullende vragen.

In de periode van 18 - 30 mei 2011 worden de appreciaties toegestuurd aan de directeur DMO.

Advies aan de SG

Op 8 juli 2011 stuurt de directeur DMO een adviesnota over het onderzoek van de commissie reorganisatie CAMS aan de SG van Defensie. De nota vermeldt op hoofdlijnen de conclusies en aanbevelingen van de commissie, bevat een samenvatting van de verschillende appreciaties, een beschouwing van de directeur DMO over het vorenstaande en zijn advies voor vervolg. De directeur DMO geeft aan dat hij van mening is dat hij de uitgebreide appreciatie van de groep verontrusten te kort doet als hij alleen een samenvatting ervan in de nota opneemt. Hij voegt derhalve die appreciatie integraal als bijlage toe en adviseert de SG deze te lezen.

Het advies van directeur DMO luidt “... om in te stemmen met de aanbevelingen van de commissie reorganisatie CAMS, met dien verstande dat:

- a. *De onderbouwing van de gekozen organisatiemaatregelen wordt ingebracht in het reorganisatieplan;*
- b. *De omvang van de ondersteuning wordt getoetst aan het uitgangspunt 1:17 bij gelegenheid van de formele evaluatie van de reorganisatie;*
- c. *De verhouding directen-indirecten wordt onderzocht bij gelegenheid van de totstandkoming van de cVRP'en i.h.k.v. de beleidsbrief;*
- d. *D-CAMS zijn personeel informeert over het besluit n.a.v. het onderzoek. Vervolgens verstrekt D-CAMS een nadere toelichting aan de MC en 'de groep';*
- e. *De reorganisatie zo voortvarend mogelijk wordt uitgevoerd.”*

Punten a, b en c betreffen de adviezen van de commissie reorganisatie CAMS, punten d en e betreffen toevoegingen van de directeur DMO zelf.

oordeel over fase III

Ik constateer dat het proces rond het stellen en beantwoorden van de aanvullende vragen voldoende zorgvuldig en transparant is geweest. De beantwoording van de vragen was waardevol voor de uiteindelijke kwaliteit van het onderzoek.

Alles overziend concludeer ik dat de commissie reorganisatie CAMS haar onderzoek binnen de gekozen scope op voldoende zorgvuldige en integere wijze heeft uitgevoerd.

Ik vind het verstandig dat de directeur DMO het lijnmanagement, de medezeggenschap en de groep verontruste medewerkers in staat heeft gesteld om een appreciatie op het totale werk van de commissie reorganisatie CAMS uit te brengen. Het proces van het vragen om appreciaties is op zorgvuldige wijze vormgegeven. Wel was het beter geweest om bij het verzoek ook helder te maken hoe het vervolgproces eruit zou zien. De betrokken partijen, waaronder de groep verontruste medewerkers, hadden zich daarover dan een beter beeld kunnen vormen en de eigen verwachtingen hierop kunnen afstemmen.

De medezeggenschap heeft aangegeven dat zij zich onder andere in deze appreciatieronde heeft afgevraagd hoeveel stem, buiten de formele kaders van medezeggenschap om, gegeven moet worden aan een groep verontruste medewerkers. Ik vind dat een begrijpelijk aandachtspunt. Gezien de voorgeschiedenis van de maatregel van de minister ben ik echter van mening dat het belangrijk was dat de groep verontruste medewerkers separaat een appreciatie uit kon brengen.

Ik constateer dat alle uitgebrachte appreciaties, ook die van de betrokken medezeggenschapsorganen, de uitkomsten van het onderzoek op hoofdlijnen onderschrijven. De appreciatie van de groep verontruste medewerkers vormt hierop een uitzondering. De medewerkers stellen een groot aantal vragen ten aanzien van het werk van de commissie reorganisatie CAMS. Een flink deel daarvan heeft weliswaar geen direct verband met de maatregel van de minister, maar betreft wel elementen van de reorganisatie van CAMS FV. Het lijnmanagement is niet op deze vragen ingegaan. Ik vind

dat een gemiste kans omdat de appreciatie een duidelijk signaal bevatte van de diepgang van onderliggende gevoelens en het een aanknopingspunt bood om het gesprek aan te gaan over de zienswijzen van het lijnmanagement en hun keuzes¹¹.

