

j a a r v e r s l a g 2 0 0 5

60 JAAR
INSPECTORAAT-GENERAAL DER KRIJGSMACHT

INSPECTEUR-GENERAAL DER KRIJGSMACHT



VOORWOORD	5
DEEL I - BESTUREN	11
Hoofdstuk 1 - Besturen	13
Hoofdstuk 2 - Algemene onderwerpen	23
DEEL II - UITVOEREN	27
Hoofdstuk 3 - Missies en uitzendingen	29
Hoofdstuk 4 - Koninklijke Marine	39
Hoofdstuk 5 - Koninklijke Landmacht	57
Hoofdstuk 6 - Koninklijke Luchtmacht	67
Hoofdstuk 7 - Koninklijke Marechaussee	77
DEEL III - ONDERSTEUNEN	85
Hoofdstuk 8 - Ondersteunen	87
DEEL IV - THEMA-ONDERWERPEN	101
Hoofdstuk 9 - 'Lessons Learned' bij de evaluatie van militaire operaties	103
Hoofdstuk 10 - De militair en de vrije tijd	121
Hoofdstuk 11 - Etnische culturele diversiteit bij Defensie	133
DEEL V - OVERIGE ONDERWERPEN	151
Hoofdstuk 12 - Individuele bemiddeling	153
Hoofdstuk 13 - Veteranenaangelegenheden	159
BIJLAGEN	171
Bijlage 1 - De taken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en van de Inspecteur der Veteranen	173
Bijlage 2 - Organigram staf Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht per 31 december 2005	181
Bijlage 3 - Krijgsmachtbreed overzicht van afgelegde werkbezoeken in 2005	183
Bijlage 4 - Overzicht van individuele bemiddelingen in 2005	187
Bijlage 5 - Overzicht van activiteiten ten behoeve van veteranen in 2005	189

Voorwoord



Het afgelopen jaar heb ik als IGK ongeveer zestig eenheden van onze krijgsmacht, soms meerdere dagen, mogen bezoeken. Daarnaast hebben mijn stafofficieren en ik acte de présence gegeven bij eveneens zestig activiteiten waarbij veteranen een belangrijke (en soms de belangrijkste) rol speelden. Het instituut IGK was betrokken bij de afhandeling van 321 gevallen van individuele bemiddeling. Een neerslag van al deze activiteiten treft u in dit jaarverslag aan.

Ook in 2005 zijn eenheden van de krijgsmacht en individuele militairen betrokken geweest bij vele uitzendingen. De Nederlandse bijdrage aan de handhaving van de internationale rechtsorde en aan vrede en veiligheid wordt internationaal zeer gewaardeerd. In eigen land is de steun voor zogenaamde vredesmissies groter geworden.

Daarbij wordt steeds belangrijker dat de krijgsmacht niet alleen laat zien wat door de militairen in de missiegebieden wordt gedaan, maar vooral aantoon wat is bereikt: de toegevoegde blijvende waarde van militaire inzet voor de bevolking en het bestuur. Het communicatiebeleid zou naar mijn mening meer hierop moeten worden gericht.

Nadat herhaaldelijk moest worden vastgesteld dat het bij tijd en wijle schortte aan de voorbereiding van individueel uitgezonden militairen, constateer ik nu dat hierin aanzienlijke verbeteringen zijn bereikt. Vroegtijdige aanwijzing, standaardisering van de opwerking, poolvorming (met name bij de Koninklijke Marechaussee door de oprichting van het District Landelijke en Buitenlandse Eenheden), en de stringente eis van de Commandant der Strijdkrachten dat eenieder voor daadwerkelijke uitzending opgeleid en voorbereid moet zijn, vormen de basis voor deze verbetering. Ik spreek het vertrouwen uit dat in 2006 “missers” tot de uitzonderingen zullen behoren.

Ook in het afgelopen jaar heb ik kunnen constateren, dat de inzet en betrokkenheid van het personeel bij haar taakuitvoering groot is. Ik bespeur echter ook, dat die inzet en betrokkenheid in een aantal sectoren onder druk staan, met name daar waar de vulling van de organisatie knelpunten veroorzaakt en de spanning tussen taken en middelen toeneemt. De Commandant der Strijdkrachten heeft dit eveneens onderkend en inmiddels maatregelen genomen, bijvoorbeeld ten aanzien van de Tactische Helikoptergroep van de Koninklijke Luchtmacht. Er is bij het personeel ook sprake van enige reorganisatiemoedheid. Veranderingen en reorganisaties blijven daarom vragen om gedegen argumentatie en extra inspanningen om het personeel te informeren en te stimuleren. Ik heb in het verslagjaar extra aandacht besteed aan de voorgenomen opheffing, dan wel sluiting, van defensieonderdelen. Na de nodige onduidelijkheden, en ook strubbelingen,

ten tijde van de bekendstelling van de beleidsvoornemens (marinevliegkamp Valkenburg, vliegbasis Twenthe, legerplaats Seedorf), moet ik constateren dat de begeleiding van het betrokken personeel door Defensie in het algemeen op een goede, soms zelfs zeer goede manier geschiedt. De onlangs getroffen maatregelen ten aanzien van het personeel in Seedorf mogen hiervoor als voorbeeld dienen.

Bij mijn werkbezoeken werd ik geconfronteerd met veel onrust over de voorgenomen ontwikkelingen op het gebied van de arbeidsvoorwaarden. In de eerste plaats was er bij het personeel ergernis over het alsmaar uitblijven van enig overleg omtrent maatregelen in het kader van het arbeidsvoorwaardenbeleid. Hoewel ik de opstelling van Defensie en de bonden wel kan begrijpen, acht ik het onjuist dat het personeel, dat zelf jegens de werkgever een verregaande mate van loyaliteit ten toon spreidt, sedert 1 januari 2004 (!) een arbeidsvoorwaardenakkoord ontbeert waarin, onder meer, de inkomensontwikkeling is opgenomen. Een akkoord is thans in zicht.

In het verslagjaar zagen twee beleidsvoornemens het licht, die voor de nodige opschudding hebben gezorgd: een voornemen tot een flexibel personeelssysteem ("up or out") en de verdere verhoging van de ontslagleeftijd. Met een nieuw personeelssysteem wordt onder meer beoogd de defensieorganisatie te "verjongen". De onrust, vooral bij jongere militairen, is gelegen in de (te) lange tijd die het kost om de beleidsvoornemens om te zetten in concrete voorstellen, waardoor de positie van het zittende personeel onduidelijk blijft. Met betrekking tot de verhoging van de ontslagleeftijd heeft de Staatssecretaris zijn aanvankelijke voornemens aanmerkelijk bijgesteld, waardoor de bij eerdere verhogingen met de centrales overeengekomen overgangstermijnen voor het zittende personeel in stand kunnen worden gelaten. Dit haalt, vooral bij de oudere militairen en burgerambtenaren, de nodige druk van de ketel. Het is echter jammer, en het was naar mijn mening ook onnodig, dat de arbeidsverhoudingen binnen de krijgsmacht vooral in de tweede helft van het verslagjaar hierdoor onder druk zijn komen te staan.

In 2004 is binnen Defensie versneld het personeelssysteem Peoplesoft ingevoerd. Dit is gepaard gegaan met de nodige kinderziektes. Kort gezegd (en ik geef toe: ook wat kort door de bocht) stond een tijdige krijgsmachtbrede invoering voorop en is daarbij onderschat, dat de geregistreeerde gegevens actueel, compleet en correct moeten zijn. Een gelijktijdige graduele vermindering van het aantal personeelsfunctionarissen zorgde ervoor, dat zowel bij de personeelsbeheerders als bij de individuele defensiemedewerker onduidelijkheden ontstonden. Zo wordt een goede functietoewijzing ("matching") bemoeilijkt doordat vacatures niet goed zichtbaar werden gemaakt en doordat bepaalde kwalificaties, die de defensiemedewerker voor een functie geschikt maken, niet in het personeelssysteem zijn opgenomen. Door het ontbreken van diensttijdgegevens in het systeem kunnen ook bepaalde medailles en gratificaties niet worden uitgereikt. Zo zijn binnen de Koninklijke Marine sedert oktober 2004 geen bronzen medailles en marineme-

dailles meer toegekend. Ook zijn medewerkers op personeelsgebied onvoldoende opgeleid om goed met Peoplesoft om te kunnen gaan. Sinds juli 2005 is het “Verbeterprogramma Peoplesoft/Nieuw Salarissysteem Krijgsmacht” van start gegaan om dit probleem te adresseren. Ik ben van mening dat aan dit project een hoge prioriteit moet worden gegeven. Een correcte salarisberekening, op tijd een diensttijdgratificatie, een betere “matching” en, in het algemeen, een beter personeelsbeheer is in ieders belang. Daarbij is het ook gewenst de nodige aandacht te schenken aan de personeelsdiensten, die sterk afgeslankt worden maar tegelijk het proces moeten begeleiden.

Na de tegenvallende resultaten bij de werving van nieuw personeel in de voorbijgaande jaren, kon in het verslagjaar gelukkig weer gesproken worden van een stijgende lijn. Het gaat goed met de werving. Vele jonge mannen en vrouwen voelen zich aangesproken door waar Defensie thans voor staat. Door deze goede resultaten komen wel de grenzen van het personeelsbudget in zicht. Doordat Defensie relatief veel “oudere” militairen en burgerambtenaren in dienst houdt, bestaat het gevaar dat in de toekomst binnen de bestaande budgetten onvoldoende geld kan worden vrijgemaakt voor aanwas van onderaf.

Een hoge instroom heeft een vergroting van de opleidingsbehoefte tot gevolg, zowel voor de basis (initiële) opleiding als de functieopleiding. Er zijn maatregelen genomen om de opleidingscapaciteit tijdelijk te vergroten. Voor de basisopleiding is dit met name bij de Koninklijke Landmacht geslaagd. Bij de functieopleiding was vergroting van de opleidingscapaciteit minder goed mogelijk en moest prioriteitsstelling worden toegepast. Het gevolg hiervan was, dat al in de loop van 2005 zich een “boeggolf” aandienende van personeel bestemd voor opleidingen, hetgeen in 2006 nog zal worden versterkt. Ik vraag nadrukkelijk aandacht voor deze problematiek, die juist in 2004 was opgelost.

Van oudsher is het bemiddelen in individuele gevallen een belangrijke taak van het instituut IGK. Er blijkt nog steeds een grote behoefte te bestaan aan een procedure die erop is gericht langs een niet-juridische weg individuele beslissingen te redresseren en (soms jarenlange) verstoorde arbeidsverhoudingen te herstellen. Sommige zaken zijn zeer complex en vergen veel tijd van mij en mijn stafofficieren. In een aantal gevallen spelen emoties een grote rol en wordt het empathisch vermogen op de proef gesteld. Enkele “zware” individuele bemiddelingszaken, die actief dienenden, postactieven, veteranen en relaties van overleden militairen betroffen, konden in het verslagjaar tot een goed einde worden gebracht.

Op 29 juni van het verslagjaar vond de eerste Nederlandse veteranendag plaats. Over het initiatief en de invulling van deze dag waren vele positieve geluiden te horen. De kritiek was echter ook niet mals. Het Comité Nederlandse Veteranendag bevond zich in de niet benijdenswaardige positie dat zij rekening moest houden met de belangen van drie duidelijk te onderscheiden groeperingen: de

“oudere” veteranen, meestal hecht georganiseerd en met een eigen traditie waar het gaat om herdenkingen en samenkomsten, de “jongere” veteranen, die voor het eerst een dergelijke grootschalige erkenning te beurt vielen, en de samenleving als geheel, die op een aanspreekbare wijze deze erkenning aan alle veteranen zou moeten overbrengen. Het comité meent, dat men met betrekking tot de invulling van de veteranendag op de goede weg is, maar heeft tegelijkertijd uit alle op- en aanmerkingen lering getrokken. Zo zal de Nederlandse Veteranendag 2006 worden geconcentreerd op één plaats, zal het programma tevens voorzien in een defilé en zal meer tijd worden ingeruimd voor persoonlijke ontmoetingen van veteranen met andere veteranen, actief dienende militairen en Nederlandse burgers.

Enkele centrales van overheidspersoneel hebben aangegeven de belangenbehartiging van hun veteranen-leden nadrukkelijker ter hand te nemen. De betekenis hiervan voor de positie van de Stichting Veteranen Platform, het overkoepelend orgaan van veteranenorganisaties, als aanspreekpunt voor veteranenzaken is vooralsnog onduidelijk. De Stichting bezint zich thans op een nieuw beleidsplan dat de jaren 2006-2010 zal moeten omvatten. Ik spreek de wens uit dat de nieuwe ontwikkelingen er niet toe zullen leiden dat centrales en Veteranen Platform onafhankelijk van elkaar hun eigen weg zullen gaan volgen, maar elkaar zullen aanvullen in een streven naar een gedegen en goed veteranenbeleid. Dit in het belang van hun leden.

In mijn jaarverslagen ruim ik plaats in voor thema-onderwerpen. Aan het begin van elk verslagjaar doe ik op basis van mijn ervaringen tijdens werk- en stafbezoeken voorstellen voor thema's aan de politieke en ambtelijke leiding van Defensie. Vervolgens gaan mijn stafofficiëren en ik met de vastgestelde thema's aan het werk. Gedurende een jaar wordt informatie verzameld op de werkvloer, vindt literatuuronderzoek plaats en wordt regelmatig teruggekoppeld met degenen die bij het ministerie met de betreffende onderwerpen zijn belast. De thema-hoofdstukken bevatten gedegen werkstukken die voorzien zijn van goed gemotiveerde en gedragen conclusies en aanbevelingen. Ik vind het jammer dat de thema-onderwerpen in de jaarverslagen niet de aandacht en “follow-up” krijgen die zij in mijn ogen verdienen. Een van de thema's in mijn jaarverslag over 2004 was: “Veiligheid als integraal onderdeel van de kwaliteit van de uitvoering”. Gepleit werd onder meer voor een goede borging van de bedrijfsveiligheid in “de lijn” en de ontwikkeling van een veiligheidscultuur en een veiligheidsbewustzijn bij het personeel. Een ander thema vormde: “De aanpak van ongewenst gedrag”. Ik heb onder meer aangegeven dat in de defensieorganisatie het leiderschap en het voorbeeldgedrag moet worden versterkt en gestimuleerd, en dat regelmatig aan de bestrijding van ongewenst gedrag, en aan de bevordering van gewenst gedrag, aandacht zou moeten worden besteed. Ik ben van mening dat de informatie die door middel van de thema-hoofdstukken wordt verstrekt, en die veelal afkomstig is van, dan wel is afgestemd met, de werkvloer, waardevol genoeg is om door concrete beleidsvoornemens te worden gevolgd.

Recente voorvallen op het gebied van veiligheid en fysieke integriteit hadden daardoor naar mijn mening kunnen worden voorkomen, dan wel tijdig kunnen worden onderkend.

Tijdens mijn bezoek aan Indonesië in februari 2005 werd ik uitgenodigd het door de “tsunami” verwoestte Atjeh te bezoeken. Ruim een jaar later mag worden geconstateerd dat het wederopbouwproces op gang is, en onder voorzitterschap van de Nederlandse Algemene Rekenkamer een adequate controle wordt uitgeoefend op de besteding van de donorgelden.

Bij mijn aantreden als IGK in december 2003 heb ik mij voorgenomen om mij, met mijn staf, te zullen buigen over de vraag, hoe de werkzaamheden van het instituut IGK kunnen worden verbeterd en een optimale afstemming kan plaatsvinden met activiteiten op het gebied van toezicht vanuit de lijnorganisatie. Eind 2005 heb ik de ambtelijke leiding van Defensie enkele documenten aangeboden die dit beogen: een wijziging van de “Instructie voor de IGK”, een bedrijfsplan en een beleidsplan. De activiteiten van de IGK en zijn staf zijn hiermee op een transparante en toetsbare wijze vastgelegd en in overeenstemming gebracht met de eisen van deze tijd en de eisen van de nieuwe defensieorganisatie. Na goedkeuring door de politieke leiding zullen de documenten worden vastgesteld en de leidraad vormen voor ons werk. Daarbij kan ik opmerken sinds medio 2005 mijn bevindingen en adviezen in de kwartaalverslagen door de Secretaris-Generaal en de Minister van Defensie worden omgezet in concrete, controleerbare maatregelen en initiatieven.

Als IGK kan ik slechts werken als mensen vertrouwen hebben in het instituut en de daar werkzame personen. Daartoe moeten mijn staf en ik absoluut vertrouwen schenken aan personen die ons benaderen of die wij opzoeken en spreken. Ik heb helaas vernomen dat enkele malen personen door chefs werden ontmoedigd om contact op te nemen met het instituut IGK. Ik vind een dergelijke handelwijze bedenkelijk en het past naar mijn mening niet in een krijgsmacht die hoge morele standaarden moet nastreven. De betrokken functionarissen zijn dan ook door mij hierop aangesproken.

