

## Onderzoek naar de werksfeer binnen de MIVD

Oktober – December 2009

B.A. Lutken

## Hoofdstuk 1 Onderzoeksopdracht en methode van onderzoek

### §1.1 Opdracht

In de media is in de loop van het afgelopen jaar een aantal berichten verschenen waarin wordt geschetst dat bij de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (MIVD) een brede arbeidsonrust en een verziekte werksfeer heerst. In met name de krantenberichten wordt de kern van dit probleem nadrukkelijk bij de directeur van de MIVD neergelegd<sup>1</sup>.

De Secretaris-Generaal van het Ministerie van Defensie, drs. A.H.C. Annink, heeft aan mij verzocht te onderzoeken of dit beeld op waarheid berust. Hij heeft dit als volgt geformuleerd:

*Onderzoek of er binnen de (gehele) MIVD sprake is van een brede arbeidsonrust en een verziekte werksfeer. Adviseer over de bevindingen, gelijktijdig aan de Secretaris-Generaal van Defensie en aan de directeur MIVD, op zodanige wijze dat dit advies openbaar kan worden gemaakt.<sup>2</sup>*

Het daadwerkelijk openbaar maken van het rapport is de verantwoordelijkheid van het Ministerie van Defensie.

Deze opdracht is aan mij als persoon verstrekt als onafhankelijke derde. Er bestaat tussen mij en Defensie geen hiërarchische of afhankelijke verhouding.

### §1.2 Methode van onderzoek

De werkzaamheden ten behoeve van dit onderzoek zijn gestart in de tweede helft van oktober. Allereerst heb ik oriënterende gesprekken gevoerd met de Secretaris-Generaal van Defensie, met de directeur MIVD generaal-majoor drs. P.W.C.M. Cobelens, en met de Medezeggenschapscommissie van de MIVD.

In de rest van het onderzoek heb ik mij laten bijstaan door een ambtenaar van het Ministerie van Defensie, die voor deze taak vrijgesteld is. De taakverdeling is vanaf het begin duidelijk geweest. Het inhoudelijke oordeel en het advies dat verstrekt wordt aan de SG en aan de directeur MIVD is uitsluitend aan mijzelf. De ondersteuning vanuit Defensie bestaat uit het voeren van het secretariaat en het ondersteunen bij het voeren van de interviews.

Het onderzoek heeft nagenoeg uitsluitend bestaan uit het voeren van interviews met individuele medewerkers van de MIVD, uiteraard alle achter gesloten deur. Slechts in één geval heeft een gesprek plaatsgevonden met twee medewerkers tegelijk. Dit was op verzoek van de betreffende medewerkers.

In enkele gevallen hebben gesprekken plaatsgevonden met mensen die geen medewerker zijn van de MIVD, maar die vanuit hun functie wel zicht hebben op de

---

<sup>1</sup> Zo wordt in enkele berichten gesteld dat de directeur een schrikbewind zou voeren, en als een olifant door de porseleinkast heen zou gaan.

<sup>2</sup> Besluit SG Defensie. Nummer BS/2009021536 van 22 oktober 2009.

werksfeer bij de MIVD. Dit betreft bijvoorbeeld de voorzitters van de vakbonden AFMP en ACOM, alsmede de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht.

#### Het selecteren van de geïnterviewden.

Voor het verkrijgen van een evenwichtig beeld was het noodzakelijk om MIVD'ers uit alle lagen en afdelingen van de dienst te spreken. Het selecteren van de te spreken medewerkers moest bovendien op zodanige wijze plaatsvinden dat er van "sturing" van de zijde van de MIVD geen sprake kon zijn. Denkbaar is immers dat alleen mensen met een positief beeld van de dienst naar voren worden geschoven voor een gesprek of dat alleen mensen met een negatief beeld zichzelf voor een gesprek aanmelden. Beide situaties dienden vermeden te worden.

Om tot een goede selectie van medewerkers te komen heb ik de volgende aanpak gehanteerd.

In de eerste plaats zijn alle MIVD'ers voor aanvang van het onderzoek, in overleg met mij, per e-mail op de hoogte gesteld van het doel van het onderzoek en van mijn contactgegevens bij de MIVD. Hierbij is nadrukkelijk aangegeven dat ieder die dat wenst contact met mij kon opnemen voor een gesprek. Van die mogelijkheid is vanaf het moment van verzending van die e-mail op verschillende manieren gebruik gemaakt.

In de tweede plaats ben ik bij alle afdelingen van de MIVD, inclusief de NSO (Eibergen), langs gegaan om het onderzoek aan de afdelingen als geheel toe te lichten. Bij die bijeenkomsten heb ik aangegeven dat mensen zichzelf kunnen aanmelden voor een gesprek, maar dat ik daarnaast zelf de afdeling rond zou lopen om willekeurige mensen uit te nodigen voor een gesprek. Dit laatste heeft veelvuldig plaatsgevonden en heeft inderdaad een diversiteit aan reacties teweeg gebracht. Wanneer mensen aarzeling vertoonden om een gesprek aan te gaan, hetgeen slechts bij uitzondering is gebeurd, heb ik doorgevraagd wat daarvoor de achterliggende reden was. Op die vraag heb ik in alle gevallen een eerlijk antwoord gekregen.

#### Anonimiteit en de wijze van interviewen

Aan alle geïnterviewden is anonimiteit beloofd wat betreft de inhoud van het gesprek. De strekking van hun verklaringen is, wanneer daar aanleiding toe was, geverifieerd in andere gesprekken, maar op zodanige wijze dat dit niet terug te leiden is tot individuen.