Het laatste onderdeel van deze fase, het proces om te komen tot de adviesnota aan de SG, is in mijn optiek voldoende zorgvuldig en integer geweest. Daarbij maak ik de kanttekening dat het achteraf gezien beter was geweest om in de adviesnota aan de SG de eindconclusie uit de appreciatie van de groep verontruste medewerkers integraal over te nemen. Nu is door de gehanteerde samenvatting de zin *“De bevindingen en conclusies in het onderzoeksrapport zijn op een groot aantal punten strijdig met informatie die door de groep aan de onderzoekscommissie is aangereikt”* niet in de adviesnota zelf opgenomen.

2.4 FASE IV – BESLUITVORMING SG (BEGIN JULI 2011)

In deze fase vormt de SG zich een oordeel over de inhoud van de adviesnota van de directeur DMO, neemt hij een besluit ten aanzien van het vervolg en wordt dit besluit door het lijnmanagement aan de organisatie gecommuniceerd.

Op 8 juli 2011 ontvangt de SG de adviesnota van de directeur DMO. De SG heeft mij gemeld dat hij de adviesnota vervolgens heeft getoetst aan de hand van de vraag of de directeur DMO wellicht zaken heeft nagelaten met betrekking tot procesgang of feiten. Ook gaf hij aan dat hij de appreciatie van de groep verontruste medewerkers, die als bijlage integraal aan de adviesnota was toegevoegd, volledig heeft gelezen.

Enkele dagen later maakt de SG bekend dat hij het advies van de directeur DMO overneemt en dat de reorganisatie bij DWS hervat kan worden. De directeur DMO meldt dit op 13 juli 2011 per mail aan het lijnmanagement en aan een van de woordvoerders van de groep verontruste medewerkers. De directeur CAMS informeert nog dezelfde middag zijn organisatie via een zogenaamde Alle Hens-bijeenkomst.

OORDEEL OVER FASE IV

Ik ben van mening dat het proces van besluitvorming door de SG op een voldoende zorgvuldige en integere wijze is uitgevoerd. Ik heb echter kritiek op het feit dat de directeur CAMS de organisatie alleen via een zogenaamde Alle Hens-bijeenkomst heeft geïnformeerd over het besluit van de SG. Gezien alles dat was voorgevallen, had de directeur CAMS in mijn optiek tevens apart aandacht moeten geven aan een communicatielijns met de bij de voorgeschiedenis betrokken medewerkers.

¹¹ De brief die de groep verontruste medewerkers op 4 oktober 2011 aan de minister stuurt, bevat voor een belangrijk deel dezelfde inhoudelijke kritiekpunten.

2.5 AANVULLENDE BEVINDINGEN

Alvorens in het volgende hoofdstuk tot conclusies en aanbevelingen te komen, sta ik in deze paragraaf stil bij een aantal aanvullende waarnemingen en opvattingen die in mijn optiek belangrijk zijn. Ik vermeld ze omdat ze zicht geven op de complexe en zorgelijke situatie die ik tijdens mijn onderzoek heb aangetroffen en omdat ze mede aan de basis staan van mijn conclusies en aanbevelingen in het volgende hoofdstuk.

1. *Proces niet afgerond*

Ik ben van mening dat de integriteitkwestie richting de melder en de informanten niet op een bevredigende wijze is afgerond. De plegers van de integriteitschendingen zijn weliswaar disciplinair gestraft, maar dat is slechts een deel van het verhaal. Melder en informanten zouden in mijn optiek moeten worden geprezen voor hun moed en voor hun voorbeeldfunctie in deze voor de organisatie.