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht



A.P.M. van Baal

Luitenant-generaal der Artillerie

DEEL I - BESTUREN





HOOFDSTUK 1 – *Besturen*

• 1.1 - Algemeen

Eind oktober 2005 heeft de minister van Defensie aan het Parlement gerapporteerd dat de operatie “Nieuw Evenwicht” op koers ligt. In de Defensiekrant deelde de Secretaris-Generaal (SG) van het Ministerie van Defensie half september 2005 mee dat de reorganisatie van Defensie voortgaat, onomkeerbaar is geworden en op schema ligt. Waarschijnlijk vormde begin september 2005 voor de Nederlandse bevolking in het algemeen en het defensiepersoneel in het bijzonder de meest tastbare indicatie hiervan: de plechtigheid in de Ridderzaal, waarbij het bevel over de krijgsmacht werd opgedragen aan de nieuwe topfunctionaris: de Commandant der Strijdkrachten. Bijzonder veel andere, grotere en kleinere organisatie- en procesveranderingen, die in het afgelopen jaar eveneens hebben plaatsvonden, trokken misschien minder de aandacht, maar waren toch minstens zo belangrijk voor het welslagen van dit zeer ingrijpende vernieuwingsproces dat Defensie momenteel doormaakt.

Met de operatie “Nieuw Evenwicht” wordt beoogd een balans te vinden tussen een organisatie met een bepaalde omvang, de daarbij benodigde exploitatieruimte en de eveneens daarbij behorende minimale investeringsruimte. Hoewel



ten koste van de omvang van de krijgsmacht en van het aantal hoofdwapensystemen, worden in deze majeure operatie uiteindelijk de inzetbaarheid van militairen en de effectiviteit van wapensystemen vergroot.

Gepaard daaraan en deels onlosmakelijk daarmee verbonden, is in de afgelopen paar jaar ook de bestuurlijke structuur van Defensie ingrijpend vernieuwd. De implementatie van het nieuwe Besturingsmodel Defensie heeft geleid tot een verregaande scheiding tussen beleid, uitvoering, ondersteuning, “control” en toezicht, alsmede tot een reorganisatie naar nieuwe defensieonderdelen. Daarbij hebben moderne inrichtingsprincipes, zoals “ontstaffing”, ontbureaucratisering en prestatiegerichte sturing op de voorgrond gestaan, en in de praktijk leidt dit bij Defensie tot nieuwe werkwijzen en andere klant-leverancierrelaties.

In het afgelopen jaar heeft deze bestuurlijke vernieuwing die al in 2003 was ingezet, tot tal van tastbare resultaten geleid, het meest zichtbaar in de formele reorganisatie van Defensie in zeven defensieonderdelen. Bij het begin van 2005 werden de Bestuursstaf (BS), het Commando Dienstencentra (CDC) en de Defensie Materieel Organisatie (DMO) opgericht, en in de loop van 2005 werden de Operationele Commando's Zeestrijdkrachten (CZSK), Landstrijdkrachten (CLAS) en Luchstrijdkrachten (CLSK) opgericht. Het Wapen der Koninklijke Marechaussee bleef bestaan in haar van oudsher bijzondere positie.

De BS die voortkomt uit het vroegere “kerndepartement”, omvat onder andere de (gereorganiseerde) Defensiestaf (DS) en het Directoraat-Generaal Economie & Financiën (DGF&C), alsmede nieuwe hoofddirecties voor algemene beleidszaken en voor personeel. Het CDC dat voortkomt uit het vroegere Defensie Interservice Commando (DICO), omvat alle interservice dienstencentra, zoals op het gebied van catering, telematica, vastgoed en transport. De DMO is voortgekomen uit samenvoeging van de centrale Hoofddirectie Materieel en de decentrale Directies Materieel, alsmede van de materieelsbedrijven van de krijgsmachtdelen. Bij de oprichting van de Operationele Commando's (OPCO's) hebben de bevelhebbers van de betreffende krijgsmachtdelen hun functies teruggegeven aan de Minister van Defensie en werden hun staven opgeheven. Hun taken en verantwoordelijkheden werden herbelegd bij de BS, het CDC, de DMO en de OPCO's. De operationele commandanten zijn hiërarchisch ondergeschikt aan de Commandant der Strijdkrachten (CDS), voorheen de Chef Defensiestaf, wiens taken en verantwoordelijkheden hiermee aanzienlijk zijn versterkt en verzaamd. De Commandant Koninklijke Marechaussee heeft geen hiërarchische verhouding met de CDS, behoudens voor wat betreft de voorbereiding en gereedstelling van KMar-personeel en -eenheden voor inzet in internationale missiegebieden. Het Wapen wordt overigens voor wat betreft Defensie aangestuurd door de SG.

Met belangstelling en met grote waardering voor de constructieve betrokkenheid van velen bij de voor henzelf vaak zeer ingrijpende veranderingen, heb ik gevolgd welke verreikende voortgang in het rapportagejaar is gemaakt met de implementatie van het nieuwe Besturingsmodel en de realisatie van de operatie “Nieuw Evenwicht”. Het spreekt voor zich dat nog meer ervaring moet worden opgedaan en dat her en der nog fijnafstemming van nieuwe onderlinge relaties moet plaatsvinden, alvorens de beoogde vruchten ten volle kunnen worden geplukt. Maar ook nu al verdienen de reeds gerealiseerde concrete winsten en verbeteringen lof en respect. Met interesse kijk ik uit naar de gegevens die hieromtrent zullen voortvloeien uit de voorgenomen systematische evaluatie van deze omvangrijke vernieuwingsslag.

In het verslagjaar heb ik aan de navolgende eenheden van de Bestuursstaf een werkbezoek gebracht:

8 maart	<i>Stralingsbeschermingsdienst te Maartensdijk</i>
21 oktober	<i>Redactie Defensiekrant (bespreking Hilversum)</i>
8 november	<i>Directie Beleidsevaluatie te Den Haag</i>

• 1.2 - Toezichtdomein Defensie

Een van de uitgangspunten van het Besturingsmodel Defensie is een eenduidige belegging van de onderscheiden verantwoordelijkheden in beleid, planning, uitvoering en toezicht. Onder toezicht wordt bij Defensie verstaan: “Het verzamelen van informatie over de vraag of een persoon, een handeling, of een organisatie of

zaak voldoet aan de daartoe bij wet of uitvoeringsregelgeving (niet-zijnde de Comptabiliteitswet met uitvoeringsbepalingen), dan wel door het (wettig) gezag geautoriseerd en gecommuniceerd beleid gestelde eisen; alsmede het zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren”.

In mijn vorige jaarverslag heb ik gemeld, dat de defensieleiding in 2004 heeft besloten om de “lappendeken” van bestaande en nog in te richten (interne) toezichthouders meer systematisch te clusteren in een Toezichtdomein Defensie, met waarborgen voor coherentie en onafhankelijkheid. Daarbij werden de volgende toezichtaspecten onderkend, elk met een toezichthoudende instantie¹:

- *luchtvaart*: Militaire Luchtvaart Autoriteit;
- *gezondheidszorg*: Inspectie Militaire Gezondheidszorg;
- *stralingsbescherming*: Stralingsbeschermingsdienst;
- *opslag en vervoer van gevaarlijke stoffen*: Sectie controle opslag, beveiliging en vervoer gevaarlijke stoffen;
- *militair onderwijs*: Curatorium Nederlandse Defensie Academie;
- *detentieplaatsen Schiphol*: Commissie toezicht detentieplaatsen;
- *beveiliging*: Beveiligingsautoriteit;
- *integriteit*: toezichthouder integriteit;
- *bescherming persoonsgegevens (privacy)*: toezichthouder privacy.

In dit kader kregen de Directie Beleidsevaluatie (DBE) en het Audit-comité namens de SG een rol toebedeeld bij de borging van de kwaliteit van toezicht en toezichthouders, alsmede bij de bevordering van coherentie en doelmatigheid. De toezichthoudende instanties zelf zouden hun onafhankelijkheid borgen in een door de minister of staatssecretaris te tekenen instellingsbeschikking waarin hun taken en verantwoordelijkheden, en hun directe rapportagelijijn naar de SG zijn vastgelegd. Daarbij zou erop worden toegezien dat er geen functionele relatie is tussen de toezichthouder en de eenheid van de Bestuursstaf waarin deze is ondergebracht.

Ik heb in mijn vorige jaarverslag de gekozen vormgeving van het toezichtdomein Defensie als de meest pragmatische omschreven, mede gelet op de gegeven reductie-condities bij Defensie. Ik heb begrepen dat de DBE voornemens is deze vormgeving te evalueren in samenhang met het functioneren van de Bestuursstaf, hetgeen gepland staat voor 2007. Ik constateer evenwel dat er sinds de eerdergenoemde besluitvorming van de defensieleiding (in het laatste kwartaal van 2004) slechts door enkele toezichthoudende instanties concreet vorm is gegeven aan het voornemen om - uitgaande van de randvoorwaarden van het nieuwe Besturingsmodel Defensie - hun onafhankelijkheid te borgen in een door de minister of staatssecretaris te tekenen instellingsbeschikking waarin hun taken

¹ Volledigheidshalve zij vermeld dat deze instanties zich niet alleen met toezicht bezighouden, maar, bijvoorbeeld in het geval van de Militaire Luchtvaart Autoriteit, ook met het opstellen van regelgeving en met handhaving



en verantwoordelijkheden en hun directe rapportagelijijn naar de SG zijn vastgelegd. Ik adviseer om dit op zo kort mogelijke termijn alsnog te realiseren, zodat bij de voorgenomen (DBE) evaluatie in 2007 ten minste kan worden uitgegaan van geactualiseerde en gevalideerde referentiepunten.

Ik adviseer voorts dat bij de uitwerking van genoemde taken en verantwoordelijkheden nadrukkelijk het gedachtegoed wordt geïmplementeerd van de kaderstellende visie op toezicht 2005 (die van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) de veelbetekenende titel “Minder last, meer effect” heeft meegekregen). Hierbij is interessant om op te merken, dat de Directeur-Generaal Management Openbare Sector van BZK op 5 december 2005 mijn staf heeft aangewezen als departementaal aanspreekpunt voor het nalevingstoezicht bij het Ministerie van Defensie. Op mijn beurt heb ik deze Directeur-Generaal doorverwezen naar de Secretaris-Generaal van het Ministerie van Defensie.

• 1.3 - Directie Beleidsevaluatie

De DBE maakt deel uit van het Directoraat-Generaal Financiën en Control van de Bestuursstaf. Deze relatief nieuwe directie (die formeel eind november 2003 is opgericht) kent drie primaire processen: beleidsevaluatie, organisatie-evaluatie en onderzoeken naar interne beheersing. Tijdens mijn werkbezoek aan de DBE ben ik hierover uitgebreid geïnformeerd en heb ik met de medewerkers indringend over projecten, processen en producten van gedachten gewisseld.

Beleidsevaluatie. De DBE is betrokken bij het “deelprocesbeleid” dat de taak- en veranderdoelstellingen en de beleidsmatige kaders levert, waarbinnen Defensie

moet functioneren. Hierbij vervult de DBE de toetsende en ondersteunende rol, waarbij de DBE zich zo onafhankelijk mogelijk opstelt. Dat wil zeggen: ondersteunen en toezien op de kwaliteit waarmee het beleid wordt geformuleerd en de besluitvorming wordt voorbereid. Daarvan maakt toezicht op de uitvoering van de ex ante beleidsevaluatie door de beleidsverantwoordelijken deel uit, evenals toezicht op de risicoafweging bij de keuzes die worden gemaakt om beleidsinformatie al dan niet te betrekken uit systemen van reguliere prestatiegegevens. Hierbij heeft de DBE – als onderdeel en representant van de Haagse Bestuursstaf – een uitdaging om haar meerwaarde te bewijzen aan de defensieonderdelen die als uitvoeringsorganisaties toch vooral zijn gericht op de operationele processen; nut en noodzaak van bestuurlijke ex ante beleidsevaluatie worden daar wel eens anders ingeschat. Het kost de DBE, uitzonderingen daargelaten, dan ook nogal eens wat moeite om evaluatieprojecten bij de uitvoeringsorganisaties te realiseren en voldoende aandacht te krijgen voor de uitkomsten en aanbevelingen. In dat opzicht ervaart de DBE de opstelling van met name de minister, de SG en de DGFC als een belangrijke steun.

De DBE verleent ook ondersteuning aan de onderdelen van de Bestuursstaf bij het concretiseren van het beleid in “smart”-geformuleerde doelstellingen. Daardoor verbetert de monitoring van de beleidsuitvoering en wordt de mogelijkheid tot bijsturing groter. Voorts beoordeelt de DBE de realisatie van het beleid: ten eerste door ex post beleidsevaluaties binnen de begrotingscontext, ten tweede door ex post beleidsevaluaties buiten deze context. Het oordeel betreft de mate waarin de beleidsdoelstellingen op doeltreffende en doelmatige wijze zijn behaald.

Organisatie-evaluatie. De in het Defensieplan vastgelegde beleidsvisie wordt voor de verschillende defensieonderdelen “directief” vertaald in organisatiedoelstellingen die – met bijbehorende investerings- en exploitatiegelden voor de eerstkomende tien jaar gelden. De DBE beoordeelt de kwaliteit van deze organisatiedoelstellingen en doet op basis daarvan aanbevelingen voor verbetering. Voorts voert de DBE, in het kader van het toetsen van de kwaliteit van de “control” bij de defensieonderdelen, organisatie-evaluaties uit, waarbij afzonderlijke organisatieonderdelen geheel of gedeeltelijk op hun functioneren worden beoordeeld.

Tot de taakstelling van de DBE behoren evaluatieonderzoeken naar systemen van reguliere prestatiegegevens. Een voorbeeld hiervan is de jaarlijkse beoordeling van het managementcontrol-systeem van de defensieonderdelen. Voorts voert de DBE organisatie-evaluaties uit nadat reorganisaties hebben plaatsgevonden. Bij de ingrijpende reorganisaties die Defensie nu en in de toekomst kenmerken, is dit voor DBE een belangrijke activiteit. Een markant voorbeeld hiervan is het project “Bestuurlijke evaluatie van Defensie”, waarbij de centrale vraagstelling is: “Functioneert de defensieorganisatie op basis van het nieuwe besturingsmodel en levert elk(e) defensieonderdeel/eindverantwoordelijke zijn bijdrage aan de besturing?” De uitkomsten van deze (re)organisatie-evaluatie vormen mede input voor de risicoanalyse 2007/2008.

Onderzoeken naar interne beheersing. Binnen de controllerorganisaties van de defensieonderdelen fungeren afdelingen Onderzoeken Interne Beheersing (met een totale capaciteit van ongeveer 250 “voltijdsequivalenten” of VTE’n), die tot doel hebben de bedrijfsvoering van de defensieonderdelen in brede zin te beoordelen aan de hand van zowel basispakketonderzoeken (onder meer financieel, materieel en personeel beheer) als “risk based” onderzoeken. Ook ondersteunen zij de commandant bij de risicoanalyse en “control self assessment” (CSA). Voor de basispakketonderzoeken wordt gestreefd naar vergelijkbaarheid in oordelen en rapporten. Hiertoe standaardiseert de DBE de werkzaamheden om tot de oordelen te komen. Door vergelijkbaarheid tussen defensieonderdelen te creëren, kan de Bestuursstaf de inspanningen met betrekking tot verbeteracties, defensiebreed beter prioriteren. De DBE is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de standaardisatie van deze OIB-onderzoeksfunctie. Hiertoe stelt de DBE regelgeving op en ontwikkelt zij richtlijnen en instrumenten (“Handboek Onderzoeken Interne Beheersing”). Voorts voert dit onderdeel van de DBE de jaarlijkse defensiebrede risicoanalyse uit.

Ik ben onder de indruk gekomen van het enthousiasme en de prestatiemotivatie van de medewerkers en de leiding van de DBE. Ik heb aan de defensieleiding gerapporteerd dat het aanbeveling verdient, dat de Bestuursstaf en de overige defensieonderdelen optimaal gebruikmaken van de professionele mogelijkheden



die deze jonge directie te bieden heeft. Naar mijn mening kunnen daardoor in de bestuurs- en beleidsprocessen van Defensie de afbreukrisico's zo goed mogelijk in beeld worden gebracht vóórdat verregaande en bindende besluitvorming plaatsvindt.

• 1.4 - IGK-plandocumenten

De defensieorganisatie heeft de afgelopen jaren ingrijpende ontwikkelingen doorgemaakt. Daarmee is ook het kader gewijzigd, waarbinnen ik mijn functie als Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht vervul. Ik heb deze veranderingen en de consequenties ervan geschetst in een aan de minister van Defensie aangeboden nota, getiteld: "De IGK in het nieuwe besturingsmodel voor Defensie". De minister van Defensie heeft daarop zijn instemming betoond. Vervolgens heb ik een hernieuwde omschrijving van taken en bevoegdheden opgesteld, alsmede op basis daarvan een geactualiseerd beleidsplan-IGK en -voor het eerst- een bedrijfsplan-IGK.