Enkele medewerkers hebben de wens te kennen gegeven geïnterviewd te willen worden waarbij werd aangegeven dat zij prijs stelden op anonimiteit wat betreft het enkele feit dat zij door mij geïnterviewd werden. Hieraan heb ik vanzelfsprekend gevolg gegeven door het gesprek te voeren op een zodanige locatie dat collega's geen zicht hadden op het feit dat men met mij in gesprek was. In de tweede plaats hebben personen zich via de e-mail tot mij gewend met de wens voor een gesprek, waarna ik hen tijdens mijn bezoek aan de respectieve afdeling heb uitgenodigd voor een gesprek. Op die manier leek de keuze voor de betreffende personen willekeurig, en was voor derden niet te zien dat het initiatief voor die gesprekken in werkelijkheid bij de geïnterviewde lag.

Van de gesprekken zijn aantekeningen gemaakt die bedoeld zijn voor het opstellen van het rapport. De aantekeningen dienen niet als formeel verslag van het gesprek en zijn ook niet zo opgesteld. De aantekeningen zijn uitsluitend in mijn bezit en berusten dus niet bij het Ministerie van Defensie. De aantekeningen zijn bovendien zo gemaakt dat zij,

na het gereed komen van dit rapport, niet meer terug te voeren zijn op individuele medewerkers.

Als uitvalsbasis voor het onderzoek is mij een kamer ter beschikking gesteld op de elfde verdieping van het MIVD-gebouw. Deze kamer is slechts een enkele keer gebruikt voor gesprekken. Vrijwel alle gesprekken met de medewerkers van de afdelingen hebben plaatsgevonden op hun eigen afdeling, waar op de betreffende dagen een kamer voor mij beschikbaar was.

Bij het uitvoeren van mijn onderzoek heb ik de volledige medewerking van de leiding en de medewerkers van de MIVD gekregen. Door de organisatie heen wordt het uitvoeren van dit onderzoek om meerdere redenen naar mijn overtuiging breed gedragen. Ik heb me gedurende het onderzoek dan ook welkom gevoeld bij de gehele dienst. Dit uitte zich niet alleen in goede ondersteuning bij de praktische zaken zoals onder andere het ter beschikking stellen van (vergader)faciliteiten, maar ook in een vriendelijke en open ontvangst bij de leiding en de medewerkers van de verschillende afdelingen.

De interviews hebben allemaal achter gesloten deur plaatsgevonden, en zijn, op één duogesprek na, gevoerd met één geïnterviewde tegelijk. Vrijwel alle geïnterviewden hebben een grote mate van openheid getoond, waarvoor ik hen zeer erkentelijk ben. Deze grote mate van openheid heeft mij geholpen bij het vormen van een zo evenwichtig mogelijk beeld van de werksfeer binnen de MIVD.

Op bovengenoemde wijze heb ik een dwarsdoorsnede van de MIVD-medewerkers gesproken, in totaal 165. Dat komt neer op ongeveer een vijfde van de medewerkers. Daardoor, maar ook door de mate van openheid van de MIVD-medewerkers in mijn richting, is het mijn overtuiging dat ik een representatief beeld heb gekregen van de mate van arbeid(on)rust en de werksfeer binnen de dienst en de rol van de directeur daarin.

### Weging

De centrale onderzoeksvraag is beoordeeld tegen het gegeven dat geen enkele grote organisatie ooit geheel vrij is van problemen. Dit geldt des te meer voor een organisatie die zo in verandering is als de MIVD. Het veranderingsproces dat de MIVD doormaakt loopt al sinds de samenvoeging van de oude inlichtingendiensten van de verschillende krijgsmachtdelen in de jaren '90 van de vorige eeuw. In 2002 is vervolgens de Wet op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten 2002 in werking getreden en moesten de gevolgen van deze nieuwe wetgeving worden geïmplementeerd. In die wet zijn de taken en de bevoegdheden van de dienst op eenduidige wijze verankerd. Ook in de jaren daarna zijn de organisatie en de werkwijze van de MIVD regelmatig onderwerp van onderzoek en verandering geweest. Zo is in juni 2006 het rapport van de Onderzoeksgroep Inlichtingen- en Veiligheid Defensie<sup>3</sup> verschenen. Deze onderzoeksgroep heeft onderzoek gedaan naar de rechtmatigheid, de effectiviteit en de doelmatigheid van in het bijzonder de MIVD. In het rapport stond een groot aantal aanbevelingen over een veelheid aan aspecten van de MIVD, die tot ingrijpende wijzigingen hebben geleid. En tot slot is sinds een aantal jaren, vooral sinds het aantreden van de huidige directeur en de Nederlandse aanwezigheid in Afghanistan, de MIVD aan het omvormen van een organisatie die vooral strategische inlichtingen produceert, naar een organisatie die in toenemende mate

---

<sup>3</sup> Het rapport Dessens. Inlichtingen en Veiligheid Defensie: Kwaliteit, Capaciteit en Samenwerking. Juni 2006.

operationele inlichtingen levert aan de Nederlandse troepen in het buitenland. Ook dit betekent een grote verandering voor de dienst.