Het tegendeel is echter het geval: betrokken medewerkers zijn aan de zijkant van de organisatie komen te staan, waarbij ik besef dat zij ook een eigen verantwoordelijkheid dragen voor de ontstane dynamiek binnen CAMS FV. Daarnaast constateer ik dat de afhandeling van de oorspronkelijke integriteitschendingen vervlochten is geraakt met de reorganisatie van CAMS FV.

2. *Alle betrokkenen diep geraakt*

Ik constateer dat alle betrokkenen – management, verontruste medewerkers, medezeggenschap en personeel, vertrouwenspersonen – persoonlijk diep geraakt zijn door acties, uitlatingen en (vermeende) beschuldigingen over en weer. Dit is versterkt het geval door gebeurtenissen zoals die vanaf september 2011 hebben plaatsgevonden. Gesteld kan worden dat er sinds die tijd sprake is van toenemende escalatie met een verder wegvallen van de broodnodige communicatie tussen partijen.

3. *Communicatie onvoldoende*

Op het vlak van communicatie constateer ik dat er tussen het lijnmanagement van DWS/CAMS en de medezeggenschap, zowel MC CAMS als TRMC DWS, in het reorganisatieproces met onderling respect is geacteerd. De interactie tussen het lijnmanagement en de medezeggenschap is van adequaat niveau. Zelf geeft de medezeggenschap aan altijd op goede wijze door de dienstleiding bij het veranderproces betrokken te zijn geweest en dat het voorliggende reorganisatieplan hun instemming heeft.

Ik ben echter van mening dat de communicatie met de groep verontruste medewerkers niet adequaat is geweest. Ik heb dit in de vorige paragrafen reeds aangegeven. Aanvullend merk ik op dat de inhoudelijke argumenten die de groep verontruste medewerkers op een aantal momenten naar voren heeft gebracht zijn onderzocht en gewogen. De uitkomst daarvan is niet voldoende met hen gecommuniceerd. Dat geldt rond het werk van de commissie reorganisatie CAMS maar ook in de periode ervoor en erna. Ik ben dan ook van mening dat met name het lijnmanagement, vanuit het besef welke voorgeschiedenis tot de ontstane situatie heeft geleid, veel meer moeite had moeten steken in een open communicatielijn met de groep verontruste medewerkers.

Ik heb ook waargenomen dat de groep verontruste medewerkers zich genoodzaakt voelde om rond de reorganisatie middelen te hanteren die buiten de normale bezwaar- en beroepsprocedures liggen. Vanuit de door hen gevoelde situatie is dit zeer verklaarbaar. Tegelijkertijd constateer ik dat er mede door het gezochte escalatieniveau een steeds diepere kloof is ontstaan tussen betrokkenen. Ik ben van mening dat ook de groep verontruste medewerkers zich rekenschap moet geven van de eigen verantwoordelijkheid hierbij.

3 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Op 14 oktober 2011 gaf de minister van Defensie mij opdracht een onderzoek uit te voeren. De onderzoeksvraag luidde:

“Voldoet de uitvoering van de maatregel verwoord in mijn brief aan de Tweede Kamer van 7 maart 2011, houdende het nader bezien van de reorganisatie van CAMS vanwege de noodzakelijke zorgvuldigheid ten aanzien van rechtspositionele gevolgen, aan voorwaarden van zorgvuldigheid en integriteit.”

De minister wilde daarmee nagaan of bij de reorganisatie van CAMS FV bewust functies zijn geschrapt omdat medewerkers als melder of informant betrokken waren bij het aan de orde stellen van vermoedens van integriteitschendingen.

Dit is mijns inziens de kern van de maatregel. Ik heb tijdens de interviews gemerkt dat deze duiding van de maatregel breed wordt gedeeld.