Ten aanzien van mijn hernieuwde omschrijving van taken en bevoegdheden heeft de minister van Defensie ingestemd met de aanbeveling om "de Instructie voor de IGK aan te passen in die zin, dat enerzijds de positie van de IGK binnen de defensieorganisatie nauwkeuriger wordt bepaald, en dat anderzijds de functie van de IGK meer wordt benadrukt ten opzichte van de persoon van de IGK". Op grond daarvan is een aanpassing van het Koninklijk Besluit (waarin de "Instructie voor de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht" is vastgelegd) aan de orde. Het verdient immers aanbeveling om de instructie meer in overeenstemming te brengen met de versterking van de taak en de positie van de IGK, zoals die in opdracht van de minister van Defensie de afgelopen jaren is opgetreden en waarover het parlement is geïnformeerd. Een en ander komt onder meer tot uiting in de positie van de IGK als Inspecteur der Veteranen, in het agendalidmaatschap van het Politiek Beraad (het hoogste overlegorgaan binnen het ministerie, onder voorzitterschap van de minister), in de meer gesystematiseerde rol die de verslagen van de IGK vervullen ten dienste van het besturen van de defensieorganisatie, en in het door de bewindslieden periodiek vaststellen van bijzondere aandachtspunten, waardoor de IGK-adviesfunctie een meer structureel karakter heeft gekregen. Bovendien komt daarin nadrukkelijk tot uiting, dat de IGK zijn taak uitoefent ten dienste van de gehele defensieorganisatie.

Ten aanzien van de twee overige documenten, in casu het beleidsplan-IGK en het bedrijfsplan-IGK, geldt, dat zij de concretisering en uitwerking vormen van de hernieuwde omschrijving van taken en bevoegdheden van de IGK. Het beleidsplan gaat nader in op de beleidsmatige achtergronden van het functioneren als IGK in de komende jaren. Het bedrijfsplan heeft als tijdsdimensie het jaar 2006 (en zal dus jaarlijks geactualiseerd worden); het gaat heel concreet in op drie centrale vragen:

Wat wil de IGK in 2006 bereiken ("doelen")?

Wat gaat de IGK daarvoor in 2006 doen (“activiteiten”)?

Wat kost de IGK dan in 2006 (“kosten”)?

Voor de dagelijkse bedrijfsvoering zijn daarenboven alle concrete aspecten gedetailleerd uitgewerkt in een intern bedrijfsvoeringsplan.

Naar mijn mening zijn hiermee de besturing en de beheersing van het functioneren van de IGK en zijn staf op transparante en toetsbare wijze vastgelegd. Na goedkeuring ervan door de minister zullen de documenten worden gepubliceerd op de IGK-website (www.igk.nl).



HOOFDSTUK 2 – *Algemene onderwerpen*

• 2.1 - Kustwacht voor de Nederlandse Antillen en Aruba

Tijdens mijn bezoek aan de Nederlandse Antillen en Aruba heb ik, behalve aan onderdelen van de Koninklijke Marine (KM) en de Koninklijke Marechaussee (KMar), ook een werkbezoek gebracht aan de eenheden van de Kustwacht voor de Nederlandse Antillen en Aruba (KWNA&A).

De KWNA&A is op 23 januari 1996 opgericht als een zelfstandige Koninkrijksorganisatie. Zij valt direct onder de verantwoordelijkheid van de Rijksministerraad van het Koninkrijk. Het beleid wordt door zeventien betrokken ministeries bepaald. Voor de vertaling van het algemeen (ministerieel) beleid naar een activiteitenplan en begroting is de Kustwachtcommissie in het leven geroepen. Het justitiële beleid komt tot stand door de Procureurs-generaal van Nederland, de Nederlandse Antillen en Aruba en wordt vastgesteld door de drie ministers van Justitie.

De KWNA&A draagt zorg voor de maritieme rechtshandhaving, toezicht en opsporing, alsmede de maritieme veiligheid binnen het verantwoordelijkheidsgebied, zoals vastgesteld in de “Voorlopige Regeling Kustwacht voor de Neder-

landse Antillen & Aruba". Deze voorlopige regeling zal binnenkort worden vervangen door een Rijkswet. Het Ministerie van Defensie treedt op als beheerder. Daartoe is de commandant der zeemacht in het Caraïbisch Gebied (CZMCARIB) tevens benoemd tot Commandant KWNA&A.

De KWNA&A heeft ongeveer 160 medewerkers. Hiervan zijn 140 Antillianen en Arubanen en 20 militairen van de KM. Het grootste deel van het personeel wordt ingezet voor het daadwerkelijke uitvoeren van operaties en de bezetting van het operatiecentrum op Marinebasis Parera en de kustwachtsteunpunten op Aruba en Sint Maarten. De staf van de KWNA&A bestaat uit slechts 15 personen.

Tijdens mijn bezoeken aan de eenheden op Aruba en Sint Maarten is mij duidelijk geworden dat het personeel trots is op zijn werk. Men ziet duidelijke vooruitgang in de kwaliteit en de effectiviteit van de KW NA&A. Het feit dat de plaatsvervangend directeur afkomstig is van de politie (Rotterdam) en het hoofd steunpunt van het Openbaar Ministerie (Aruba), ziet men als teken dat de KW NA&A meer toegroeit naar een civiele organisatie waarbij het accent, sterker dan voorheen, op opsporing komt te liggen. Het militaire aspect dat lange tijd door de sterke aanwezigheid van KM-personeel de overhand had, speelt allengs een minder prominente rol. Men meent dat deze ontwikkeling beter aansluit bij het doel waarvoor de KWNA&A in het leven is geroepen. Een en ander uit zich ook in een bewezen effectiviteit waarvoor in de regio respect is.





De keerzijde van het succes is dat de houding van overtreders en criminelen zich verhardt, vooral bij drugstransporten en illegale visserij. Het komt steeds vaker voor dat aanhoudingen slechts kunnen worden verricht door het toepassen van “disabling fire”. Ook veranderen de tactieken van drugstransporteurs. Er wordt steeds minder in grote partijen gesmokkeld. Desondanks blijft de hoeveelheid in beslag genomen drugs jaarlijks stijgen. Men is tevreden over de cutters (patrouillevaartuigen), maar signaleert dat deze eenheden steeds meer onderhoud nodig hebben en toe zijn aan een zogenaamde “Capability Upkeep”. Deze is voorzien in de periode 2006-2008.

Op Aruba en op Sint Maarten heb ik tevens de cutters Panter en Poema bezocht. Deze schepen varen onder het gezag van een officier van de KM, terwijl ook enkele van de bemanningsleden (elf personen per schip) zijn uitgeleend door de KM. Het merendeel van de bemanningen bestaat echter uit lokaal personeel. Nieuw personeel wordt tijdens een stageperiode van zeven maanden opgeleid en wordt een contract van vijf jaar aangeboden. Doordat het schip zeer vaak voor echte acties uitvaart, heeft de gezagvoerder geen problemen om de geoefendheid van de bemanning voor hun operationele en technische werkzaamheden op peil te houden. Een nadeel is dat het moeilijk is om tijd vrij te maken bijvoorbeeld voor veiligheidsoefeningen. Dit heeft tot nu toe echter nog geen grote consequenties gehad voor de inzetbaarheid van de cutter. Nadelig is ook dat er bij de KWNA&A weinig zogenaamde walfuncties zijn voor “uitgevaren” personeel.



Op Sint Maarten werd speciaal ingegaan op de positieve resultaten op basis van informatie die de lokale Criminele Inlichtingendienst aanlevert. Deze blijkt zeer belangrijk te zijn voor de werkzaamheden van de Kustwacht. De criminaliteit is er in de loop van de jaren sterk toegenomen. Sint Maarten is in de afgelopen jaren steeds meer een eiland geworden, dat is gericht op toeristen. Zo meren er elke dag circa vier tot negen cruiseschepen aan. Dit heeft grote invloed op het leven en de levensstandaard van de eilandbewoners, waardoor de kosten van levensonderhoud snel zijn gestegen. De toelage buitenland voor dit personeel wordt echter berekend aan de hand van de (naar verluidt lagere) kosten van levensonderhoud op Curaçao. Vooral voor personeel met een lager inkomen is het daardoor financieel moeilijk om zelfstandig woonruimte te vinden. Ik heb dan ook bij de Bestuursstaf de vraag neergelegd dat zou moeten worden onderzocht of en in hoeverre de toelage buitenland voor dit personeel een aanpassing behoeft.

DEEL II - UITVOEREN





HOOFDSTUK 3 – *Missies en uitzendingen*

• 3.1 - Algemeen

Gedurende het afgelopen jaar zijn drie bezoeken gebracht aan Nederlandse eenheden tijdens een vredes- of crisisbeheersingsoperatie. De Nederlandse eenheden in Bosnië-Herzegovina en Afghanistan heb ik persoonlijk bezocht. Het bezoek aan eenheden in Koeweit en Irak had het karakter van een stafbezoek. Een van mijn stafofficieren heeft op verzoek van de missiecommandanten een vervolfbezoek aan enkele eenheden in Bosnië-Herzegovina gebracht.

Onder invloed van het optreden in internationaal verband zijn er nieuwe operationele wegen ingeslagen en zijn de wijzen van operationeel optreden verder uitgediept. Ook wordt de samenwerking tussen de verschillende krijgsmachtdelen als steeds beter ervaren.

In het verslagjaar zijn aan de volgende missies en uitzendingen bezoeken gebracht:

6–10 maart	<i>Nederlandse eenheden Koeweit en Irak (Redeployment-ondersteuningsdetachement Irak en SFIR 5)(stafbezoek)</i>
19–22 juli	<i>Nederlandse eenheden en Nederlands personeel bij internationale eenheden in Bosnië-Herzegovina (EUFOR 2, EUMM, EUPM)</i>
23 september–1 oktober	<i>“International Security Assistance Force” (ISAF) en “Operation Enduring Freedom ”(OEF) in Afghanistan</i>

• 3.2 - Voorbereiding op uitzendingen

In mijn jaarverslag over 2004 heb ik nadrukkelijk aandacht gevraagd voor het verbeteren van de programma's ter voorbereiding op uitzendingen. Zowel bij mijn bezoek aan EUFOR als aan ISAF hebben mij ook dit jaar klachten bereikt over de vorm en inhoud van de missiegerichte opleidingen, missiegerichte instructies op de School voor Vredesmissies (SVV), en de verschillen in opvatting over de kwaliteit en inhoud van de Basis Militaire Vaardigheden. Het vertrouwen in eigen kunnen op het gebied van militaire vaardigheden acht ik cruciaal voor het welbevinden van de individuele militair.



Inmiddels heb ik geconstateerd dat het opwerken van de eenheden en de individueel uitgezonden militair in 2005 aanzienlijk is verbeterd. In het kader van het project Basis Militaire Vaardigheden zijn in overleg tussen de Bestuursstaf en de krijgsmachtdelen (thans Operationele Commando's) voorstellen ontwikkeld om tot meer structurele verbeteringen te komen.

- **3.3 - Basis militaire vaardigheden**

De Commandant der Strijdkrachten heeft aangekondigd in 2006 een defensiebrede structuur voor het bijhouden van basis militaire vaardigheden op te zetten. Deze vaardigheden worden als minimumeis verplicht gesteld voor iedere militair. Voor wat betreft het bijhouden van vaardigheden op het gebied van schieten, hygiëne, EHBO en nucleaire, biologische en chemische oorlogvoering (NBC) zal Defensie de randvoorwaarden scheppen en de juiste faciliteiten bieden. De capaciteit van de School voor Vredesmissies van het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) wordt, ondanks de reducties bij de overige onderdelen van het Opleidings- en Trainingscommando, behouden om de inhoud en kwaliteit van de programma's en de instructie te borgen. Voor de individueel uitgezonden militair wordt de Directie Operaties/J1 (personeel) het centrale aanspreekpunt.

- **3.4 - Koninklijke Marechaussee**

In mijn jaarverslag over 2004 schreef ik dat de Koninklijke Marechaussee (KMar) de zorg voor individuele uitzendingen beter heeft geborgd en voorts een integraal Zorgconcept Vredesoperaties KMar en personele richtlijnen van de Bevelhebber der Marechaussee heeft opgesteld, waarin ook de aanwijzingssystematiek is beschreven. De voorbereiding van het KMar-personeel op missies heeft door de ontplooiëde initiatieven een kwaliteitsimpuls gekregen. Binnen het District Landelijke en Buitenlandse Eenheden wordt de Brigade Buitenlandse Missies gerealiseerd. Deze brigade gaat optreden als coördinator van uitzendingen in de voorbereiding, tijdens de missie zelf en gedurende de nazorg ervan. Er worden ook verbeteringen verwacht bij het proces van uitzenden door de inbedding van een personele uitzendpool en een eigen materieeldepot. De kwaliteit van de opleidingen ten behoeve van missies verbetert door binnen het Opleidingscentrum KMar een instructiegroep specifiek ter voorbereiding op missies, te formeren. De aangeboden programma's worden meer en meer defensiebreed afgestemd.

- **3.5 - Munitiebeheer en munitiebehandeling**

Munitiebeheer en -behandeling vereisen specialistische kennis en ervaring. De wisselende klimatologische omstandigheden in missiegebieden zijn van invloed op munitie en daarmee op het beheer en de behandeling. Begin negentiger jaren is met de invoering van het Project centralisatie bevoorrading KL de opleiding munitiebeheer voor militaire materieelbeheerders gestopt. De huidige inzet van Nederlandse militairen in verschillende missiegebieden maakt het mijns inziens



noodzakelijk om gebruik te maken van militairen met voldoende expertise op het gebied van beheer en behandeling van munitie. Dit in combinatie met het grote afbreukrisico maken een gedegen vakopleiding en praktijkervaring noodzakelijk. De behoefte aan opleiding en training (inclusief eindtest) zou naar mijn mening het best kunnen worden ingevuld door deze krijgsmachtbreed (wederom) te laten verzorgen door het Opleidings- en Trainingscentrum Logistiek van de KL.

Op dit moment worden leemtes in kennis tijdens daadwerkelijke inzet opgevuld door tijdens de overgave-overnameperiode tussen verschillende eenheden een Advies & Assistentie-team (A&A-team) van het Munitiebedrijf aanwezig te laten zijn in het missiegebied. Ik heb voorgesteld ook de munitiebeheerders halverwege de uitzending te laten bezoeken door het A&A-team. Dit voorstel wordt door de Commandant der Strijdkrachten (CDS) ondersteund.

• 3.6 - SFIR

Met de beëindiging van de grootschalige inzet van Nederlands personeel en materieel in Irak was het noodzakelijk om grote hoeveelheden mensen en materieel gefaseerd terug te vervoeren naar Nederland. Minder succesvolle redeployments in het verleden zijn voor mij aanleiding geweest mijn staf een beperkt onderzoek te laten uitvoeren op met name het materieelgebied.

De planmatige aanpak van de gehele redeployment heeft haar waarde mijns inziens bewezen. Het is echter in de huidige werkelijkheid van uitzendingen bijna ondenkbaar, dat het coördinerend krijgsmachtdeel alle facetten van een redeployment kan managen. Coördinatie- en controlemogelijkheden kunnen en moeten worden verbeterd door het hanteren van krijgsmachtbrede procedures, één defensie materieelbeheersystematiek en één “tracking & tracing”-systeem.

De CDS onderschrijft deze noodzaak en heeft aangekondigd meer te willen investeren in gezamenlijk oefenen van de krijgsmachtdelen. De invoering van “Enterprise Resource Planning” (ERP) binnen de gehele defensieorganisatie zal op termijn het zogenaamde “joint” optreden vergemakkelijken op logistiek gebied.

• 3.7 - EUFOR

De overgang van SFOR naar EUFOR heeft geen noemenswaardige gevolgen gehad voor de operationele taakuitvoering. Deze langlopende missie levert nauwelijks problemen op. In 2004 heb ik geconstateerd, dat het nieuwe Liaison and Observation Teams (LOT)-concept voor verbetering vatbaar was. Het internationaal geplande groeiproces heeft er inmiddels toe geleid dat het concept aanmerkelijk verbeterd is. Er wordt in vergelijking met één jaar geleden meer en meer sturing gegeven aan de rapportages en de terugkoppeling.

• 3.8 - ISAF

Tijdens mijn werkbezoek aan de eenheden in Afghanistan heb ik zowel eenheden van de “International Security Assistance Force” (ISAF) als eenheden die worden ingezet bij “Operation Enduring Freedom” (OEF) in Zuid-Afghanistan bezocht. Ik heb bewondering voor de wijze waarop deze eenheden hun taken uitvoeren.