Het veranderingsproces dat de MIVD doormaakt is, zoals hierboven geschetst, ingrijpend en doorlopend. Een dergelijk veranderingsproces doet een groot beroep op de loyaliteit en flexibiliteit van de medewerkers. Zij zullen, afhankelijk van de plaats in de organisatie en de functie die men vervult, zich tijdens zo'n ingrijpend veranderingsproces onvermijdelijk onzeker gaan voelen en te maken krijgen met een – tijdelijke - hoge werkdruk. Veel van de geïnterviewden hebben mij hierover en over de invloed daarvan op hun eigen werk verteld. Hun ontevredenheid of frustratie over die zaken, zeker als er sprake is van een continu proces van veranderen en reorganiseren is begrijpelijk en daarmee zeker niet minder serieus te nemen. Het hoort echter ook bij een organisatie in verandering.

In een beperkt aantal gevallen heb ik kennis genomen van incidentele en persoonlijke problemen tussen medewerkers en een collega of hun directe chef. Deze problemen zijn, zeker voor hen zelf, erg storend en serieus te nemen, maar hebben door hun aard geen relatie met dit onderzoek.

Door in grote lijnen te beschrijven welke situatie ik feitelijk heb aangetroffen bij de MIVD wordt inzicht gegeven in de mate waarin sprake is van brede arbeidsomrust of een verziekte werksfeer, en de rol van de directeur daarin.

#### Wijze van rapportage

Waar omschrijvingen van de aan mij gegeven voorbeelden en aandachtspunten vaag zijn of lijken heeft dit te maken met de inhoud, die naar zijn aard als staatsgeheim behandeld moet worden.

## Hoofdstuk 2 Brede arbeidsonrust en verziekte werksfeer?

De hoofdvraag in dit onderzoek is uiteen gezet in hoofdstuk 1, en betreft de vraag of er binnen de gehele dienst sprake is van een brede arbeidsonrust, een verziekte werksfeer, en de rol die de directeur daarin wordt toegedicht.

Vrijwel alle geïnterviewden, ook degenen die op onderdelen een negatief oordeel hebben over verschillende zaken binnen de MIVD, waren het op twee punten eens. De MIVD is onder leiding van de huidige directeur gegroeid naar een dienst die naast haar andere taken hoogwaardige operationele inlichtingen produceert die van levensbelang zijn voor de Nederlandse militaire missies. En de directeur heeft de dienst internationaal "op de kaart gezet" door de relaties met andere diensten te verbeteren en te intensiveren. Deze ontwikkelingen worden door de medewerkers als noodzakelijk en zeer positief ervaren en gewaardeerd; hun eigen werk is er relevanter door geworden.

Het overgrote deel van het personeel herkent zich niet in de geschetste brede arbeidsonrust en verziekte werksfeer. In veel gesprekken heeft de geïnterviewde gevraagd of ongevraagd aangegeven geen brede arbeidsonrust of een verziekte werksfeer te hebben in de eigen omgeving of, voor zover men kan overzien, daarbuiten te kennen.

Veel medewerkers hebben wel aangegeven dat bepaalde zaken hen dwars zitten; enkele hiervan worden in hoofdstuk 3 besproken. Maar zij nuanceerden die boodschap doorgaans direct: de omstandigheid dat bepaalde zaken hen dwars zitten betekent niet dat de werksfeer verziekt is of dat er sprake is van een brede arbeidsonrust. Veel van deze medewerkers gaven bovendien blijk van een grote betrokkenheid bij hun werk, en hun werk bovendien te doen met goede collegiale relaties, in een goede werksfeer. Velen zijn trots op de producten die de MIVD levert ten behoeve van de defensietaken.

**De hoofdvraag met betrekking tot de aanwezigheid van een brede arbeidsonrust en verziekte werksfeer moet daarom met een volmondig "nee" worden beantwoord.**

Zoals ik hierboven al aangegeven heb zijn er enkele aandachtspunten die door een substantieel deel van de geïnterviewden naar voren zijn gebracht. De zwaarte van deze aandachtspunten (met uitzondering van de personeelszorg) verschilt per afdeling. Zij hebben naar mijn oordeel niet geleid tot een brede arbeidsonrust of verziekte werksfeer. Het betreft vooral aandachtspunten die te maken hebben met de druk die op de organisatie rust door het veranderingsproces dat bij alle afdelingen speelt, onder het adagium: *"Tijdens de verbouwing gaat de verkoop niet alleen gewoon door maar worden ook nieuwe producten ontwikkeld en de kwaliteit van de oude producten verbeterd"*. Door alles heen is de grote inspanning merkbaar ten behoeve van de inlichtingenondersteuning van de militaire missies.

In veel gevallen hebben de medewerkers begrip voor de beoogde doelen achter deze veranderingen, maar ervaren zij op dit moment wel de daarmee gepaard gaande groei pijnen en werkbelasting. Zij vinden tegelijkertijd dat vanuit de leiding hiervoor meer aandacht zou mogen bestaan.

In de eerste plaats zijn er enkele dienstbreed levende factoren die van negatieve invloed zijn op de wijze waarop MIVD'ers hun werk kunnen doen. Deze aandachtspunten kunnen, wanneer zij onvoldoende aandacht krijgen, leiden tot frustratie en een (zeer) hoge werkdruk. De negatieve invloed die daarvan uit gaat wordt door een substantieel deel van de MIVD'ers ervaren. Zeker wanneer deze factoren zich opstapelen kan dit ten koste gaan van de arbeidsvreugde. Deze ervaringen zijn voor het overgrote deel van de betreffende MIVD'ers van een geheel andere orde dan de vermeende brede arbeidsonrust en verziekte werksfeer. Gelet op de frequentie waarmee deze onderwerpen toch naar voren zijn gekomen, en de effecten die zij kunnen hebben op de medewerkers van de MIVD, ben ik van mening dat zij in dit rapport toch een plek dienen te krijgen. Daarmee doe ik recht aan de openheid die de medewerkers hebben betracht in de interviews. Deze factoren worden toegelicht in hoofdstuk 3.