Samenvatting

Uit de interviews en het bestudeerde materiaal concludeer ik dat de Defensie organisatie koos voor een toegespitste aanpak om uitvoering te geven aan de maatregel. De uitvoering van het onderzoek binnen de gekozen scope beoordeel ik als voldoende zorgvuldig en integer. In die zin kan een besluit worden genomen over de reorganisatie.

Ik ben echter kritisch over het feit dat de organisatie zich heeft beperkt tot een eenzijdig organisatie-technisch onderzoek. Dat is niet het gevolg van het besluit van één specifieke functionaris; deze aanpak werd logisch gevonden en breed gedeeld in de organisatie. Deze eenzijdige, eendimensionale benadering van het vraagstuk was ook al aan de orde in de periode voor het onderzoek, evenals in de tijd erna. Dit stond normalisering van de situatie bij CAMS FV in de weg.

Randvoorwaarde voor een effectief vervolg, ook van de reorganisatie, is dan ook dat alle dimensies van de ontstane situatie worden betrokken bij de uitvoering van toekomstige besluiten, acties en communicatie. Ook moet uitdrukkelijk, zowel collectief als individueel, met betrokkenheid aandacht worden besteed aan bij de voorgeschiedenis betrokken medewerkers om afspraken te maken voor een normale werksituatie in de toekomst. De uitvoering van dit proces dient goed begeleid te worden.

Toelichting

Ik constateer dat de maatregel van de minister bij aanvang is toegespitst. Hierdoor wordt onderzocht of er objectiveerbare en valide argumenten ten grondslag liggen aan de keuzen die gemaakt zijn ten aanzien van het reorganisatieplan van CAMS FV. Deze toespitsing heeft beargumenteerd en transparant plaatsgevonden. De gekozen organisatietechnische insteek weerspiegelt in mijn oordeel een algemene zienswijze binnen de Defensie organisatie.

Ik vind deze *scope* te beperkt. De uitvoering van de maatregel wordt zo losgesneden van de voorgeschiedenis. Die voorgeschiedenis, waar de maatregel expliciet naar verwijst, maakt het in mijn optiek noodzakelijk, dat ook andere dimensies dan de organisatietechnische serieus worden genomen en een plek krijgen bij de uitvoering van de maatregel. Die dimensies hebben te maken met gevoelens van miskenning, onbegrip, wantrouwen en zorgen over de toekomst bij de oorspronkelijke melder en informanten. Alleen door het betrekken van alle dimensies bestaat er kans op een gedragen en daardoor effectvolle uitvoering van de maatregel van de minister. Ik acht de uitvoering van de maatregel dan ook niet volledig. Juist in het missende deel lag een kans om gezamenlijk een uitweg te zoeken uit deze slepende situatie. Ik beoordeel de uitvoering van de maatregel vanwege de gekozen *scope* op dit punt dan ook als onvoldoende zorgvuldig.

Nu na onderzoek blijkt dat (bedrijfsvoerings)functies vervallen op basis van valide argumenten, behoort er vervolgens ook aandacht te zijn voor het gevoel van de groep verontruste medewerkers dat er een relatie is tussen hun rol bij het aan de orde stellen van integriteitschendingen en het verdwijnen van hun functie. Dat is onvoldoende gebeurd. Ik ben van mening dat met name het lijnmanagement, vanuit het besef welke voorgeschiedenis tot de ontstane situatie heeft geleid veel meer moeite had moeten steken in een open communicatielijn met de groep verontruste medewerkers.

De gekozen organisatietechnische benadering is niet belemmerend geweest voor het vormen van het oordeel door de commissie reorganisatie CAMS. Een nieuw onderzoek ligt dan ook niet in de rede.