• 3.9 - “Provincial Reconstruction Teams”

In Noord-Afghanistan is de wijze van inzet van het personeel van de “Provincial Reconstruction Teams” (PRT) meer gestructureerd om zeker te kunnen stellen dat de gestelde eindsituatie wordt bereikt. Door de stapsgewijze uitvoering van dit zogenaamde masterplan worden de lokale overheidsinstanties meer effectief ondersteund. In dit masterplan worden de acties geïdentificeerd om te komen tot:

- “Safe and Secure Environment” – het ondersteunen van de Afghaanse overheid bij inzet van veiligheidssystemen;
- “Security and Sector Reform” – een pakket aan veiligheidssystemen dat moet gaan leiden tot een veilige omgeving;
- “Governance” - een gekozen representatieve overheid met voldoende invloed op de voornaamste gebieden van openbaar bestuur, en
- “Reconstruction” - De Afghaanse overheid ondersteunen in de verdere ontwikkeling van de provincie Baghlan.



Alle activiteiten van onder andere de missie-teams, de CIMIC-organisatie (“Civil & Military Cooperation”) en IDEA (eigen werkplan) dienen nog verder geëxpliciteerd en hierin ingepast te worden. Het voorliggende plan kan uitstekend dienen als basis voor vergelijkbare operaties binnen vervolgmisssies.

• 3.10 - “Special Forces”

Tijdens mijn bezoek aan Zuid-Afghanistan ben ik in staat geweest alle daar aanwezige eenheden te bezoeken. Na een uitvoerige briefing over de voorbije en toekomstige activiteiten van de “Special Forces” (SF), bestaande uit personeel van het Korps Commandotroepen (KCT) en het Korps Mariniers, heb ik gesproken met het personeel van deze eenheid. Opvallend was dat men een zwaardere taak had verwacht, echter de huidige werkzaamheden gaven ook grote voldoening. Zowel de commando’s als de mariniers gaven aan op een zeer goede wijze met elkaar samen te werken. Een punt van discussie is de, voor SF-operaties, beduidend beter geschikte uitrusting van de commando’s. Zowel vanuit het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) als het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) wordt gestreefd naar een uniforme uitrusting bij gezamenlijke inzet.

Het SF-personeel van het KCT en het Korps Mariniers heeft aandacht gevraagd voor hun fysieke belasting en extra beslaglegging. Dit geldt voor daadwerkelijke inzet, tijdens trainingen en in de kazernesituatie. De benodigde kennis en kunde is schaars, en de verlangde hoge operationele gereedheid vraagt een continue hoge fysieke en mentale belastbaarheid. Men verzoekt een tegemoetkomingsregeling gedurende de plaatsing in een SF-eenheid, analoog aan hetgeen is geregeld ten aanzien van vliegers. Men ervaart de geboden compensatie in rang, met de bijbehorende salariering, als onvoldoende.

Hoewel de samenwerking tussen het KCT, het Korps Mariniers en de Tactische Helikoptergroep (THG) uitstekend verloopt en door een ieder wordt geroemd, is er toch een pleidooi vanuit de SF om in de toekomst op de thuislocatie veel vaker met elkaar te oefenen, teneinde een nog beter product te kunnen leveren. In de studie “Samenwerking Mariniers en Korps Commandotroepen” is de aanzet gegeven tot verdere verbetering van de samenwerking tussen KCT, Korps Mari-

niers en de THG. Verder worden de Chinook-helikopters gemodificeerd zodat ze geschikt zijn voor SF-inzet. De ervaringen opgedaan bij gezamenlijke inzet van KCT, SF-Mariniërs en THG-helikopters in Afghanistan (OEF) vormen een belangrijke basis voor de verdere verdieping van de samenwerking.

• 3.11 - Helikopterondersteuning voor “Special Forces”

De commandant van het KLu-helikopterdetachement heeft mij geïnformeerd over de werk- en leefomstandigheden van zijn personeel en over de inzet van de Chinook-helikopters. Tevens heb ik een groepsgesprek gevoerd met het personeel van het detachement. Dit personeel stond op het punt om hun taak over te dragen aan de volgende rotatie. Over de werk- en leefomstandigheden laat men zich positief uit, de voorzieningen zijn toereikend tot goed. Verder werd in positieve zin gesproken over de ervaring die de helikopterbemanningen opdoen tijdens de inzet aldaar en over de samenwerking met de SF.

De ervaringsopbouw van enkele operationele functiegroepen is flinterdun, uitlopend van weinig tot nagenoeg geen operationele ervaring voorafgaande aan uitzending. Een voorbeeld hiervan is de geringe ervaringsopbouw van uitzonden personeel in de functiegroepen: tweede vlieger, loadmaster en vliegtuigonderhoud. In meerdere gevallen was sprake van een tijdsparre van slechts één of enkele maanden tussen einde opleiding en aanvang uitzending. Voor de middellange termijn is inmiddels vastgesteld dat 298 Squadron (Chinook) vanaf 1



april 2006 voor de duur van een jaar niet zal worden uitgezonden. Hiermee wordt de uitzendddruk verder teruggebracht. In dat jaar wordt aandacht besteed aan ervaringsopbouw, scholing en training. Daarnaast is er inmiddels een gedetailleerd plan in concept gereed, dat op termijn moet resulteren in een evenwichtige en gestroomlijnde personeelsoopbouw voor de kritische functiegebieden bij de Chinook helikopters.

• 3.12 - “Election Support Force”

In het kader van het optreden als NATO strategische reserve is een mariniersbataljon ontplooid. Dit bataljon heeft geopereerd als “Election Support Force “ (ESF) ter ondersteuning van de Afghaanse verkiezingen. De bataljongsgroep is met 155 vluchten (de grootste Nederlandse strategische luchtverplaatsing ooit) vanuit Nederland ontplooid in Afghanistan. De commandant heeft aangegeven groot respect te hebben voor het personeel, zowel in Nederland als van het “National Support Element” (NSE) in het uitzendgebied, voor het uitstekende verloop van deze majeure operatie.

In tegenstelling tot Irak heeft men hier geen gebiedsverantwoordelijkheid en moet men dus voorzichtig manoeuvreren. Ook is duidelijk aangegeven dat er minder geweld is in Afghanistan dan in Irak en dat het door deze andere “setting” voor het vooral jonge personeel moeilijk is om de knop om te draaien en een tandje terug te moeten schakelen; mede omdat tijdens de goede voorbereiding veelvuldig gebruik is gemaakt van de “lessons learned” uit Irak en ondanks regelmatige waarschuwingen hiervoor door het hogere kader. Een tandje terug, dan wel “niets”(mogen/hoeven) doen, leidt bij veel jonge mariniers tot onvrede en teleurstelling over deze inzet. Door de bataljonsleiding is hier overigens op professionele wijze mee omgegaan. Door de inzet van dit bataljon is het mogelijk geworden dat de Afghaanse bevolking in het betrokken gebied veilig en vrij heeft kunnen stemmen.

• 3.13 - Leishmaniasis

Het personeel van het ESF-bataljon is getroffen door een uitbraak van de infectieziekte leishmaniasis, een besmetting overgebracht door zandvliegjes. Ondanks dat vooraf de nodige maatregelen zijn genomen, zoals kleding impregneren, het geven van HPG-lessen, het verstrekken van klamboes en DEET, het bedekken van de “campsite” met kiezels en het afkondigen van de malariadrill, was het aantal besmettingen relatief hoog. De behandeling is pijnlijk en werd ter plaatse uitgevoerd. Wanneer bleek dat de behandeling niet aansloeg, is overgegaan tot repara-triëring. De Inspecteur Militaire Gezondheidszorg heeft een onderzoek gelast naar deze besmetting en de genomen maatregelen.

- **3.14 - Tactisch luchttransport**

Ik werd geconfronteerd met een schaarste aan tactische luchttransportcapaciteit in het inzetgebied. Zowel bij de SF- als bij de ESF-eenheden werd hiervoor mijn aandacht gevraagd. De commandant van de SF-eenheid benadrukte het operationele belang van een betrouwbare aanvoerlijn. Met de inhuur door Defensie van een Antonov AN-12 transportvliegtuig werd slechts ten dele aan die vraag tegemoet gekomen. Dit toestel is alleen ingezet voor vrachtvervoer, dus niet voor personenvervoer. Door de aanwezigheid vanaf 20 oktober 2005 van een Nederlandse C-130 in het theater, zijn de lokale problemen rondom het tactisch luchttransport opgelost.

- **3.15 - Logistieke inspanning**

Tijdens mijn bezoek aan de “joint”-missie in Afghanistan heeft men mijn aandacht gevraagd, naar analogie van de missie in Irak, voor de onduidelijkheden op logistiek gebied. Er heerst onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden voor de logistieke verzorging vanuit Nederland. De aanvragen worden via diverse, bij de respectieve krijgsmachtdelen in gebruik zijnde, systemen afzonderlijk van elkaar aangevraagd en verstuurd. Hierdoor is er in het operatiegebied geen zicht op de status van lopende en afgewerkte logistieke aanvragen. Tot op heden heeft dit overigens nog niet tot ernstige verstoringen geleid. Er is onduidelijkheid over de prioriteitsstelling van aangevraagde goederen tussen de diverse krijgsmachtdelen. Door de gehele logistieke lijn in één hand te geven, met de daarbij behorende krijgsmachtdeel-overstijgende bevoegdheid, kan mijns inziens ook bij verhoogd verbruik regie en sturing zeker gesteld worden.

- **3.16 - “Field Dressing Station”**

Het in het ESF aanwezige “Field Dressing Station” (FDS) is als gevolg van de natuurramp in Pakistan niet teruggekeerd naar Nederland, maar aansluitend verplaatst naar het rampgebied. Hier is op grote schaal humanitaire geneeskundige hulp verleend aan de slachtoffers. Het FDS is afgelost door een Militair Noodhospitaal (MNH) van het CLAS. Door de flexibele instelling van al het betrokken personeel is deze missie vanaf de start een groot succes geweest, met grote internationale waardering.



HOOFDSTUK 4 – *Koninklijke Marine*

• 4.1 - Algemeen

Het jaar 2005 stond bij de Koninklijke Marine (KM) enerzijds in het teken van de bijdrage aan het reorganisatieproces van Defensie, hetgeen zijn beslag kreeg met de vorming van het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK). De eerste aanzet daartoe was de (fysieke) samenvoeging van de staven van de commandant der zeemacht in Nederland en de commandant van het Korps Mariniers en, in een later stadium, de staf van de Bevelhebber der Zeestrijdkrachten. Anderzijds werd een belangrijke bijdrage geleverd aan de vele internationale en vredesoperaties. Zo werd medio 2005 in Afghanistan in het kader van de International Security Assistance Force (ISAF) de vorming en instandhouding van een “Provincial Reconstruction Team” te Pol-e Khomri overgenomen van de Koninklijke Luchtmacht, terwijl het tweede Mariniersbataljon te Mazar-e Sharif als “Strategic Reserve Force” (SRF) werd ingezet ten behoeve van de “Election Support Force” (ESF). Ook zijn eenheden ingezet in het kader van “Operation Enduring Freedom” (OEF).

Ik heb relatief veel onrust geconstateerd tijdens mijn bezoeken aan eenheden van de KM (en niet alleen daar) bij met name de oudere onderofficieren over het

uitblijven van duidelijkheid over het beoogde flexibele personeelssysteem (“up-or-out”). Men maakte zich in het verslagjaar zorgen over het langdurig ontbreken van informatie over de wijziging van de data van functioneel leeftijdsontslag (FLO). Inmiddels is deze duidelijkheid verstrekt.

Bij bezoeken aan de Nederlandse Antillen, Aruba en het Verenigd Koninkrijk is mij tijdens gesprekken met het personeel en hun gezinnen gebleken, dat men over het algemeen zeer te spreken is over het werken en leven buiten Nederland. Men is overigens wel van mening dat vaak pas in een laat stadium informatie over het werken en wonen in het buitenland kon worden verkregen. Soms krijgt men belangrijke informatie over de consequenties van de buitenlandse plaatsing pas wanneer men reeds op functie zit. Het gaat hier vaak om financiële zaken, maar ook om praktische aangelegenheden als scholingsmogelijkheden voor de kinderen en de mogelijkheden voor het vinden van een baan voor de partners.

Ook leeft in de door mij bezochte gebieden een vrij breed gedragen gevoel, dat de toelage buitenland niet geheel toereikend is voor de kosten van het levensonderhoud. Het zou onder sommige omstandigheden financieel zelfs beter zijn om het gezin in Nederland achter te laten. Verder meent men dat het opzeggen van banen door partners en het risico van dubbele woonlasten door het achterlaten van een eigen woning in Nederland, de (financiële) aantrekkelijkheid van een plaatsing buiten Nederland aanzienlijk doet verminderen. Ik heb aangegeven dat dit keuzes zijn, die het betrokken personeel uiteindelijk zelf moet maken. Wel signaleer ik dat het hier gaat om maatschappelijke ontwikkelingen waarvan de consequenties in een constructieve dialoog in het Sectoroverleg Defensie (SOD) moeten kunnen worden besproken. De Directeur Personeelsbeleid heeft aangegeven dat de toelage buitenland zowel van de kant van de centrales als van de kant van Defensie op de agenda van het Sectoroverleg Defensie is gezet.

Personeel dat is geplaatst in het buitenland of daar een missie uitvoert, maakt zich zorgen over de late termijn waarop men wordt geïnformeerd over de plaatsing die men bij terugkomst in Nederland krijgt toegewezen. Hoewel bij alle defensieonderdelen ernaar wordt gestreefd personeelsleden hierover uiterlijk zes maanden voor terugplaatsing in te lichten, lukt dit vaak niet. Een analoog probleem speelde tijdens mijn bezoek op het stationsschip, Hr.Ms. Tjerk Hiddes. Dit schip zou na terugkomst worden verkocht en alle bemanningsleden zouden moeten worden herplaatst. Echter, zo gaf de MC aan, zes weken vóór terugkomst in Nederland bestond er bij een deel van de bemanning nog onzekerheid over de volgende plaatsing.

Ik heb met de leiding van het CZSK over beide problemen van gedachten gewisseld. De geschetste situaties waren bekend en men was serieus doende oplossingen te genereren. CZSK probeert het eerstgenoemde probleem nu te verzachten door het personeel uiterlijk zes maanden voor terugkomst in ieder geval een toezegging te geven over de toekomstige standplaats. Inzake het probleem



van het personeel op Hr. Ms. Tjerk Hiddes heeft CZSK, mede op basis van enkele suggesties mijnerzijds, extra aandacht besteed aan de communicatie met de bemanning over de aanpak van deze problematiek en de oplossingen.

In het verslagjaar heb ik aan de navolgende onderdelen van de KM, dan wel onderdelen van andere krijgsmachtdelen waarin KM-personeel was vertegenwoordigd, een werkbezoek gebracht:

25 januari	Marine Beveiligingskorps te Den Helder
30 januari-5 februari	Winterdeployment Korps Mariniers te Harstad en Settermoen (Noorwegen)
4 februari	Winterdeployment mariniers "Special Forces" te Ramsund (Noorwegen)
16 maart	Commando Zeestrijdkrachten (i.o.) te Den Helder
21 april	Amfibisch ondersteuningsbataljon Korps Mariniers op Texel
26 april	Mariniers Opleidingscentrum (POTOM en EVO) te velde te Oirschot
19-20 juni	Hr.Ms. van Nes (buitengaats)
14 juli	Nationale Vlootdagen en Veteranendag Koninklijke Marine te Den Helder
13 september	Marinevliegkamp Valkenburg te Valkenburg (ZH)
23 september-1 oktober	"International Security Assistance Force" (ISAF) en "Operation Enduring Freedom" (OEF) in Afghanistan
22 oktober-5 november	Nederlandse eenheden in de Nederlandse Antillen en op Aruba
11-16 november	Defensiepersoneel in het Verenigd Koninkrijk
24 november	Tamboers en Pijpers van het Korps Mariniers en de Marinierskapel der Koninklijke Marine te Rotterdam



• 4.2 - Personeelssysteem

Bij mijn bezoeken aan eenheden van de KM in binnen- en buitenland blijkt de invoering van het nieuwe personeelssysteem (Peoplesoft) een algemeen punt van zorg te zijn. Bij het personeel, lijnchefs en deels ook bij de P&O-organisatie zelf blijkt het nieuwe systeem duidelijk gewenning te vragen. Ik constateer echter ook, dat de zorgen van het KM-personeel voor een deel zijn vergroot door de algemene onrust over de reorganisaties die door Defensie en de KM worden uitgevoerd. Veel personeelsleden maakten zich in het verslagjaar duidelijk zorgen over hun toekomst.