In de tweede plaats is er binnen één afdeling van de MIVD wel sprake van een verhoogde vorm van arbeidsonrust. Dit heeft een geïsoleerde, niet voor de gehele dienst geldende oorzaak. Het hangt samen met het feit dat bij deze afdeling een arbeidsconflict<sup>4</sup> speelt met betrekking tot eerst twee en inmiddels drie medewerkers. Het hangt ook samen met de wijze waarop er voor het gevoel van de medewerkers door de directeur en binnen die afdeling is omgegaan met en gecommuniceerd over dat arbeidsconflict, en met de lange duur van dit conflict. De effecten daarvan, alsmede de wijze waarop het conflict door een aantal medewerkers bij deze afdeling worden ervaren, spelen buiten deze afdeling niet of nauwelijks. Dit wordt toegelicht in hoofdstuk 4.

---

<sup>4</sup> Dit betreft het arbeidsconflict dat enige malen in de krant is vermeld, en daardoor mede aanleiding is van dit onderzoek

### Hoofdstuk 3 Factoren die de werkomgeving beïnvloeden.

Binnen de MIVD is, zoals hierboven al is toegelicht, in brede zin geen sprake van arbeidsonrust of een verziekte werksfeer. In de loop van het onderzoek is wel een aantal onderwerpen naar voren gekomen die door veel MIVD'ers zijn genoemd als belangrijke aandachtspunten die hun effect (kunnen) hebben op die medewerkers. Het zijn geen onderwerpen die geïsoleerd leiden tot een brede vorm van arbeidsonrust. Maar het zijn wel zaken die, wanneer zij zich opstapelen en elkaar aldus gaan versterken, bij medewerkers kunnen leiden tot ontevredenheid, frustratie en/of een hoge werkdruk. Dit geldt vooral wanneer deze onderwerpen te lang voortduren en wanneer de effecten door de medewerkers zelf gedragen moeten worden met voor hun gevoel onvoldoende aandacht van de directie en de afdelinghoofden. Hieronder wordt dit toegelicht.

#### § 3.1 Druk op de dienst door grote inspanning ten behoeve van inlichtingenondersteuning van missies

De geïnterviewden waren vrijwel unaniem van mening dat de MIVD onder leiding van de directeur in een paar jaar tijd is gegroeid naar een dienst die hoogwaardige operationele inlichtingen produceert die van levensbelang zijn voor de Nederlandse militaire missies. Het spreekt voor zich dat de Nederlandse missie in Afghanistan hierbij een grote rol speelt<sup>5</sup>. De inlichtingenondersteuning van deze missie is binnen de dienst onbetwist prioriteit nummer één. De directeur heeft de dienst daarnaast internationaal "op de kaart gezet" door de relaties met andere diensten te verbeteren en te intensiveren. De sturing die hierbij hoort en de daarmee gepaard gaande koerswijzigingen worden breed in de organisatie gevoeld en de gedachten erachter worden even breed ook gedragen door de medewerkers.

Door de actualiteit van de missie in Afghanistan en de hoge prioriteit die daaraan is verbonden, verkeert een substantieel deel van de dienst echter ook langdurig in de hoogste versnelling, hetgeen resulteert in een continue hoge werkdruk in die delen van de organisatie. Bij sommige onderdelen van de MIVD die zich bezighouden met andere aandachtsgebieden van de dienst is personeel weggehaald en toegevoegd aan de eenheden die zich bezighouden met Afghanistan. Dit wordt binnen de dienst ook geaccepteerd; een ieder heeft begrip voor de hoge prioriteit die gekoppeld is aan de missie in Afghanistan. Het betekent wel dat veel medewerkers van de dienst in toenemende mate het gevoel hebben dat "meer" met "minder" gedaan moet worden.

In de leiding van de dienst, zo heb ik geconstateerd, is er oog voor deze ontwikkeling. Er wordt in voorkomende gevallen geprobeerd te bezien of bepaalde (nieuwe) werkzaamheden er nog wel bij gedaan kunnen worden. Een deel van de medewerkers vraagt zich echter eenvoudigweg af of, alles bij elkaar genomen, de dienst niet teveel hooi op de vork heeft.

In mijn onderzoek heb ik geconstateerd dat de grote inspanning ten dienste van de missie(s) een zware wissel trekt op de MIVD als geheel. Deze inspanning verricht de MIVD bovenop de andere taken die de dienst onverkort uit dient te voeren. De uitvoering van veiligheidsonderzoeken ten behoeve van geheel Defensie is hiervan een lichtend voorbeeld. Deze inspanning komt bovendien op een moment waarop de dienst nog volop in verandering is. In de afsluitende paragraaf van dit hoofdstuk geef ik aan hoe ik deze zaken weeg ten opzichte van de hoofdvraag.