Ik concludeer dat de commissie reorganisatie CAMS voldoende onafhankelijk en inhoudelijk toegerust was. De werkwijze van de commissie was transparant, de juiste personen werden gehoord en betrokkenen kregen ruimte om hun verhaal te vertellen. Het stellen van de aanvullende vragen door de directeur DMO en de beantwoording ervan door de commissie reorganisatie CAMS was waardevol voor de uiteindelijke kwaliteit van het onderzoek. Hetzelfde geldt voor de appreciaties. Ik concludeer dat het proces om te komen tot de adviesnota aan de SG de toets der kritiek kan doorstaan. Dat geldt tevens voor de fase waarin de SG een uiteindelijk besluit neemt.

Hoewel ik in hoofdstuk twee enkele kritische kanttekeningen plaats, concludeer ik op basis van mijn interviews en het bestudeerde materiaal dat de maatregel, strikt beschouwd vanuit de gekozen toespitsing, op voldoende zorgvuldige en integere wijze is uitgevoerd. De conclusies en aanbevelingen van de commissie reorganisatie CAMS kunnen naar mijn oordeel overeind blijven.

Aanbevelingen

Bovenstaande bevindingen en de gesprekken met betrokkenen in en rond CAMS FV sterken mij in de overtuiging dat de complexe situatie bij CAMS FV snel duidelijke besluiten vergt en tegelijkertijd een lange termijn investering op relationeel niveau. Op basis van wat ik heb gehoord en gelezen ben ik namelijk van mening dat werkbare verhoudingen en een effectieve en succesvolle afronding van de reorganisatie niet gegarandeerd zijn. CAMS FV bevindt zich in een situatie waarin er grote druk staat op de gehele organisatie. De groeiende spanning gaat richting een kritische grens. Bete-kenisvolle communicatie tussen betrokken partijen neemt eerder af dan toe.

Er moet met volle kracht én met lange adem worden toegewerkt naar meer werkbare verhoudingen. Alle actoren – CAMS-medewerkers, medezeggenschap en lijnmanagement – spelen daarin een cruciale rol. Op basis van de contacten in het kader van dit onderzoek zie ik reële mogelijkheden om een proces op gang te brengen waarin dit vertrouwen op termijn kan worden hersteld. Voor dat proces doe ik vier aanbevelingen, die naar mijn mening alleen in samenhang tot het gewenste resultaat kunnen leiden.

1. Neem een besluit ten aanzien van de reorganisatie.

Op basis van mijn onderzoek meen ik dat de conclusies en aanbevelingen van de commissie reorganisatie CAMS, ondanks de kritiek op het eendimensionale karakter van met name de procesgang, overeind blijven. Mijn advies is dan ook om de medewerkers van CAMS FV op korte termijn duidelijkheid te geven over voornemens en besluiten ten aanzien van de reorganisatie.

2. Houd bij volgende stappen alle dimensies uit de voorgeschiedenis voor ogen.

Continue aandacht en zorg voor alle dimensies van de ontstane situatie is randvoorwaardelijk voor toekomstige besluiten, acties en communicatie. Dat geldt op de korte termijn, maar ook op de langere termijn, zeker wanneer er opnieuw reorganisaties aan de orde zijn. Zonder een adequate omgang met en verwerking van de voorgeschiedenis zullen werkbare verhoudingen uitblijven en reorganisatiedoelen niet worden behaald.

3. Besteed extra aandacht aan de bij de voorgeschiedenis betrokken medewerkers.

Alles in ogenschouw nemende is er alle aanleiding om extra aandacht te besteden aan betrokken medewerkers. Die aandacht kent een collectieve en een individuele component.

De collectieve kant houdt in dat ik aanbeveel om vanuit de 'hogere legerleiding' openlijk en uitdrukkelijk in de Defensie organisatie en daarbuiten waardering uit te spreken voor de medewerkers die vermoedens van integriteitschendingen aan de orde hebben gesteld of daar een rol bij hebben gespeeld. Dat deze medewerkers aan de zijkant van de organisatie zijn komen te staan, doet geen recht aan het feit dat zij hun nek hebben uitgestoken inzake een integriteitkwestie.