De zorgen van het personeel en de problemen hadden deels met de nieuwe P&O-systematiek te maken en deels met de invoering van Peoplesoft en de beperkingen die deze software kennelijk kent. In mijn optiek neemt het personeel de nieuwe verantwoordelijkheid om zich actief met hun toekomst bezig te houden wel degelijk op zich. Er vinden veel sollicitaties plaats en men tracht serieus door opleidingen en plaatsingen hun competenties en daarmee hun “marktwaaarde” te vergroten. In Peoplesoft is echter niet te zien welke competenties het personeel nodig heeft om in aanmerking te kunnen komen voor andere functies.

Personeel dat aan boord van varende eenheden in het Caraïbisch gebied of elders in het buitenland is geplaatst, ervaart het als problematisch om actuele informatie over vacatures te verkrijgen. Voor een deel komt dit door de beperkingen van Peoplesoft, voor een ander deel door de niet-beschikbaarheid en kwaliteit van de benodigde online-verbindingen. Voorzieningen als het maandelijks opsturen van cd-roms voorzag slecht deels in de behoefte. Belangrijke verbeteringen zijn de mogelijkheden die worden gecreëerd om aan boord of in het buitenland online met Peoplesoft te kunnen werken. Hoewel een en ander inmiddels voortvarend wordt opgepakt, acht ik het niet beschikbaar hebben van online-intranetverbindingen in het mobiele domein (waaronder de varende eenheden vallen) anno 2006 niet goed uit leggen aan het personeel en daarmee niet

acceptabel. Temeer, daar de beoogde vermindering van de omvang van de P&O-organisatie binnen Defensie wordt gerechtvaardigd door te wijzen op de beschikbaarheid van alternatieve en onder alle omstandigheden goed werkende en bereikbare systemen, zoals Peoplesoft en een “HRM-service centre”.

Het personeel ervaart het als een storend gemis, dat men bij sollicitaties via het systeem van belangstellingsregistratieformulieren (BRF) geen terugkoppeling krijgt als de keuze op een andere medewerker is gevallen. Hierin kan Peoplesoft niet voorzien en ook heeft de nieuwe P&O-organisatie hiervoor niet de benodigde capaciteit. Overigens kreeg men in deze gevallen vroeger óók geen bericht. Echter, met de “nieuwe” eigen verantwoordelijkheid die het personeel heeft voor zijn loopbaan, wordt dit nu sterker als een gemis ervaren. CZSK probeert dit hiaat te compenseren door het wekelijks publiceren van “overzichten toegewezen functies”. In het verslagjaar is het vaker gebeurd, dat het personeel geen ontvangstbevestiging van het BRF kreeg. Dit was ongewild en men heeft het probleem aangepakt. Personeel dat daadwerkelijk voor een sollicitatiegesprek wordt opgeroepen, moet volgens de leiding van het CZSK zeker een formele terugkoppeling krijgen over het resultaat.

Personeel dat van de P&O-organisatie een indicatie heeft gekregen dat men geschikt wordt geacht voor een bevordering, is teleurgesteld wanneer men telkens weer bij sollicitaties op functies op het naasthogere rangniveau te horen krijgt dat “horizontale functietoewijzing voorrang heeft”. Het beleid van de KM om in voorkomend geval (althans tijdelijk) het hebben van werk te laten prevaleren boven het maken van carrière, is naar mijn mening in het algemeen juist. Communicatie met het personeel zal het draagvlak voor dit beleid bij het personeel echter verder moeten vergroten.

Tot slot is het mij opgevallen dat ook lijnchefs het lastig vinden om hun verantwoordelijkheid op het vlak van personeelsbeheer in te vullen. Enerzijds lijkt dit een organisatorisch probleem. Anderzijds meen ik echter dat lijnchefs, bijvoorbeeld bij ondersteuning van sollicitaties van vertrekkend personeel, vaak onvoldoende informatie hebben. Lijnchefs en de P&O-organisaties moeten elkaar op dit vlak soms nog “weten te vinden”.

Uit mijn contacten met het CZSK is gebleken dat men zich in belangrijke mate bewust was en is van een groot deel van deze problemen. Men werkt er hard aan om ze aan te pakken en op integere wijze om te gaan met de dilemma’s die er zijn. Zo blijft het lastig om een balans te vinden tussen enerzijds de beperkte (advies) bevoegdheden die de P&O-organisatie heeft, en anderzijds de verantwoordelijkheden die men heeft voor het garanderen van een evenwichtige personeelsopbouw. Het CZSK streeft een hoge mate van transparantie na, onder andere door het elektronisch publiceren van protocollen waarin de personeelsprocessen en procedures worden aangegeven. De afdeling P&O van het CZSK tracht door het uitzenden van P&O-adviseurs naar varende eenheden (de “een-



heid van de week”) en buitenposten-lijnchefs en personeel voor te lichten en bij te staan. Daarnaast bezint men zich op eventuele verdere maatregelen om het personeel te helpen met het nieuwe personeelssysteem.

• 4.3 - “Winterdeployment” mariniers in Noorwegen

Het Eerste Mariniersbataljon (1MB) en de Mortiercompagnie (MRCIE) en Special Forces Mariniers (SFMARNS) van het Gevechtssteunbataljon (GVSTBAT) hebben in 2005 weer in het eerste kwartaal hun traditionele “winterdeployment” uitgevoerd in de omgeving van Harstad, Ramsund en Settermoen in Noorwegen. Het doel van dit “deployment” is het leren om te leven, te bewegen en te overleven, om vervolgens tactisch te kunnen opereren in koudweer- en bergachtige gebieden onder veel wisselende weersomstandigheden.

Binnen het Korps Mariniers is men nog steeds unaniem van mening dat, indien de militair onder de moeilijkste omstandigheden kan opereren, hij alle situaties aankan. De wintertraining is karaktervormend en vormt de basis voor de professionaliteit van de marinier. Daarom wordt door het Korps Mariniers deze training nog steeds gekoesterd. Niet meer zo zeer als doel (de taakstelling in de koude oorlog - bescherming van Noord-Noorwegen tegen vijandelijke invloeden van buiten), maar meer als middel om het bovenstaande te bereiken.

Tijdens mijn bezoek bleek dat na afloop van de “Novice Ski and Survival Course” (NSSC) en de “Continuation Training” (CT) er bij 1MB een personele herschikking zou plaatsvinden, daar onder meer twee pelotons en vele individuele “augmentees” na afloop van de wintertraining zouden worden toegevoegd aan het Tweede Mariniersbataljon, dat voorbestemd werd haar SRF-taak uit te voeren in Afghanistan. Ik heb waardering gekregen voor de flexibiliteit van het personeel



waarmee men nu tweemaal achter elkaar de herschikking van de gevechtskracht van de bataljons heeft verwerkt. Deze herschikkingen zijn een gevolg van het hoge operationele tempo dat van het Korps Mariniers wordt geëist. Echter, velen hebben de vrees geuit dat deze herschikkingen uiteindelijk hun tol zullen eisen op het gebied van “unit integrity”, loyaliteit en incasseringsvermogen van het personeel. In de toekomst zal dit wellicht minder voorkomen wanneer de dan meer robuuste bataljons volledig gevuld zijn.

Ook heb ik tijdens het werkbezoek aandacht besteed aan de logistieke aspecten. Naast de mariniersspecifieke logistiek is eveneens gekeken naar de verschillen op dit gebied met in het bijzonder de Koninklijke Landmacht (KL). Daarbij zijn opmerkelijke en deels onverklaarbare verschillen geconstateerd in materieel voor wat betreft de uitrusting, de verstrekkingnorm en de werkwijze op onderhoudsgebied. Er is echter een streven naar harmonisatie waar te nemen.

Tot slot heb ik kennis kunnen nemen van de invoering (sedert 2003) van de “BV Mortar Carrier” waarmee de effectiviteit en de inzetbaarheid van de mortiereenheid aanzienlijk zijn verhoogd. Hoewel het Korps Mariniers met deze invoering, voor wat betreft 81mm mortieroptreden, gekozen heeft voor het optreden in het BV-concept, heeft men daarmee het Landrover-concept niet verlaten. Afhankelijk van de terreinomstandigheden blijft het Korps Mariniers een zogeheten dubbel wielplan hanteren.

• 4.4 - “Special Forces Mariniers”

Tijdens mijn bezoek aan de “Special Forces Mariniers” (SFMARNS) in Noorwegen is mijn aandacht gevraagd voor de heersende zorgen over de aanwas van onderaf van nieuw personeel ten behoeve van de SF-eenheden. Deze vindt men onvol-

doende om een goede doorloop te garanderen met behoud van expertise. Het “aantrekkelijker maken van dienen bij SF-eenheden” is regelmatig onderwerp van discussie bij het personeel. Men vindt dat een goede voorlichting aan de mariniers hiertoe kan bijdragen, en dat collega-officieren bij de andere eenheden van het Korps Mariniers geschikte mariniers binnen hun eenheid hiervoor zouden moeten identificeren en voordragen. Daarnaast is men van mening dat het bieden van (betere) perspectieven aan het personeel (zoals een carrièregang binnen SF-eenheden), het certificeren van opleidingen waardoor deze ook buiten Defensie na afloop van het contract bruikbaar zijn, en meer “prikkelende” (financiële) arbeidsvoorwaarden bevorderlijk zouden kunnen zijn.

Ook was het betrokken personeel van mening, dat er een duidelijke vertaling moet komen van het Nederlandse SF-ambitieniveau naar de respectieve defensieonderdelen. De inzetbereidheid van SF-eenheden vereist een passende vertaling naar menskracht, middelen, interdepartementale procedures en financiële middelen binnen de defensieonderdelen (in dit geval de KM). Dit moet vervolgens worden omgezet in een heldere taakstelling voor SF-eenheden (in dit geval SFMARNs).

Momenteel beschikt de SFMARNs nog niet over de juiste uitrusting om speciale operaties goed te kunnen uitvoeren, met name op het gebied van verbindingen, ICT-middelen en waarnemingsapparatuur. Het is een belangrijke factor van frustratie bij het personeel, waarvan desondanks verwacht wordt dat men wél moet kunnen deelnemen aan SF-operaties. Veel van de bedoelde middelen zijn op andere plekken binnen Defensie wél aanwezig en hebben hun nut al bewezen. Het bevreemde mij en het personeel dat hierin, na mijn vorige bezoek (februari 2004 SFIR 2), niet of nauwelijks iets was veranderd. Deze problematiek is overigens nu inmiddels wel onderkend. In de studie “Special Forces” zijn deze tekortkomingen op materieel gebied voor het uitvoeren van speciale operaties in het buitenland vastgelegd, en is aan de krijgsmachtdelen opdracht gegeven de tekorten te herstellen. Na het herstellen van de tekorten zouden de “Special Forces” van Nederland beter in staat moeten zijn om speciale operaties in het buitenland uit te voeren.

Tot slot benadrukte het personeel dat, als men betrokken is geweest bij de uitvoering van speciale operaties, men beter beschermd zal moeten worden wanneer deze operaties een langere nasleep hebben. Enerzijds wordt van het personeel een bepaalde geheimhouding verwacht, anderzijds moet de organisatie dan ook alles in het werk stellen om te voorkomen dat namen van individuele militairen aan bepaalde operaties kunnen worden gekoppeld.

• 4.5 - Het Commando Zeestrijdkrachten

Op 6 september 2005 was het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) een feit. Als operationeel commando geeft men invulling aan de gewijzigde taakstelling en de nieuwe eisen die de bestuurlijke vernieuwing met zich meebrengt. De KM heeft van deze gelegenheid gebruikgemaakt om haar positie in een veranderende wereld te bezien en op basis daarvan strategische keuzes te maken. Deze soms pijnlijke keuzes zijn van grote invloed op de opbouw en het uiterlijk van de KM. Belangrijke overwegingen waren daarbij efficiënter te kunnen optreden in het lage deel van het geweldsspectrum, het kunnen leveren van goede ondersteuning van landoperaties in een “joint en combined environment”, en het behouden en uitbreiden van de capaciteiten om in het hoge deel van het geweldsspectrum te kunnen optreden.

Een belangrijke consequentie voor de organisatiewijze is de volledige integratie van de vloot en het Korps Mariniers. Bij de reorganisatie is tevens overgegaan op een resultaatgerichte sturing en op een procesgerichte organisatiestructuur. Hiertoe werd een overkoepelend besturingsmodel opgesteld, waarin de missie, doelstellingen en taken van het CZSK, en de daartoe behorende directies zijn vastgelegd. Binnen het CZSK zorgen vier directies voor het totstandkomen van het operationele product, te weten Planning & Control, Operationele Ondersteuning, Operaties, en Caraïbisch Gebied. Laatstgenoemde levert daadwerkelijke operationele producten en bestuurt alle defensie-eenheden ten behoeve van de taken in de Nederlandse Antillen en op Aruba.

Bij het gehele plannings- en reorganisatietraject was de buitengewone gemeenschappelijke medezeggenschapscommissie (BGMC) betrokken. Tijdens mijn werkbezoek aan het CZSK (i.o.) viel mij het wederzijdse vertrouwen tussen de (project)leiding en het BGMC in positieve zin op. Deze betrokkenheid wordt voort-



gezet tot het einde van de evaluatiefase van het CZSK-project. Hoewel van de zijde van BS/HDP is aangegeven dat ook daarna een rol voor de BGMC zal zijn weggelegd, wordt over de invulling van deze rol nog door de verschillende partijen nagedacht. Het vormt in mijn ogen een goed voorbeeld van hoe gestructureerde en effectieve medezeggenschap bij de reorganisatie van een Operationeel Commando kan worden georganiseerd.

• 4.6 - Varen met een “Gereduceerde Vulling Bemanningslijst”

In 2004 heeft de commandant der zeemacht in Nederland besloten om Multipurpose(M)-fregatten die worden ingezet als stationsschip in het Caraïbisch gebied, uit te laten varen met een zogenaamde Gereduceerde Vulling Bemanningslijst (GVBL). Uit langdurige ervaring was gebleken dat de werklast voor een volledige bemanning voor de taakstelling in dit gebied te laag was. De GVBL omvat, exclusief de boordvliegtuigploeg, 113 bemanningsleden in plaats van de normale 155. Als eerste schip heeft Hr.Ms. Willem van der Zaan het opwerktraject en de navolgende Westperiode met een GVBL gevaren. Als tweede werd Hr.Ms. Van Nes aangewezen. Aan dit schip heb ik in juni een varend werkbezoek gebracht.

Van een schip met GVBL wordt verwacht dat het alle vormen van oorlogsvoering en andere taken aankan. Wel wordt geaccepteerd dat het schip niet alles gelijktijdig kan doen en dat het voortzettingsvermogen lager is. De combinatie van GVBL, relatief onervaren personeel en een opwerkprogramma voor alle vormen van oorlogsvoering en andere taken, vertaalt zich in een grote(re) werklast voor de bemanning.

Hoewel de ervaringen van Hr.Ms. Willem van der Zaan uiteraard zijn gebruikt bij het opwerken van Hr.Ms. Van Nes, bleken deze ervaringen niet onverkort van toepassing te zijn op deze laatste eenheid. Een belangrijk punt van aandacht voor de commandant was, dat bij aanvang van de vaarperiode nog niet was voldaan aan alle randvoorwaarden die worden gesteld aan het varen met een GVBL. Zo bleek meer dan de helft van het personeel van de technische en de wapentechnische dienst (nog) niet alle functiegerichte opleidingen te hebben gehad. Een punt van zorg was ook dat de werkbelasting voor een deel van het personeel door het combineren van sommige sleutelfuncties wellicht (veel) te groot zou zijn, vooral tijdens het opwerktraject of op momenten dat tijdens operationele inzet onvoorziene gebeurtenissen (gedurende langere tijd) de aandacht van dit personeel vragen. Dit gold specifiek voor de combinatie van de functies van Eerste Officier (EO) en Hoofd Operationele Dienst (HOD). Dat wordt door het CZSK erkend, maar men is van mening dat de combinatie van deze functies echter bij voorkomende personeelstekorten werkbaar gemaakt kan worden door een kwalitatief en kwantitatief goede bezetting van de ondersteunende functies. Na overleg met het CZSK werd gedurende het opwerktraject wel een extra functionaris aan boord geplaatst.

De werklast voor de bemanning werd ook verhoogd doordat tijdens het opwerken 19 jonge scheepelingen voor hun Praktische Bedrijfsintroductie (PBI) aan boord werden geplaatst. Op initiatief van de commandant van het schip werden daarom twee korporaals boven de GVBL-sterkte als begeleiders van deze PBI-scheepelingen aan boord geplaatst. Zij moesten de voortgang van deze scheepelingen bewaken en hen zonodig stimuleren en bijstaan. Vakinhoudelijke ondersteuning moest het kader van schip wél zelf leveren. Uit een eerste evaluatie blijkt dat de plaatsing van de twee korporaals, voor zowel de PBI-scheepelingen als de vaste bemanning, een succes is geweest.