---

<sup>5</sup> Zie voorwoord Minister van Defensie jaarverslag MIVD 2008



### §3.2 Druk op de dienst door doorlopende veranderingsprocessen

In hoofdstuk 2 heb ik aangegeven welke ontwikkelingen er binnen de MIVD hebben plaats gevonden. De daarmee gepaard gaande veranderingsprocessen binnen de dienst zijn nog niet tot een finale afronding gekomen. Eigenlijk is er mede onder druk van de buitenwereld sprake van een doorlopende ontwikkeling en een doorlopend veranderingsproces.

Door de medewerkers wordt een gebrek ervaren aan voldoende tijd, middelen en personeel om secundaire processen te onderhouden, laat staan te verbeteren.

Op enkele ondersteunende processen is, doordat hier te weinig capaciteit voor beschikbaar is, bovendien achterstand ontstaan. Het betreft met name de veiligheidsonderzoeken en de verwervingscapaciteit. Dit kan in toenemende mate het gevolg hebben dat werkzaamheden grote vertraging oplopen. Als de benodigde diensten of producten te lang op zich laten wachten, levert dat bij de behoeftestellende afdeling eveneens vertraging op. Wanneer die situatie niet wordt opgelost en dus te lang voortduurt, ontstaat de situatie dat de taakuitoefening in het gedrang komt. De - afdelingen van de - MIVD zijn voor de uitvoering van deze taken van elkaar en van andere Defensieonderdelen afhankelijk.

Het feit dat de dienst voor verwerving en personeelsdiensten deels afhankelijk is van andere Defensieonderdelen is een ernstig complicerende factor; het ligt niet binnen de macht van de dienst om daar eigenstandig iets aan te doen. Ik kom hierop met betrekking tot de personeelszorg in paragraaf §3.5 terug.

#### Reorganisaties

Een specifiek onderdeel van de veranderingsprocessen betreft de daarbij behorende reorganisaties. Enkele reorganisatietrajecten binnen de dienst bevinden zich in een afrondende fase of zijn afgerond. In het onderzoek is echter geconstateerd dat bij één afdeling de reorganisatie een te grote doorlooptijd heeft. Dit betreft de afdeling waar onderzoek wordt gedaan ten behoeve van het verstrekken van Verklaringen van Geen Bezwaar. Deze reorganisatie is van grote invloed op één van de cruciale producten van de MIVD voor geheel Defensie, maar loopt nog minstens een jaar door voordat deze, met de bijbehorende personele vulling, is afgerond.

Deze reorganisatie gaat gepaard met een hoge werkdruk, een achterstand in de werkvoorraad, en onderbezetting. De oorzaken hiervoor ligt deels buiten het bereik van de MIVD. Dit zijn de meer zakelijke aspecten van deze reorganisatie.

Door de lange duur van deze reorganisatie ondervindt het betrokken personeel gedurende een (te) lange periode echter ook als persoon de negatieve invloed en de onrust die met dit reorganisatieproces gepaard gaan. Zo leeft een deel van het personeel al geruime tijd in onzekerheid over de eigen, individuele arbeidsvoorwaardelijke situatie die zij na afloop van de reorganisatie zullen hebben. Bovendien heeft het personeel gedurende diezelfde lange en onzekere periode te maken met een hoge werkdruk. Dit vraagt om extra aandacht, en misschien wel maatwerk op het gebied van de personeelszorg.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Inmiddels is door de SG van Defensie besloten om extra capaciteit ter beschikking te stellen om het proces van veiligheidsonderzoeken te optimaliseren

### §3.3 Vernieuwing en werkdruk

De MIVD is in een paar jaar tijd, zoals al eerder opgemerkt, gegroeid naar een dienst die naast haar bestaande taken, hoogwaardige operationele inlichtingen produceert ten behoeve van de Nederlandse militaire missies. Zoals in hoofdstuk 3.1 reeds is aangegeven wordt deze ambitie, de sturing die daarbij hoort en de daarmee gepaard gaande koerswijzigingen breed in de organisatie gevoeld en de gedachten erachter worden even breed ook gedragen door de medewerkers. Vrijwel unaniem leeft het gevoel *“eindelijk zijn we op weg naar een professionele organisatie die er toe doet, we leveren nu een herkenbare positieve bijdrage ten behoeve van de taken in het operationele veld”*.

Bij meerdere afdelingen is aangegeven dat de werkdruk hoog is, en de personele bezetting onder druk staat. Zij ervaren dat er regelmatig op ad-hoc basis nieuwe werkzaamheden van hen gevraagd worden waarbij het voor de afdelingen onduidelijk is wat daarvoor de noodzaak of de aanleiding is. In een organisatie die al capaciteit tekort komt levert dit, behalve een nog hogere werkdruk, tevens onbegrip op. Meerdere geïnterviewden geven aan dat na de al eerder doorgevoerde veranderingen meer tijd, ruimte en geld nodig is voor een goede consolidatie. Daarmee zou men de handen al meer dan vol hebben. Nieuwe en extra taken, zeker die waarbij de noodzaak niet duidelijk is en vooral als ze buiten het primaire inlichtingenproces van Afghanistan liggen, zorgen mede om die reden voor onbegrip. Dit wordt nog versterkt wanneer er voor hun gevoel geen duidelijke communicatie, motivatie en prioritering plaatsvindt.

### §3.4 Besluitvorming en communicatie

In veel gesprekken is door de geïnterviewde op dit onderwerp dieper ingegaan. Het valt uiteen in twee; in de eerste plaats de wijze van besluitvorming en communicatie door de directeur, in de tweede plaats de wijze van besluitvorming en communicatie door de dienst heen.