De individuele kant betekent dat er vervolgens afspraken moeten worden gemaakt die condities creëren voor een normale werksituatie binnen of buiten de CAMS-organisatie. Ik adviseer om met de individuele medewerkers te onderzoeken wat er nodig is. Dit betekent maatwerk. Op basis van mijn onderzoek heb ik de stellige indruk dat hiertoe ruimte kan bestaan.

4. Benoem een procesbegeleider.

De situatie heeft zich ontwikkeld tot een complex geheel waarbij het onderlinge vertrouwen ver te zoeken is. In het verleden zijn diverse initiatieven ontplooid om daarin verbetering aan te brengen, maar die zijn niet tot afronding gekomen. Dat heeft geleid tot het verder afnemen van het wederzijdse vertrouwen tussen de groep verontruste medewerkers en het lijnmanagement.

Indien besloten wordt mijn aanbevelingen over te nemen, moet voorkomen worden dat opnieuw zich een situatie voordoet waarin de uitvoering te wensen overlaat. Daartoe dient een procesbegeleider te worden aangesteld. Deze persoon moet het vertrouwen genieten van betrokkenen, toegang hebben tot alle managementlagen en vrij van last of ruggespraak kunnen adviseren over te nemen stappen. Een belangrijke taak van deze persoon is ook om de voortgang van de afspraken te monitoren en daarover te rapporteren aan de politieke en ambtelijke leiding van het departement.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: INSTELLINGSBESLUIT

-MINISTERIE VAN DEFENSIE

Besluit van de Minister van Defensie

nummer BS2011032854, Den Haag d.d. 14 oktober 2011

houdende de instelling van een onderzoek naar het reorganisatieproces CAMS Force Vision

Besluit:

Artikel 1.

Ingesteld wordt het onderzoek naar het reorganisatieproces CAMS Force Vision (hierna te noemen: het onderzoek).

Artikel 2.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door:

mr. J.W. Weck

Artikel 3.

De onderzoeker heeft als taak onderzoek te verrichten en uiterlijk 1 februari 2012 een rapport met conclusies en aanbevelingen uit te brengen op basis van de volgende onderzoeksvraag:

Voldoet de uitvoering van de maatregel verwoord in mijn brief aan de Tweede Kamer van 7 maart 2011, houdende het nader bezien van de reorganisatie van CAMS vanwege de noodzakelijke zorgvuldigheid ten aanzien van rechtspositionele gevolgen, aan voorwaarden van zorgvuldigheid en integriteit.

De onderzoeker is ten behoeve van deze taak bevoegd om aanvullend onderzoek te verrichten voor zover noodzakelijk om een volledig beeld te verkrijgen inzake het reorganisatieproces bij CAMS FV.

Artikel 4.

Personen die in dienst zijn van het Ministerie van Defensie zijn gehouden terstond alle medewerking te verlenen die de onderzoeker redelijkerwijs voor de uitvoering van zijn taak nodig heeft. De onderzoeker is gerechtigd in het kader van zijn onderzoek kennis te nemen van gegevens ongeacht de merking of rubricering. Een geheimhoudingsplicht terzake, rustend op personen in dienst van het Ministerie van Defensie vindt in dat geval ten overstaan van de onderzoeker geen toepassing. Op zijn beurt rust op de onderzoeker een geheimhoudingsplicht met betrekking tot dergelijke gegevens. De verplichting om medewerking te verlenen houdt tevens in dat de onderzoeker toegang wordt verleend tot gebouwen, terreinen en materieel van Defensie.

Artikel 5

Indien de onderzoeker constateert dat er sprake is van het vermoeden van het plegen van een strafbaar zal deze in overleg treden met het Openbaar Ministerie en het onderzoek terzake staken totdat het OM toestemming geeft tot hervatting ervan.

Pagina 1 van 2

Artikel 6.

De archiefbescheiden van de onderzoeker worden na afronding van het onderzoek of, zo de omstandigheden daartoe eerder aanleiding geven, zoveel eerder, overgebracht naar het archief van het Ministerie van Defensie.