Tijdens mijn bezoek is mij de positieve instelling van commandant en bemanning opgevallen om de uitdagingen aan te gaan en probleemoplossend te werken. Na mijn bezoek heeft het schip zijn opwerktraject voortgezet. Het was kort na mijn bezoek betrokken bij een succesvolle reddingsactie na een brand op een Nederlandse viskotter op volle zee. Deze actie en een succesvolle periode bij de “Flag Officer Sea Training” (FOST) bewijzen de werkbaarheid van het concept van de GVBL. Wel is gebleken dat deze “schrane” bemanningslijst een groot beroep doet op de kwaliteit en loyaliteit van het personeel. Een open dialoog tussen enerzijds de bemanning en haar commandant en anderzijds de commandant en het CZSK zijn de belangrijkste randvoorwaarden om veilig en succesvol met de GVBL te kunnen opereren.



• 4.7 - Groep Maritieme Patrouillevliegtuigen en Marinevliegkamp Valkenburg

In het kader van de opgedragen reducties werd in januari de voor de KM-organisatie moeilijke stap gezet, toen de Groep Maritieme Patrouillevliegtuigen (MARPAT) haar operationele taken neerlegde en het marinevliegkamp Valkenburg (MVKV), in operationeel opzicht althans, werd gesloten. Onder leiding van de projectleider “Planning en begeleiding uitvoeren van het afstoten van de MARPAT en het sluiten van MVKV” (PUMA) is in 2005 vervolgens het “Capability Upkeep Program”(CUP) voor de P3C Orion vliegtuigen verder uitgevoerd, terwijl de eerste fase van het opleiden en trainen van de Duitse luchtvaarders en grondwerktuigkundigen is voortgezet. Daarmee moest het personeel van MVKV niet alleen hun eenheid opheffen, maar gelijktijdig een nieuw Duits vliegbedrijf helpen oprichten. In september heb ik mij tijdens een werkbezoek aan MVKV op de hoogte gesteld van de stand van zaken, waarbij mij wederom de goede verstandhouding tussen de commandant en zijn personeel is opgevallen.

Door eerdere vertragingen in het CUP-schema bleek het Nederlandse personeel niet meer in staat te zijn om zich tijdig tot het oorspronkelijk gewenste niveau op te werken. Dit leidde tot verlenging van het trainingsprogramma met zes maanden tot juli 2006. Tegelijkertijd is het ambitieniveau voor de opleidingen, in samenspraak met Duitsland, naar beneden bijgesteld. Het opleiden van het Duitse personeel vergt veel van de commandant en zijn bemanning, mede door verschillen tussen de opleidingsfilosofie en de cultuur. Deze verschillen zijn zeker niet onoverkomelijk. De verplichtingen die Nederland met dit project op zich heeft genomen, wegen echter zwaar. Ik ben daarom verheugd dat mijn voorstel om voor de tweede fase van het PUMA-project een gezamenlijke stuurgroep in te stellen, serieus in overweging wordt genomen. Deze binationale stuurgroep moet zich kunnen buigen over eventuele geschillen. Ook acht ik het van belang dat de positie van de toekomstige Nederlandse detachementscommandant in Duitsland voldoende stevig is en dat hij kan rekenen op adequate steun.

Voor deze tweede fase van het PUMA-project zijn, na informeel overleg met Duitsland, inmiddels ongeveer 46 personeelsleden geïdentificeerd om de Duitse luchtvaarders en grondwerktuigkundigen vanuit de vliegbasis Nordholz te coachen en verder te helpen in het operationeel krijgen van hun luchtvaartbedrijf.

Om de afbouw van het personeelsbestand te vergemakkelijken is in 2004 besloten om het gehele personeelsbestand van MVKV als knelpuntcategorie aan te merken. De afbouw van het personeelsbestand is mede daardoor bijzonder snel verlopen, van 850 in maart 2004 tot 350 in september 2005. Daarbij is echter een ongewenst personeelstekort opgetreden van ongeveer zeventig functionarissen. Bovendien zijn er in die periode ongeveer tachtig gekwalificeerde en schaarse personeelsleden (vliegers en grondwerktuigkundigen) naar de burgermaatschappij overgestapt, terwijl er bij andere defensieonderdelen tekorten aan voor Defensie essentieel personeel bestonden of dreigden te ontstaan. Het door

mij eerder gesignaleerde ontbreken van een goed (interservice) overzicht van vacatures en (in de nabije toekomst) vrijkomende functies deed zich nu gevoelen. Personeel had daardoor onvoldoende vertrouwen in een voortzetting van een baan bij Defensie. Daarnaast is bij pogingen tot herplaatsing soms te zeer gelet op de rang van het personeel en te weinig op de competenties en capaciteiten. Hier wreekt zich naar mijn mening het gegeven dat bij de reorganisatie de aandacht vooral gericht is (geweest) op het behalen van de reductiedoelstelling, in plaats van het op langere termijn behouden van voor Defensie essentieel personeel. Of de huidige mogelijkheden van Peoplesoft inmiddels toereikend zijn en voldoende worden benut, zal defensiebreed een punt van aandacht moeten zijn.

In oktober van het verslagjaar hadden 105 functionarissen nog niet vernomen wat hun toekomstperspectief bij Defensie was. Mede door de persoonlijke inzet van de commandant wordt voorzien, dat slechts in incidentele gevallen geen passende oplossing (intern of extern) voor het personeel zal kunnen worden gevonden. Het is mij tijdens mijn bezoek opgevallen dat de communicatie over de herplaatsingsproblematiek, zowel binnen de KM, tussen de KM en de Koninklijke Luchtmacht (KLu), als tussen de KM en de defensieleiding duidelijk is verbeterd.

Van groot belang blijft de bedrijfs- en vliegveiligheid bij MVKV. Mede op aandringen van de commandant zijn onder verantwoordelijkheid van de KM Luchtvaart Autoriteit (inmiddels Militaire Luchtvaartautoriteit) door externe expertteams op dit vlak zogenaamde Quick Scans uitgevoerd. Bij een “Quick Scan” in april bleek de geschetste (deels te) snelle afbouw een sterk negatief effect te hebben gehad op de vulling en kwaliteit van de vlieg- en bedrijfsveiligheidsorganisatie. De situatie was zodanig dat het “Quick Scan-team” de toenmalige Bevelhebber der Zeestrijdkrachten moest adviseren het uitvoeren van vliegoperaties op te schorten, indien er niet op zeer korte termijn krachtige maatregelen werden genomen. Er was overigens geen sprake van een toename van het aantal incidenten of ongevallen. Zowel de politieke als de KM-leiding hebben naar aanleiding van deze “Quick Scan” direct gereageerd en de vliegoperaties behoeften niet te worden opgeschort. Na (terug)plaatsen van personeel en (daar waar mogelijk) inhuur van civiel personeel, hebben de luchtvaartautoriteiten hun vertrouwen uitgesproken in de wijze waarop nu (bijna) incidenten en ongevallen worden afgehandeld.

Een tweede probleem betrof de capaciteit van de onderhoudsdienst. Deze was niet meer in staat om, binnen de randvoorwaarden die aan kwaliteit en veiligheid worden gesteld, naast het reguliere onderhoud complexere reparaties uit te voeren. Inmiddels heeft de onderhoudsdienst de controle op de onderhoudswerkzaamheden verbeterd. Daarnaast doet men voor complex correctief onderhoud en enkele “tweede lijns”-onderhoudsbeurten een beroep op een stand-by-team van het Portugese civiele bedrijf OGMA. Dit bedrijf voert al sinds jaren het groot onderhoud aan de Orions uit.

Ondanks de lastige situatie waarin het vliegkamp en het personeel zich bevinden, komt een grote professionele betrokkenheid en inzet naar voren. Het personeel meent echter weinig erkenning te krijgen voor de speciale situatie waarin het zijn werk moet doen. Erkenning en daarmee motivatie zijn van belang voor een succesvolle opzet van het tweede deel van PUMA. Ik meen dat een speciale blijk van waardering voor het personeel dat betrokken is bij de uitvoering van het PUMA-project, op zijn plaats is (hetgeen in maart 2006 is gebeurd).

• 4.8 - De Nederlandse Antillen en Aruba

Tijdens mijn verblijf in de Nederlandse Antillen en op Aruba (NA&A) ben ik in de gelegenheid geweest om vrijwel alle eenheden van de commandant der zee-macht in het Caraïbisch Gebied (CZMCARIB) te bezoeken en met de medewerkers (en met hun gezinsleden) van gedachten te wisselen over hun werk- en leefomstandigheden.

Plaatsing in “de West” geschiedt over het algemeen op basis van vrijwilligheid en meestal voor een periode van drie jaren. Personeel kan er echter ook voor een periode van negen maanden tot een jaar worden geplaatst. Dit geldt vooral voor personeel met een aanstelling voor een bepaalde tijd, dat (meestal) zonder gezin in het Caraïbisch gebied verblijft. Een functie in de West betekent voor veel militairen een welkome periode van “uitzending” en verblijf bij het gezin. Echter, het operationeel belang van CZMCARIB is de laatste jaren bijzonder toegenomen, met name door zijn verantwoordelijkheden in het kader van de drugsbestrijding. De CZMCARIB-organisatie is door reorganisatie op basis van aanpassingen in de interne processen en structuren ingekrompen. CZMCARIB heeft bij de totstandkoming van het CZSK 41 functies ingeleverd, terwijl de taken niet zijn gewijzigd. Bovendien waren ten tijde van mijn bezoek in verband met de uitzendingen naar Afghanistan twee infanteriepelotons niet gevuld. Het is mij zowel op Curaçao als op Aruba gebleken dat door deze ontwikkelingen de werkdruk het afgelopen jaar aanzienlijk is gestegen.

In het bijzonder op Curaçao heeft de recente toename van overvallen op en inbraken bij Nederlands defensiepersoneel en hun gezinnen geleid tot een versterkt gevoel van onveiligheid. De misdrijven lijken niet specifiek gericht tegen het KM-personeel als zodanig. Wel meent men een relatie te zien met de door justitie in Nederland ingestelde 100%-controle. Criminelen die vroeger hun activiteiten in Nederland ontplooiden, blijven nu op het eiland. Ik heb in twee wijken bezoeken gebracht aan enkele gezinnen en mij over de problematiek laten voorlichten. Het is mij opgevallen dat het onveiligheidsgevoel mede afhangt van de woonlocatie op Curaçao. In de woonwijk “Kwartje” leek dit gevoel vrij sterk te zijn. Met medewerking van de KMar is een inventarisatie gemaakt betreffende de veiligheid van driehonderd woonsituaties en is een eindrapportage opgesteld. Naar aanleiding van deze inventarisatie zijn prioriteiten gesteld

wat betreft de aanpak van de verbetermaatregelen in de verschillende woonwijken. Inmiddels zijn de eerste verbeteringen aangebracht in de privé-beveiliging. De infrastructurele aanpassingen zijn financieel doorgerekend en CZSK is inmiddels om aanvullende fondsen verzocht. De snelheid waarmee het onderwerp zowel lokaal als in Nederland is geagendeerd en waarmee financiële middelen ter beschikking werden gesteld, hebben erin geresulteerd dat de veiligheid van de woonsituatie een minder prominent gespreksonderwerp is geworden, hoewel niet bij iedereen het gevoel van onveiligheid geheel zal zijn weggenomen.

De toelage buitenland is op een lager niveau vastgesteld en, voor het zittende personeel geleidelijk afgebouwd, onder andere na een vergelijking met andere toelagen. Het personeel heeft moeite deze achteruitgang te accepteren, temeer daar men meent dat de aantrekkelijkheid van een plaatsing in “de West” door de hogere werkdruk, prijsverhogingen bij de (militaire) recreatieve faciliteiten en de verhoogde criminaliteit op Curaçao toch al is verminderd. Vooral de kosten voor schoolgaande kinderen zijn erg hoog. Personeel dat op Aruba en Sint Maarten is geplaatst, wijst er verder op dat de berekeningen voor de buitenlandtoelage gebaseerd zijn op de situatie op Curaçao. De kosten voor levensonderhoud op Aruba en Sint Maarten zijn door een zich goed ontwikkelende toeristenindustrie echter hoger dan op Curaçao.

Ook in “de West” hebben personeelsleden naar voren gebracht, dat zij voor hun besluit om een plaatsing aldaar te accepteren niet in voldoende mate zijn voorlicht over de ontwikkelingen op het gebied van de toelagen, de werkdruk en (op Curaçao) de gestegen criminaliteit. In een enkel geval bleken gezinnen niet tegen het wonen en werken in “de West” bestand te zijn, waarna moest worden besloten om ze voortijdig te laten repatriëren. Dit probleem verdient aandacht. Ik meen dat het idee om personeel en gezinnen te “screenen” op hun geschiktheid voor een plaatsing in “de West” serieus moet worden overwogen. Ook meen ik dat een loket zou moeten worden ingericht, waartoe het (toekomstig) personeel zich kan wenden met vragen over de diverse regelingen die voor plaatsingen in de West gelden. Momenteel wordt onderzocht of het Defensie Bureau Buitenland hierin zou kunnen voorzien. Daarnaast zou voorlichting over deze plaatsing voor de besluitvorming dienen plaats te vinden.

Bij de reorganisatie van CZMCARIB is grotendeels langs de lijnen gewerkt, die ook voor het CZSK zijn uitgezet. De militaire “enclave” op het vliegveld Hato, Hato Militair, bleek geen onderdeel van deze reorganisatie te vormen. Dit organisatiedeel zal door het uit dienst stellen van de P3C Orions als onderdeel van de militaire organisatie geheel verdwijnen. Vervolgens zal het als nieuwe “luchtvaartpoot” onder de hoede van CZMCARIB (in zijn hoedanigheid als directeur van de Kustwacht voor de Nederlandse Antillen en Aruba) als civiel bedrijfsonderdeel terugkomen. Men was van oordeel dat het daarom niet zozeer een reorganisatie, als wel een afbouw betrof. Ik heb echter vastgesteld dat de taken van Hato Mili-

tair gedurende het transitietraject onveranderd bleven, terwijl de bemanning werd teruggebracht van 35 naar 11 personen. Hierdoor wordt de werklast duidelijk vergroot en is het moeilijk om ondersteunende werkzaamheden op het gebied van administratie, arbo en milieu goed uit te voeren. Dit bleek een reden van (grote) ongerustheid bij het personeel.

De samenwerking met de KLu voor de inzet van de beide gestationeerde F-60 vliegtuigen geschiedt op basis van een kamerbrief en een operatiebevel van de Commandant Tactische Luchtmacht en is vastgelegd in een zorgconvenant. Ik heb geconstateerd dat deze documenten te laat ter beschikking waren. Dit had echter geen consequenties voor de operatie.

De organisatie van de marinierskazerne Savaneta op Aruba is in tegenstelling tot die van de organisatieonderdelen op Curaçao niet of nauwelijks aangepast. De geografische situatie en de taakstelling van dit onderdeel hebben ertoe geleid de taken en bevoegdheden van de commandant van deze kazerne grotendeels ongewijzigd te laten. Hij is niet alleen commandant van deze faciliteit, maar tevens van de operationele eenheden op Aruba. Dit voorkomt een versnippering van bevoegdheden en vergemakkelijkt eventuele inzet van deze eenheden.

Een belangrijke taak van de mariniers in de Nederlandse Antillen en op Aruba is het leveren van militaire bijstand als de openbare orde in gevaar is of dreigt te komen. Tijdens mijn bezoek op Aruba heb ik een oefening in het “beteugelen van woelingen” kunnen aanschouwen, die onder verantwoordelijkheid van de KMar werd doorgevoerd. Het personeel toonde zich hiervoor gemotiveerd. Wel maakte men zich zorgen over de continuïteit en het behoud van kennis voor deze wijze van optreden. Gezien de (eerder aangegeven) tekorten en overplaatsingen werd ook personeel van Curaçao bij deze oefeningen ingezet. Het lijkt enigszins lastig om in voorkomend geval met alleen personeel van een van de eilanden een complete eenheid op de been te brengen. Men ervaart deze taak ook als een extra verzwaring van de reeds gestegen werklast.

Zowel in de Nederlandse Antillen (Curaçao) als op Aruba is het opleiden van jeugdige mannen voor respectievelijk de Antilliaanse Militie (ANTMIL) en de Arubaanse Militie (ARUMIL) een belangrijke taak. Bij mijn bezoeken ben ik onder de indruk gekomen van de motivatie van zowel het kader als de manschappen. Ik heb kunnen vaststellen, dat het personeel van CZMCARIB zeer goed in staat is om hierbij in te spelen op de zeer uiteenlopende behoefte van zowel Curaçao als Aruba. Op Curaçao is de inhoud van de dienstplicht thans minder gericht op het bijbrengen van militaire vaardigheden en meer op de voorbereiding op een baan in de burgermaatschappij. Twee maal per jaar worden 75 jonge mannen uit veelal zwakkere sociale milieus opgeleid, waarbij een sterk accent ligt op het laten behalen van certificaten en diploma's, en het realiseren van werk- en leerervaring. De jeugd op de Nederlandse Antillen is steeds meer alleen het Papiamento machtig. Het gebrek aan vaardigheden in de Nederlandse taal vormt een steeds groter probleem bij de opleidingen. Toch blijft men zoeken naar uitbrei-

ding en verdieping van de opleidingen, zodat de kansen van deze jonge mannen niet alleen meer voornamelijk zullen liggen in de bewakings- en beveiligingssector.