#### Besluitvorming en communicatie door de directeur

Door veel personen wordt de wijze van leidinggeven door de directeur als besluitvaardig en directief omschreven. Door veel geïnterviewden wordt een besluitvaardige directeur als positief ervaren: het betekent dat men daadwerkelijk aan het werk kan, en zaken tot stand kan brengen. In enkele gevallen kan een grote mate van besluitvaardigheid echter ook betekenen dat besluiten onvoldoende toegelicht worden, zo vindt een substantieel deel van de geïnterviewden. De besluiten waarbij dat naar het oordeel van de medewerkers het geval is eisen naar hun aard een onevenredig deel van de aandacht en energie op.

Het directieve optreden van de directeur levert een dubbel beeld op. Sommigen twijfelen eraan of er voldoende sprake is van evenwicht in de besluitvorming en tegengas mogelijk is tegen zijn voornemens. Anderen zijn het daarmee oneens; mits je je boodschap goed communiceert, deze voldoende duidelijk is en ondersteund wordt met goede argumenten, is er volgens deze personen zeker voldoende tegengas en discussie mogelijk.

Over de persoonlijke communicatie van de directeur zijn de meningen binnen de dienst op één punt unaniem: de directeur communiceert op een zeer directe manier. De wijze waarop dit gewaardeerd wordt is door de dienst heen verschillend. De mensen die veel en rechtstreeks met de directeur te maken hebben vinden zijn manier van communiceren

bijna allemaal prettig. Zij voelen zich ook vrij om te zeggen wanneer het in incidentele gevallen niet als prettig wordt ervaren. Bovendien ervaren zij van de zijde van de directeur vaak een grote persoonlijke belangstelling.

Uit de interviews is het beeld naar voren gekomen dat de directeur bij directe interactie tussen hem en medewerkers in staat is om goed en ook persoonlijk contact te maken. Zijn directe manier van optreden kan door mensen die hem wat beter kennen goed op waarde worden geschat, en wordt ook gewaardeerd. Voor sommige geïnterviewden die verder van de directeur af staan ligt dit moeilijker.

### Besluitvorming en communicatie door de dienst heen

Veel geïnterviewden ervaren de communicatie binnen de dienst als onvoldoende. Communicatie vindt bijna uitsluitend plaats via de hiërarchische lijnen. Zij vinden dat dit in beide richtingen onvoldoende werkt. Medewerkers worden onvoldoende geïnformeerd over de beslissingen die de leiding neemt, maar vooral over de redenen die daaraan ten grondslag liggen. Veel geïnterviewden hebben bovendien aangegeven zo hun twijfel te hebben over de mate waarin signalen of informatie van de werkvloer afdoende doorklinken naar boven. Voor de motivatie van de betrokken medewerkers, alsook de bereidheid om zelf de "nek uit te steken" bij het naar boven doorspelen van belangrijke signalen, is het cruciaal dat de communicatie in beide richtingen afdoende functioneert.

Voor het doorgeven van de relevante informatie in beide richtingen, dus zowel *top-down* als *bottom-up*, is met name de laag van de afdelings- en bureauhoofden van doorslaggevend belang. Veel medewerkers hebben in de interviews aangegeven dat de communicatie op dit punt onvoldoende is. Bij delen van de organisatie is door de medewerkers bovendien aangegeven dat men twijfelt of alle leidinggevendenden - al - voldoende ervaren zijn om deze rol op dit moment goed in te vullen.

Het is naar mijn mening de verantwoordelijkheid van de directie om zich ervan te vergewissen dat besluitvorming en communicatie door de dienst heen op goede wijze functioneert en op de juiste wijze overkomt.

### §3.5 De personeelszorg

De personeelszorg is een aandachtspunt dat in zekere zin los staat van de hierboven genoemde zaken. Veel geïnterviewden hebben aangegeven dat de personeelszorg binnen Defensie sterk gestandaardiseerd en gecentraliseerd is. De MIVD neemt binnen dit geheel in tweeërlei opzicht een bijzondere positie in. De dienst bestaat uit een substantieel aantal burgers en uit militairen van de verschillende krijgsmachtdelen. Zij is voor de vulling van de militaire functies in haar organisatie afhankelijk van die krijgsmachtdelen. Qua positionering binnen defensie en daarmee ook voor de personele ondersteuning valt de MIVD echter rechtstreeks onder de bestuursstaf. De MIVD kenmerkt zich door het feit dat medewerkers van deze dienst een grote variëteit aan operationele activiteiten ontplooiën, die deels gepaard gaan met een grote mate van geheimhouding. De gestandaardiseerde personeelszorg bij Defensie is niet ingericht op een dergelijke bijzondere positie, er is maatwerk vereist. Datgene wat medewerkers van de MIVD op dit moment aan personeelszorg ontvangen, wordt nagenoeg unaniem als onvoldoende ervaren.

Veel geïnterviewden hebben dit gelardeerd met een reeks treffende voorbeelden die per individueel geval anders zijn, maar allemaal als een *dissatisfier* kunnen werken. De organisatie van de personeelszorg voor de MIVD is als gezegd onderdeel van de

personeelszorg van Defensie. Daar kan en wil ik uiteraard geen inhoudelijk oordeel over geven. De constatering dat veel medewerkers in hoge mate ontevreden zijn over de personeelszorg is echter voor dit rapport wel van belang. Het gedeelte van de personeelszorg dat niet centraal bij Defensie, maar lokaal door de lijnfunctionarissen van de MIVD moet worden verzorgd, is naar de mening van de geïnterviewden ook voor verbetering vatbaar.