Artikel 7.

Dit besluit treedt in werking met ingang van de datum van ondertekening.

Artikel 8.

Dit besluit loopt niet vooruit op en maakt geen inbreuk op wettelijke rechten en plichten ten aanzien van rechtspositionele en juridische procedures.

Artikel 9.

Dit besluit wordt aangehaald als: Besluit instelling onderzoek naar het reorganisatieproces CAMS Force Vision.

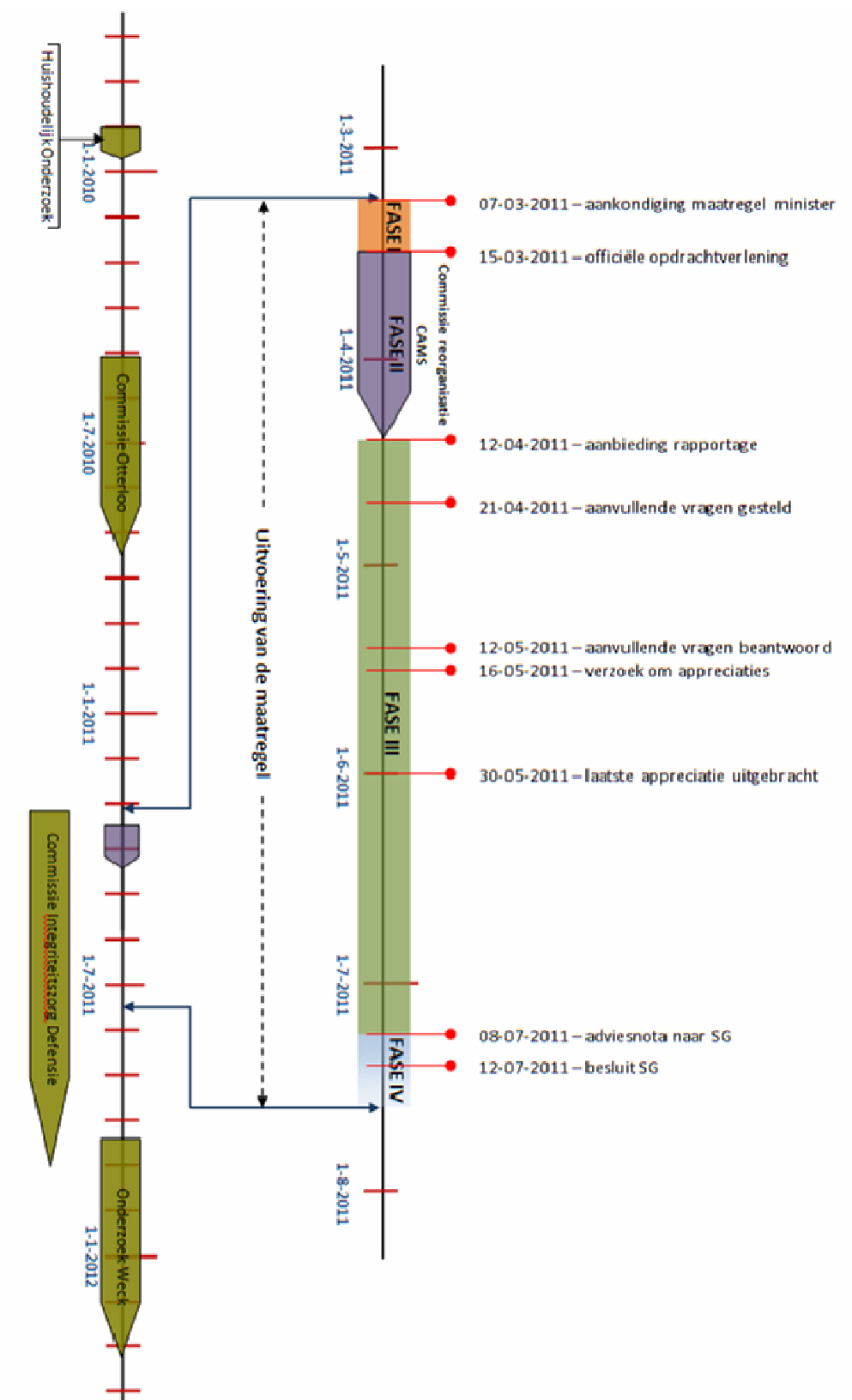
Afschrift van dit besluit wordt gezonden aan de onderzoeker.