Tot slot heb ik tijdens mijn bezoeken aan de Gouverneur van de Nederlandse Antillen en de Gouverneur van Aruba hen op de hoogte gebracht van mijn positieve bevindingen bij de ANTMIL en de ARUMIL. Beiden zijn terecht trots op de jonge mannen die zich in deze korpsen inzetten. Zowel de Gouverneur van de Nederlandse Antillen als de Gouverneur van Aruba zijn warme pleitbezorgers van de aanwezigheid van Defensie in deze regio. Zij menen dat hiervoor ook bij de bevolking een breed draagvlak bestaat. Beiden brachten naar voren dat men met enige zorg naar de politieke ontwikkelingen in de regio kijkt.

• 4.9 - Bezoek aan het Verenigd Koninkrijk

Mijn laatste buitenlandse bezoek van dit verslagjaar heb ik gebracht aan het Nederlands defensiepersoneel in het Verenigd Koninkrijk (VK). Ik heb mijn werkbezoeken geconcentreerd op de locaties in Plymouth (bij de “Flag Officer Sea Training” of FOST), de Nederlandse Ambassade te Londen, High Wycombe (bij het “Combined Air Operational Centre” of CAOC 9) en Northwood (bij het “Allied Maritime Component Command HQ” of MarCOM Northwood). Bij mijn gesprekken op deze locaties was echter ook personeel aanwezig, dat op andere locaties in de betreffende regio is tewerkgesteld. In verband met de bijzonder intensieve band tussen de KM en de “Royal Navy” is het personeel van de KM en het Korps Mariniers in het VK sterk vertegenwoordigd. Echter op CAOC 9 is vooral personeel van de KLu werkzaam, terwijl ook medewerkers van de Koninklijke Landmacht (KL) op diverse locaties in het VK zijn geplaatst.

Onder de punten 4.1 en 4.2 heb ik reeds aangegeven, dat het personeel negatieve trends meent waar te nemen, onder andere over toelagen en plaatsingsonzekerheid. Daarnaast vormt de onduidelijkheid die bij velen bestaat over wie hun administratieve chef is, voor het personeel in het VK een probleem. De lijnen van het operationele en van het administratieve commandantschap lopen lang niet altijd parallel. Doordat personeel onder verschillende omstandigheden in het VK is geplaatst, valt het personeel voor administratieve aangelegenheden deels onder NAK/SHAPE en deels onder het Defensie Bureau Buitenland (DBB) te Den Haag. Het personeel signaleert dat er kennelijk onverklaarbare verschillen bestaan in de (administratieve) regelgeving, afhankelijk van het regime waaronder personeelsleden in het VK zijn geplaatst. Ik meen dat de harmonisering van de regelgeving aandacht blijft verdienen om ongewenste verschillen weg te nemen.

De ondersteuning door NAK/SHAPE en het DBB is vooral van personeels-financiële aard. Het personeel heeft echter sterk de behoefte aan een echte personeels-gerichte ondersteuning. Hoewel er geen klachten zijn over de bereidwilligheid

van de medewerkers van DBB, was men op het moment van mijn bezoek minder te spreken over de kennis en ervaring bij dit bureau. Men is zeer positief over de rol die het Logistiek Steunpunt van de defensieafdeling van de Ambassade in Londen speelt bij ondersteunende administratieve aangelegenheden. Echter, met de komende reorganisatie van de Defensieafdeling op de ambassade bestaat de mogelijkheid, dat het Logistiek Steunpunt zal worden opgeheven. Men vreest dat NAK/SHAPE en het DBB alléén niet goed in staat zullen zijn om adequaat in te spelen op specifieke omstandigheden die in het VK van belang zijn. Dit kan leiden tot uitholling van de kwaliteit van de ondersteuning die de Militaire Afdeling aan het personeel kan leveren. Hierdoor zou de aantrekkelijkheid van plaatsingen in het VK verder onder druk komen te staan. Het lag in het voornemen dat een delegatie van NAK/SHAPE een informatiebezoek aan het VK zou brengen. De defensieattaché heeft mijn suggestie overgenomen om ook delegaties van het DBB en de Directie P&O van de Defensiestaf uit te nodigen.

De reorganisatieplannen worden mede ontwikkeld op basis van bezoeken die een delegatie van de Bestuursstaf heeft gebracht aan de ambassades te Washington, Berlijn en Parijs. Ik meen dat het van wijsheid zou getuigen om de ambassade in Londen alsnog in dit onderzoek te betrekken, alvorens tot definitieve beslissingen te komen.



HOOFDSTUK 5 – *Koninklijke Landmacht*

• 5.1 - Algemeen

Het personeel van de Koninklijke Landmacht (KL) is in 2005 wederom in groten getale en op succesvolle wijze betrokken geweest bij de voorbereiding, uitvoering en afwikkeling van missies. Naast het op individuele basis deelnemen aan diverse missies, heeft de KL deelgenomen aan de missies in Irak (SFIR-5 en Redeployment ondersteuningsdetachement), voormalig Joegoslavië (EUFOR) en Afghanistan (ISAF en OEF). De in 2004 opgewerkte en gereed gestelde eenheid van brigadesterkte voor deelname aan een NATO Response Force (NRF)-optreden is niet daadwerkelijk ingezet, maar heeft op bewonderenswaardige wijze aan diverse multinationale oefeningen deelgenomen.

De behaalde successen bij de verhoogde wervingsinspanning hebben grote invloed gehad op de KL. De ontstane piek in de opleidingsbehoefte is opgevangen door gebruik te maken van circa honderd instructeurs uit de parate eenheden. De opleiding en vorming van nieuw ingestroomde burgers tot gemotiveerde en gevechtsgereede soldaten is met deze steun succesvol gerealiseerd.

De onverminderde inzet en het enthousiasme van het personeel, gekoppeld aan het getoonde professionalisme tijdens de werkzaamheden, is hoopgevend voor de toekomst. Toch worden er ook hier meer en meer voorbehouden gemaakt in verband met de onzekerheid over de daadwerkelijke uitvoering van het aangekondigde vernieuwde personeelsbeleid. De onzekerheid over de loopbaan en de ontslagleeftijd wordt door het personeel en haar verwanten steeds sterker gevoeld.

De navolgende onderdelen van de KL, dan wel onderdelen van andere krijgsmachtdelen waarin KL-personeel was vertegenwoordigd, heb ik een werkbezoek gebracht:

13 januari	<i>Schoolbataljon Zuid te Oirschot</i>
18-19 januari	<i>Opleidings- en Trainingscentrum Logistiek te Bussum</i>
20 januari	<i>Staf Operationeel Commando te Apeldoorn</i>
8 februari	<i>43 Bevoorradingscompagnie Gemechaniseerde Brigade te Steenwijk</i>
9 februari	<i>43 Herstelcompagnie Gemechaniseerde Brigade te Steenwijk</i>
2-3 maart	<i>Legerplaats Seedorf (Duitsland)</i>
23 maart	<i>“Combat Support Command” te Apeldoorn</i>
24 maart	<i>“CIMIC Group North” te Budel</i>
30 maart	<i>Regionaal Militair Commando Zuid te Vught</i>
31 maart	<i>Militair Penitentiair Centrum te Stroe</i>
21 april	<i>School Bijzondere Opleidingen (OTCLOG) te velde te Soesterberg</i>
2 juni	<i>400 Geneeskundig Bataljon te Ermelo</i>
5 juli	<i>101 Communicatie- en Informatie Systemen Bataljon te Garderen</i>
18 augustus	<i>Commando Luchtdoelartillerie te Ede</i>
23 september-1 oktober	<i>“International Security Assistance Force” (ISAF) en “Operation Enduring Freedom” (OEF) in Afghanistan</i>
19 oktober	<i>Staf Opleidings- en Trainingscommando te Utrecht</i>
1 december	<i>Staf Opleidingscentrum Initiële Opleidingen te Ermelo</i>

• 5.2 - Van Operationeel Commando KL naar Commando Landstrijdkrachten

Op 5 september 2005 is het Operationeel Commando (OPCO) uit Apeldoorn opgegaan in het Commando Landstrijdkrachten (CLAS). Staf OPCO is samengevoegd met delen van de LAS. Totdat de nieuwe locatie in Utrecht kan worden betrokken (2008) is de staf verspreid over de locaties Frank van Bijnen kazerne te Apeldoorn, de Knoopkazerne en de Kromhoutkazerne te Utrecht en Kamp Kranenburg Noord te Harderwijk. Voorzien wordt dat door deze dislocatie communicatieproblemen intern de staf kunnen ontstaan.

Ten tijde van mijn bezoek aan de staf van het Operationeel Commando in het begin van het verslagjaar wees het personeel mij op de rol van de Commandant der Strijdkrachten(CDS) in het besturend proces. Op dat moment was er nog veel onduidelijk, met name de invulling, door de CDS, van de zogenaamde trechter-functie. Er dient immers te worden voorkomen, dat door de operationele commando's met afzonderlijke onderdelen van de Bestuursstaf in de functionele lijn direct zaken wordt gedaan zonder de CDS daarbij te betrekken. Vanwege de inspanningen op alle niveaus zijn veel van die onduidelijkheden inmiddels opgelost.

Bij mijn bezoek aan de staf van het Operationeel Commando, dat plaatsvond voor de hierboven genoemde samensmelting geschiedde, heb ik tijdens gesprekken met het personeel vastgesteld dat er een gelaten stemming heerst. Dit uit zich in een vorm van berusting over de nieuwste ontwikkelingen bij de overgang van Staf OPCO naar Staf CLAS (reorganisatiemoetheid), en over de nog niet uitgekristalliseerde gevolgen van het nieuwe personeelsbeleid. Ook is er vrijwel geen belangstelling om, als lid van de medezeggenschapscommissie, deel te nemen aan het overleg over de reorganisatie. Ik stel vast dat er behoefte is aan een periode van stabiliteit. Dit geldt niet alleen voor de staf maar ook voor de eenheden.

Er zijn momenteel geen grote knelpunten in de ondersteuning en uitvoering door het CLAS, van de door de CDS aangestuurde missies. Wel wordt aangegeven dat de belasting van het (met name specialistische) personeel de grenzen heeft bereikt. Dit was reden voor de commandant van het OPCO te verzoeken om een relatief rustige periode in de tweede helft van 2005 en geheel 2006 (voor wat betreft uitzendingen), teneinde zijn personeel weer gereed te stellen voor vervolgmisaties. Ondertussen kan dan de tijd ook worden gebruikt om reorganisaties plaats te laten vinden en nieuw materieel in te voeren bij de eenheden.

• 5.3 - Opleiding en training in de toekomst

Het Opleidings -en Trainingscommando (OTCO) levert een bijdrage aan het inzet-gereedmaken van operationele eenheden, door het verzorgen van initiële -, ver-volg - en loopbaanopleidingen, en door het ondersteunen van de onderdeelstrai-ning. Het uiteindelijke doel is het tot stand brengen van een integraal oplei-dings- en trainingsproces (O&T-proces) om te komen tot inzetgerede eenheden.

Bij de oprichting van het Operationele Commando Landstrijdkrachten in sep-tember 2005 is het OTCO rechtstreeks onder het CLAS geplaatst. De commandant van het OTCO vervult de rol van speciale stafofficier Opleiden & Trainen van het CLAS (autoriteitsfunctie). Onlangs is het opleidings- en trainingscentrum Opera-ties (OTCOPN) operationeel geworden. Hier worden de opleidingen voor de niveaus 5 (bataljon) en 6 (brigade) voor alle onderdelen van het CLAS voorbereid en verzorgd en de onderdeelstrainingen op deze niveaus ondersteund. Tevens wordt hier de doctrine voor het landoptreden uitgewerkt.



In de nabije toekomst wordt de School voor Leidinggeven en Opleidingskunde (SLO) binnen de KMS opgericht (vooralsnog in Budel maar als definitieve locatie Weert). Deze school wordt het expertisecentrum voor het O&T-proces en houdt zich bezig met de (verdere) professionalisering van het (O&T) personeel door middel van leiderschapstraining, ethiek (dilemmatrainingen), teambuilding en het trainen van sociale en communicatieve vaardigheden.

Eind augustus 2005 is in de Legerraad de Leidraad Opleiding en Training (LOT) vastgesteld. Het wezenlijke verschil met het verleden is dat het OTCO nu alle opleidingen van het niveau 1 (het individu) tot niveau 6 (de brigade) verzorgt. Naast de individuele training wordt ook de ondersteuning van de onderdeelstraining een verantwoordelijkheid van de OTCO-opleidingscentra. Het OTCO is met name verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de leerstof en de begeleiding met deskundigheid, vanuit deze organisatie, tijdens het doorlopen van het opleidings- en trainingsprogramma. Voor het eindresultaat blijft te allen tijde de operationele commandant verantwoordelijk. Hiertoe zal deze, in overleg met het OTCO, op basis van zijn toekomstige opdracht, de beschikbare tijd en de wijze waarop moet worden opgetreden de nodige prioriteiten binnen de vastgestelde opleidingen en trainingen vaststellen. In dit verband wil ik pleiten voor de uitoefening van controle, door staf OTCO, op de overdracht van initiële opleidingen aan de eenheden.

Teneinde de implementatie van de LOT op een gestructureerde manier te laten verlopen, is een Programma Implementatie Leidraad Opleiding en Training (PILOT) samengesteld. Naar verwachting zal het invullen van de voornaamste randvoorwaarden twee jaar kosten, terwijl een volledige doorvoering van de systematiek mogelijk vijf jaar in beslag zal nemen. De KL-systematiek zal ook uitgebreid aan de orde komen in het Overlegplatform Opleidingen Defensie (OOD), dat gestart is onder leiding van de Hoofddirectie Personeel van de Bestuursstaf.

Door de commandant van het OTCO wordt onderkend dat het succes van deze grootscheepse reorganisatie van de staf en het OTCO, én de invoering van de LOT, voor een groot deel afhangt van de kwaliteit en het “commitment” van het personeel. Hij wijst hierbij op het feit dat de (verdere) vulling van zijn staf pas plaats-

vindt, nadat zowel de Bestuursstaf als de nieuwe staf van het CLAS gevuld zijn. Onderkend wordt dat er een noodzaak is tot een nauwe coördinatie intern het CLAS tussen de staf van het OTCO en het Personeelscommando om voortdurend een vulling met kwalitatief hoogwaardig personeel te garanderen.

• 5.4 - Sluiting “Seedorf”

In 2005 is een start gemaakt met de sluiting van de Legerplaats Seedorf. Als eerste eenheid is 41 Afdeling Veldartillerie opgeheven en zijn de batte-

rijen van deze afdeling verplaatst naar Nederland. Door de “Projectgroep Sluiting Seedorf” is uiteengezet op welke wijze de sluiting en overdracht van de legerplaats is voorbereid en momenteel wordt uitgevoerd. Personeelsaspecten hebben veel aandacht gevestigd van de projectgroep. De commandanten voelen een extra zware verantwoordelijkheid bij het beantwoorden van de vraag of de personeelszorg moet prevaleren boven het dienstbelang. Men heeft wel eens het gevoel “in een spagaat te zitten”.

Er zijn inmiddels allerlei voorlichtingsactiviteiten georganiseerd. Daarnaast is proactief geïnventariseerd welke problemen zich mogelijk gaan aandienen. Na afronding van die inventarisatie en de daaropvolgende analyse is bezien of het wenselijk, dan wel noodzakelijk was ernstige individuele problemen op te lossen op basis van specifiek daarvoor te ontwikkelen flankerend beleid. In dat kader deel ik de opvatting dat in sommige, schrijnende situaties billijkheid boven regelgeving zou moeten gaan. De projectgroep geeft aan dat het gehele proces conform planning verloopt.

De vertegenwoordigers van het personeel hebben aandacht gevraagd voor al hetgeen verband houdt met de verhuizing. Men bepleit het aanmerken van de verhuizing van Seedorf naar Nederland als een bijzondere verplaatsing. Een bijzondere verplaatsing die ruimte moet kunnen bieden voor bijzondere maatregelen. Met name huiseigenaren vroegen om aandacht voor de financiële gevolgen van de inzakkende huizenmarkt in de regio. Het standpunt dat de aanschaf van een





eigen woning een privéaangelegenheid is, waarbij de financiële gevolgen voor eigen risico zijn, is daarbij ook uitgedragen. Mede op mijn verzoek is door zorg van het Personeelscommando KL eenieder de mogelijkheid geboden om door middel van een bestemmingsbrief uitsluitel te krijgen omtrent de regio van de nieuwe plaatsing in Nederland. Hierdoor kunnen de gewenste verhuisactiviteiten tijdig worden gestart.