Al eerder constateerde ik dat veel MIVD'ers een hoge intrinsieke motivatie hebben voor hun werk. Zij laten zich dan ook niet makkelijk uit het veld slaan als er problemen zijn met de salarisbetaling, de uitkering van toelagen, of het maken van een carrièrestap. Tegelijkertijd ben ik van mening dat er wel erg sterk wordt geleund op de loyaliteit en goodwill van de medewerkers. Medewerkers van de MIVD oefenen, zeker bij operationele inzet, en/of uitzendingen, een risicovol beroep uit. Het is daarmee in nog hogere mate (dan altijd al het geval is) van belang dat zij zich geen zorgen hoeven te maken over de individuele arbeidsvoorwaardelijke omstandigheden.

### §3.6 Samenwerking tussen de Afdeling SIGINT, de NSO, en de AIVD

Zowel bij de Afdeling SIGINT (AS), als bij de Nationale SIGINT Organisatie (NSO), hebben veel medewerkers mij gewezen op de voor hen onduidelijke wijze waarop de samenwerking tussen de AS, de NSO, en de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD) is georganiseerd. Dit ervaren zij als belastend voor hun werk. Het is mij in de loop van het onderzoek gebleken dat dit onderwerp reeds de volle aandacht van de directie heeft. Om recht te doen aan de medewerkers die dit onderwerp onder mijn aandacht hebben gebracht wil ik het echter niet onvermeld laten.

### §3.7 Weging van bovenstaande onderwerpen

Hierboven heb ik al gesteld dat de onderwerpen in de paragrafen 3.1 tot en met 3.6 niet tot een brede vorm van arbeidsonrust of verziekte werksfeer hebben geleid. Vrijwel alle geïnterviewden hebben onomwonden aangegeven dat deze onderwerpen van een geheel andere orde zijn. Niettemin kunnen deze onderwerpen een negatief effect hebben op de werkomstandigheden van de medewerkers van de MIVD.

Onvoldoende personeelszorg, zoals die ervaren wordt door de individuele medewerkers van de MIVD is op zichzelf staand al een behoorlijke dissatisfier. Dit geldt ook voor medewerkers die voor het overige zeer tevreden zijn over hun werk en de werkomstandigheden.

Onvoldoende personeelszorg en communicatie, in combinatie met voortdurende reorganisatie en nieuwe ad-hoc taken die onvoldoende worden toegelicht leidt tot een stapeling. Het is vooral deze stapeling die zorgt voor druk op zowel het uitvoeren van de taak, alsook voor negatieve effecten op de wijze waarop de medewerkers binnen de dienst hun werkomstandigheden ervaren. Dit valt te illustreren met een voorbeeld. Sommige medewerkers zitten in een reorganisatie, die naast extra werkdruk ook voor hen persoonlijk onzekerheid voor de toekomst oplevert. Die situatie kan al met al vrij lang duren. Wanneer zij dan belast worden met nieuwe werkzaamheden waarover niet goed gecommuniceerd wordt en waarvan de prioriteit onduidelijk is, wordt de druk op de betreffende medewerker wel erg opgevoerd. Het is in dergelijke omstandigheden extra belangrijk dat deze druk met andere middelen wordt weggenomen, bijvoorbeeld met een geïntensiveerde, maatwerk leverende personeelszorg, goede communicatie en informatie en extra aandacht vanuit de leiding voor de mensen op de werkvloer.

Voor veel medewerkers kan, zo heb ik in paragraaf 3.4 al beschreven, onvoldoende communicatie een bron voor ontevredenheid zijn. In de gesprekken heb ik mij in de positie bevonden dat ik signalen kon verifiëren bij verschillende gesprekspartners, zonder de anonimiteit van individuele geïnterviewden te doorbreken. Ik heb daarbij geconstateerd dat veel medewerkers weinig begrip hebben voor bepaalde nieuwe werkzaamheden, omdat zij vinden dat daarover onvoldoende gecommuniceerd wordt. In gesprekken met leidinggevendenden heb ik één veel genoemd voorbeeld geverifieerd en geconstateerd dat er voor dat type werkzaamheden een duidelijk aanwijsbare reden bestaat. Deze reden wordt echter door geen enkele medewerker op de werkvloer genoemd, en lijkt daar dus geheel onbekend. Het is voor mij niet in alle gevallen in te schatten in hoeverre de noodzakelijke compartimentering van informatie in de weg staat aan duidelijke communicatie hierover. In het zojuist genoemde voorbeeld kan echter naar mijn overtuiging met een kleine inspanning een hoop onbegrip weg worden genomen.

#### Effecten binnen de MIVD

Op hoofdlijn is de situatie waarin de MIVD zich bevindt er dus één van het zoeken naar een balans tussen enerzijds het verrichten van steeds meer en andere taken, en anderzijds voldoende tijd en aandacht reserveren voor het beheren van de dienst en het personeel.

De dienst bevindt zich op dit moment in een situatie van grote verandering, waarin het onvermijdelijk is dat het zoeken van de balans soms met problemen gepaard gaat. Wellicht de grootste verandering is het groeien naar een dienst die operationele inlichtingen levert ten behoeve van de missie in Afghanistan. De winkel is meer dan open gebleven tijdens de verbouwing. De MIVD en haar medewerkers moeten voldoende tijd gegund worden om de nodige processen te borgen. Vanuit de leiding van de dienst zal er daar waar mogelijk dan ook met nadruk gestuurd moeten worden op consolidatie.