DE MINISTER VAN DEFENSIE

Drs. J.S.J. Hillen

BIJLAGE 2: TIJDLIJN

Centraal in de opbouw van dit onderzoek staan de vier fasen zoals hieronder getoond. Aan de bovenzijde van de tijdlijn zijn enkele belangrijke gebeurtenissen genoemd, onderaan worden de verschillende onderzoeken ten aanzien van CAMS FV in de tijd geplaatst.



BIJLAGE 3: GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

• Dhr. Drs. A.H.C. Annink, <i>Secretaris-Generaal Defensie</i>	22-01-2011
• Mw. J.C. van Bodegom, <i>coördinator vertrouwenspersonen DMO</i>	12-01-2012
• Dhr. Drs. C.R. van der Dussen, <i>vz. commissie reorganisatie CAMS</i>	21-12-2011
• Dhr. Ing. M. van Egmond, <i>hoofd ICT-Di CAMS</i>	16-12-2011
• Dhr. M. Gode, <i>woordvoerder groep verontruste medewerkers</i>	14-12-2011 en 16-12-2011
• Dhr. Ir. R.A. Hendrichs, <i>directeur DMO</i>	19-12-2011
• Dhr. Drs. J.S.J. Hillen, <i>minister van Defensie</i>	08-11-2011
• Dhr. I.C.H.M. Jager BSc, <i>lid commissie reorganisatie CAMS</i>	21-12-2011
• Dhr. Mr. J.P. de Jong, <i>plv. hoofddirecteur Hoofddirectie Personeel</i>	07-12-2011
• Mw. S.N. Kerkhoven, <i>vertrouwenspersoon Marinebedrijf</i>	11-01-2012
• Dhr. Drs. R. de Koning, <i>lid MC CAMS</i>	16-12-2011
• Dhr. A. van der Mee, <i>woordvoerder groep verontruste medewerkers</i>	14-12-2011 en 16-12-2011
• Dhr. E.G.M. Otterloo, <i>vz. Commissie Otterloo</i>	09-01-2012
• Dhr. C.Th. de Ruijter MPA, <i>voormalig directeur P&O DMO</i>	08-12-2011 en 23-01-2012
• Dhr. Mr. W.M. Schwab, <i>stafadviseur Wetgeving & Integriteit HDP</i>	07-12-2011
• Dhr. KTZE Ir. H.C.W. Slot, <i>directeur CAMS</i>	16-12-2011 en 11-01-2012
• Dhr. G. van der Stoop MSc, <i>voormalig vz. MC CAMS</i>	16-12-2011
• Dhr. Ir. J. Streef, <i>voormalig Hoofd C4I i.o.</i>	12-01-2012
• Dhr. SBNT Ir. K. Visser, <i>directeur Directie Wapensystemen</i>	20-12-2011 en 09-01-2012
• Dhr. Maj. R.R. Visser BSc, <i>lid commissie reorganisatie CAMS</i>	21-12-2011
• Dhr. LTZ1 P.J. de Vos, <i>vz. MC CAMS</i>	16-12-2011
• Dhr. Ir. E. Westerbeijer, <i>vz. TRMC DWS</i>	13-12-2011

In aanvulling op interviews met de woordvoerders heeft op 13 februari 2012 een ontmoeting plaatsgevonden met de groep verontruste medewerkers.