Gegeven deze omstandigheden zijn de aandachtspunten die ik hierboven heb aangetroffen, naar mijn oordeel niet van dien aard dat zij onacceptabel of onbegrijpelijk zijn. Dit leid ik af uit de vele interviews waarin medewerkers hun begrip hebben geuit voor de doelen die beoogd worden met alle veranderingen, en dan met name het grote belang dat zij zien in een maximale ondersteuning van de missie in Afghanistan.

Er wordt hierbij naar mijn oordeel wel zwaar geleund op de loyaliteit en de goodwill van de medewerkers. Het is van groot belang dat deze balans in de toekomst niet doorslaat op zodanige wijze dat deze loyaliteit in het gedrang komt. Voldoende aandacht aan en verbetering van de punten die in de bovenstaande paragrafen zijn benoemd, kunnen daaraan naar mijn overtuiging bijdragen.

## Hoofdstuk 4 Verhoogde arbeidsonrust bij één afdeling

Bij één afdeling van de MIVD heb ik een ander beeld aangetroffen. Dit betreft de afdeling waar sinds 2007 een arbeidsconflict speelt, eerst met twee, en inmiddels met drie medewerkers. Bij dit onderwerp maak ik voor alle duidelijkheid een opmerking vooraf: ik heb geen onderzoek gedaan naar de inhoudelijke kant van dit arbeidsconflict. Ik kijk uitsluitend naar de effecten die dit heeft binnen de afdeling en eventueel daar buiten.

De eerdere constatering dat veel MIVD'ers een hoge intrinsieke motivatie hebben voor hun werk geldt ook voor deze afdeling. Op dat punt wijkt het beeld dus niet af van de andere afdelingen.

### Effect van arbeidsconflict op de hele dienst

Bij alle afdelingen binnen de MIVD heb ik gevraagd naar de effecten die het arbeidsconflict (en de nieuwsberichten daarover) heeft binnen de eigen afdeling. Van alle medewerkers die niet bij de afdeling werken waar het arbeidsconflict speelt en die er ook anderszins niet rechtstreeks bij betrokken zijn, heeft slechts een enkeling aangegeven dat het arbeidsconflict een merkbaar effect heeft. Het enige dat bij die mensen speelt is de vraag in hoeverre men bij een dergelijk arbeidsconflict binnen de dienst de gelegenheid krijgt om hoor en wederhoor toe te passen. Gelet op deze reacties concludeer ik dat het arbeidsconflict niet dienstbreed speelt, en ook geen uitstralingseffect heeft buiten de afdeling waar het conflict is ontstaan.

### Effect van arbeidsconflict binnen de betreffende afdeling

Binnen de afdeling waar het arbeidsconflict is ontstaan bestaat echter wel onrust over dat onderwerp, met name bij het personeel dat werkzaam was bij die afdeling op het moment van schorsing van de eerste twee betrokkenen in 2007.

De onrust onder die medewerkers heeft meerdere oorzaken. Het enkele feit dat collega's wegens ernstige verdenkingen worden geschorst levert naar mijn oordeel altijd een schokeffect op. Dat is onvermijdelijk. Door de lange duur van het conflict, alsmede enkele daarmee samenhangende factoren, is deze onrust nog steeds aanwezig. Deze factoren licht ik toe.

In de eerste plaats betreft dit de interne communicatie over het arbeidsconflict. In de periode na de schorsing van de betrokkenen in 2007 is bij de afdeling de indruk gewekt dat dit conflict geen lange duur zou hebben. Inmiddels zijn echter ruim twee en een half jaar verstreken, en loopt het conflict nog steeds. Medewerkers kunnen niet zien waar dat door komt, en horen tegenstrijdige berichten daarover. Zoals ik aan het begin van dit hoofdstuk aangaf heb ik geen oordeel over de oorzaken van de lange duur van dit conflict. Ik constateer echter dat een deel van de medewerkers voor hun gevoel onvoldoende uitleg hebben gekregen over de situatie waarin dit conflict zich bevindt. Naar mijn mening kan er, ondanks het feit dat bepaalde informatie over het conflict geheim dient te blijven, aan de medewerkers meer uitleg gegeven worden over dit onderwerp.

Een deel van de medewerkers heeft aan mij aangegeven dat, conform ook hetgeen enkele mensen buiten deze afdeling aan mij hebben gezegd en los van de inhoud van het arbeidsconflict, men zich afvraagt in hoeverre er voldoende hoor en wederhoor is toegepast in de zaak van hun collega's. Deze medewerkers ervaren vanuit de leiding weinig begrip voor dit punt.

Ten derde is van belang dat binnen de afdeling twee "kampen" zouden zijn ontstaan, althans in de beleving van de medewerkers en de leiding. Deze twee kampen zouden bestaan uit enerzijds het kamp dat aan de kant van de geschorsten staat, en anderzijds het kamp met personen die niet aan de kant van de geschorsten staan. De mensen in de eerste groep hebben nadrukkelijk het gevoel dat het hen niet in dank wordt afgenomen dat men kritische vragen stelt over dit onderwerp.

Zolang men doorgaat met het denken in twee kampen staat dit in de weg aan een daadwerkelijke dialoog tussen de betrokken personen en daarmee aan het begin van een oplossing.

w.g.

B.A. Lutken  
Teteringen, 8 december 2009