Eind 2005 bleken uiteindelijk er nog circa 50 gezinnen te zijn waarvan de problemen nog niet waren opgelost. Het Personeelscommando KL had reeds een groot aantal maatregelen genomen om een verantwoorde terugkeer van het betrokken personeel mogelijk te maken. Na het bezoek van de staatssecretaris van Defensie aan Seedorf in november 2005 is, door zijn zorg, nieuw aanvullend beleid ontwikkeld waardoor personeelsleden bij de sluiting van Seedorf en/of overplaatsing naar Nederland verder kunnen worden ondersteund. Binnen de werkgroep personeel in Seedorf is men volop bezig, in overleg met deze laatste 50 gezinnen, te bezien in hoeverre deze maatregelen hun problemen verlichten.

• 5.5 - Reorganisatie geneeskundige ondersteuning

De reorganisatie van de geneeskundige dienst binnen het CLAS leidt, in combinatie met de diverse uitzendingen, tot een grote druk op het personeel van de geneeskundige eenheden. Een en ander blijkt onder andere uit de ondervulling van de organisatie van Algemeen Militair Verpleegkundigen, dat aanwas langzaam verloopt en de bereidheid om contracten te verlengen gering is. Met uitzondering van 11 Air Manoeuvre Brigade wordt een groot deel van de bij de eenheden van de gemechaniseerde brigades aanwezige geneeskundige capaciteit geconcentreerd binnen de brigadegeneeskundige compagnieën. Het gros van de geneeskundige capaciteit wordt samengebracht in 400 Geneeskundig Bataljon.

Met deze capaciteit wordt de geneeskundige ondersteuning van het opleidings- en trainingsproces en de uitzendingen van de eenheden uitgevoerd. Na deze reorganisatie kan CLAS, mits de keten met personeel is gevuld, ondanks een kleinere omvang van de geneeskundige organisatie enerzijds adequaat en flexibel inspelen op de operationele behoefte van CLAS-eenheden en anderzijds de kwaliteit van het geneeskundig personeel beter waarborgen. Het gevolg is dat het bataljon zal uitgroeien naar een functiebestand van duizend functies.

De aan de reorganisatie gekoppelde personele uitbreiding levert vullingproblemen op. In het kader van de kwaliteitsverbetering van de geneeskundige zorg maakt de onderofficier geneeskundige dienst algemeen plaats voor de algemeen militair verpleegkundige (AMV). Deze AMV-ers zijn vaktechnisch op mbo-niveau opgeleid. De vulling van dit functiebestand baart mij echter grote zorgen; er is slechts een deel van het benodigde bestand aanwezig, terwijl voorzien wordt dat de achterstand slechts mondjesmaat wordt ingelopen. Relatief weinig interne kandidaten kiezen voor de opleiding tot AMV-er. Mogelijke oorzaken zijn te vinden in de lange studieduur (4 jaar) en de geringe mogelijkheden om juiste stageplekken (afdelingen traumatologie) te realiseren voor het bijhouden van de wettelijk benodigde vaardigheden. Ook speelt mee dat er voor een deel van het personeel een relatief korte contractperiode is (na afloop van de studie 4 jaar dienverplichting; recentelijk is dit gewijzigd in 8 jaar). Bovendien heeft een gering aanbod van nieuwe AMV-ers tot gevolg dat het zittende personeel te maken heeft met een verhoogde uitzenddruk. Immers, op basis van de Wet beroepen in de gezondheidszorg (BIG) is er de verplichting de geneeskundige zorg met adequaat opgeleid personeel (ook) in de uitzendgebieden te realiseren.

Dit probleem is inmiddels onderkend en er is opdracht gegeven deze problematiek op zo kort mogelijke termijn defensiebreed en integraal op te pakken.



Momenteel wordt binnen de Bestuursstaf een toekomstvisie op operationele gezondheidszorg ontwikkeld. Deze visie wordt medio 2006 voor besluitvorming aangeboden. Hierbij komen onder andere onderwerpen als contractverlenging in relatie tot opleidingsduur, aansluiting zoeken bij relatieziekenhuizen voor stages en andere alternatieven aan bod. Daarnaast wil niet iedere onderofficier geneeskundige dienst worden omgeschoold naar AMV. Er heeft onduidelijkheid bestaan over het beleid ten aanzien van de overgang van de ene naar de andere categorie. Ik heb deze problematiek onder de aandacht gebracht van de commandant van het Personeelscommando KL. Ik stel vast dat er een regeling is uitgevaardigd, die de mogelijkheden voor genoemde categorie personeel geeft.

Het militair geneeskundig functiegebied kent een groot aantal officieren. Dit wordt veroorzaakt door de diverse categorieën specialisten (vooral IC-verpleegkundigen en laboranten). Deze specialisten worden op basis van opleiding en arbeidsmarktpositie (marktmechanisme) in een officiersrang aangesteld. Deze officieren worden niet ingezet voor leidinggevende taken buiten hun specialisme. Dit kan tijdens ernstsituaties in uitzendgebieden tot onduidelijkheid leiden met betrekking tot de herkenbaarheid van de leidinggevendenden. Ik heb aandacht gevraagd voor het invoeren van zogenaamde “specialistenrangen” niet alleen voor het militair geneeskundig functiegebied, maar ook voor tolken, communicatiemedewerkers enz. De Hoofddirecteur Personeel van de Bestuursstaf acht invoering op korte termijn ongewenst in verband met de grote invloed op het huidige pensioensysteem en het hieraan gekoppelde salarissysteem. Een alternatief met minder ingrijpende gevolgen kan zijn het aanpassen van de uiterlijke kenmerken van deze officieren door bijvoorbeeld een symbool boven de



rangonderscheidingstekens aan te brengen. Mijns inziens biedt de invoering van het flexibele personeelssysteem de juiste gelegenheid om de knellende relatie “functie=rang=bezoldiging” te doorbreken. Ik roep daartoe op.

• 5.6 - Reorganisatie Luchtdoelartillerie

Het Commando Luchtdoelartillerie is op 10 januari 2005 ontstaan door het samenvoegen van 25 Afdeling Luchtdoelartillerie en de School Luchtdoelartillerie. Dit jaar zijn vooral de staven en de onderdelen van de school onderwerp van reorganisatie geweest. De drie pantserluchtdoelartilleriebatterijen vervullen taken in het kader van de EUFOR-uitzendingen in Bosnië en worden daarnaast omgevormd tot luchtdoelartilleriebatterijen nieuwe stijl. Gelijktijdig verhuist het gehele commando in stappen (per batterij) naar de luchtmachtbasis “De Peel” in Brabant. Eind 2007 dient dit gehele proces te zijn afgerond en is de colocatie van de Groep Geleide Wapens van de Koninklijke Luchtmacht (KLu) en het commando Luchtdoelartillerie een feit. Het is verheugend te constateren dat zowel vanuit de Groep Geleide Wapens als vanuit het Commando Luchtdoelartillerie (en ook vanuit de gemeente Venray) op zeer voortvarende en constructieve wijze wordt toegewerkt naar een colocatie en (op termijn) een mogelijk samengaan van beiden in een “Joint Air Defence Command”.

• 5.7 - Militair Penitentiair Centrum

De gevangenscapaciteit van het Militair Penitentiair Centrum (MPC) werd in 2004 en 2005 vrijwel onbenut gelaten, omdat niet aan de beveiligingsnorm van het Openbaar Ministerie (OM) wordt voldaan. In 2005 zijn om die reden militairen in civiele inrichtingen in voorlopige hechtenis genomen. Ondanks dat het bestaan van een eigen militaire gevangenis is verankerd in wettelijke bepalingen, bestaat deze situatie al twee jaar. De benodigde financiële investeringen die het Openbaar Ministerie wenste zijn tot op heden niet gedaan.

In een brief heb ik geadviseerd maatregelen te nemen om het MPC op norm te brengen en te laten voortbestaan. Naar mijn mening speelt het MPC een essentiële rol in de militaire strafrechtketen en moet worden voorkomen dat militairen onnodig en ongewenst samen met civiele criminelen worden ingesloten.

Rekening houdend met alle wensen van Defensie en Justitie is een offerte aangevraagd bij de Dienst Justitiële Instellingen om inzicht te krijgen over de kosten van de aanpassingen van het MPC. Vervolgens zal op basis van deze uitkomst verdere besluitvorming plaats vinden over de verdeling van de kosten tussen de Ministeries van Justitie en Defensie, waarna er een voorstel over de vervolgacties zal worden gedaan².

² Het Openbaar Ministerie heeft inmiddels opdracht gegeven met ingang van 1 februari 2006 voorlopige hechtenis opgelegd aan militairen ten uitvoer te leggen in het MPC, ondanks het ontbreken van een “penitentiair hekwerk”



HOOFDSTUK 6 – *Koninklijke Luchtmacht*

• 6.1 - Algemeen

In 2005 heb ik werkbezoeken gebracht aan een aantal onderdelen van de Koninklijke Luchtmacht (KLu) in eigen land. Ook heb ik de inzet van KLu-personeel en materieel kunnen aanschouwen op een drietal locaties in Afghanistan. Hierbij heb ik een goede indruk gekregen van de voortreffelijke wijze waarop het personeel de opgedragen taken uitvoert en van de organisatorische beperkingen waar men mee te maken heeft.

Voor het personeel van de KLu was 2005 een bevlogen jaar. Alle luchtmacht-onderdelen waren op enigerlei wijze belast met uitzending(en) van personeel voor de inzet van zowel helikopters en jachtvliegtuigen, als transportvliegtuigen. Personeel van de Groep Geleide Wapens (GGW) De Peel was belast met de PRT-taak en ook “Air Operations Control Station” (AOCS) Nieuw Milligen, Vliegbasis Woensdrecht en de Luchtmachtstaf leverden personele ondersteuning. Daarnaast vonden in eigen land meerdere grootschalige reorganisaties plaats of zijn nog gaande, zoals de sluiting van de Vliegbasis Twenthe, de voorbereiding op de verplaatsing van de activiteiten van de Vliegbasis Soesterberg naar de Vliegbasis Gilze-Rijen en de reorganisatie van de F-16 MOB's. Voorts zijn meerdere kleinere



reorganisaties gaande en geplande reorganisaties in voorbereiding. Het samengaan van de substantiële inzet in de uitzendgebieden met de grootschalige veranderingen in de eigen organisatie en met loopbaantechnische en arbeidsvoorwaardelijke onduidelijkheid voor zo velen (althans in het verslagjaar), vraagt om grote waardering voor de door het KLu-personeel geleverde prestaties.

In het bijzonder vermeld ik de inzet van het personeel van het 298 Chinook Squadron en het ondersteunende personeel van de Vliegbasis Soesterberg. Op hen rust reeds meerdere jaren achtereen een grote uitzenddruk. De negatieve gevolgen hiervan komen tot uiting in de interne bedrijfsvoering van de eenheid en in de beleving van het werk door het personeel en hun naaste familieleden. In mijn rapportages heb ik meerdere malen met nadruk gewezen op de noodzaak om het ambitieniveau van Defensie meer in overeenstemming te brengen met de beschikbare personele middelen. De Commandant der Strijdkrachten (CDS) heeft maatregelen afgekondigd om de aanhoudende uitzenddruk voor deze eenheid te doorbreken. Voor het 298 Squadron wordt na terugkomst uit Afghanistan (april 2006) een jaar recuperatie in acht genomen. In die tijd wordt gewerkt aan de uitwerking van de intensivering ten behoeve van het 298 Squadron en het “opmannen” en opwerken van de eenheid. De werkbezoeken die ik in het verslagjaar aan onderdelen en uitgezonden eenheden van de KLu heb gebracht, zijn:

9 en 10 maart	Vliegbasis Volkel
15 maart	Ressort Opleidingen Koninklijke Luchtmacht te Woensdrecht
18 mei	Vliegbasis Eindhoven
25 augustus	"Air Operations Control Station" Nieuw Milligen
22 september	Luchtmacht Meteorologische Groep te Woensdrecht
23 september-1 oktober	"International Security Assistance Force" (ISAF) en "Operation Enduring Freedom" (OEF) in Afghanistan
23 september-1 oktober	Nederlandse eenheden in Afghanistan
11 oktober	Groep Geleide Wapens De Peel
18 oktober	Vliegbasis Gilze-Rijen
17 november	Logistieke Divisie te Rhenen

6.2 - Jachtvliegtuigen

De ontmanteling van de Vliegbasis Twenthe vordert gestaag. Nadat reeds in 2004 het 315 F-16 Squadron werd opgeheven, opereert sinds december 2005 het 313 F-16 Squadron vanaf de Vliegbasis Volkel. Tevens zijn de F-16 MOB's Volkel en Leeuwarden gereorganiseerd, hetgeen op beide vliegbases gepaard ging met tijdelijk verminderde gereedstelling van de F-16 jachtvliegtuigen. Vanaf eind maart 2005 worden F-16 jachtvliegtuigen ingezet in Afghanistan. Bij toerbeurt is personeel van de Vliegbases Volkel en Leeuwarden met deze opdracht belast.

Tijdens mijn werkbezoek aan de Vliegbasis Volkel werd ik op de hoogte gesteld van de voortgang van de reorganisatie van de F-16 MOB's. Ten tijde van het werkbezoek was sprake van sterk verminderde inzetgereedheid van de F-16 jachtvliegtuigen, veroorzaakt door nog onvolledig uitgewerkte bedrijfsvoeringsprocessen en noodzakelijke gewinning door het personeel aan een nieuwe gecentraliseerde manier van werken, met name op logistiek gebied. Hierin is in de loop van het verslagjaar verbetering opgetreden.





• 6.3 - Transportvloot

De toenemende vraag naar vervoer door de lucht heeft zich in het jaar 2005 onverminderd voortgezet. De huidige inzetgebieden bevinden zich op grote afstand van Nederland. Hierdoor is vervoer van personeel en materieel afhankelijk van (de beschikbaarheid van) luchttransport. De KDC-10 en C-130 vliegtuigen van het 334 Squadron op de Vliegbasis Eindhoven zijn weliswaar geschikt voor luchttransport over grotere afstanden, maar de transportvloot is onder het huidige ambitieniveau van Defensie te beperkt om in de totale behoefte van het vervoer door de lucht te voorzien. In 2005 is veel gebruikgemaakt van inhuur van externe transportcapaciteit, zowel voor vervoer in, als van en naar het inzetgebied. Gelet op de uiterst beperkte personele capaciteit binnen de luchttransporteenheid en op het beslag dat wordt gelegd op de luchttransportvloot, heb ik aangedrongen op uitbreiding van de bestaande personele organisatie van deze eenheid.

Tijdens mijn werkbezoek aan Afghanistan heb ik mij laten informeren over de mate waarin de uitgezonden eenheden voor de uitvoering van opgedragen taken afhankelijk zijn van goed geregeld (tactisch) luchttransport. Luchttransportcapaciteit in het inzetgebied werd node gemist, ondanks de inhuur van een transportvliegtuig voor vervoer van goederen. Later in het jaar is de behoefte aan tactisch luchttransport verder ingevuld door de inzet in Afghanistan van een eigen C-130 transportvliegtuig.

Mijn werkbezoek aan de Vliegbasis Eindhoven heeft mijn indruk bevestigd dat de huidige vraag naar luchttransport uitstijgt boven de beschikbare eigen capaciteit. Het (huidige) aantal beschikbare vliegtuigen is te gering om uitzendingen, zoals die naar Irak en Afghanistan, in voldoende mate te ondersteunen. De personele bezetting van de Vliegbasis Eindhoven is niet bemeten op de voortschrijdende behoefte aan luchttransport, noch op omstandigheden waarbij de eigen

transportvliegtuigen voor langere tijd vanaf uitzendlocaties opereren. In de personele organisatie van de transportvloot, zoals die nu is georganiseerd, is onvoldoende voortzettingsvermogen ingebracht. Dit tekort aan personeel betreft niet enkel de vliegende bemanningen, maar evenzeer de ondersteunende diensten: vliegoperaties, onderhoudstechniek en logistiek.

Het personeel van de Vliegbasis Eindhoven wordt zwaar belast. Voor hen is geen sprake van het delen van de werklust met andere eenheden binnen de krijgsmacht met eenzelfde taakstelling. In tegenstelling tot het werkritme van uitzendende eenheden (opwerken, uitzenden, recupereren), kenmerkt de taakstelling van de transportvloot zich door onafgebroken inzet van de beschikbare middelen gedurende het gehele jaar. In dit kader vermeld ik tevens de extra beslaglegging op het logistieke personeel vanwege afhandeling van meerdere ingehuurde transportvluchten. Ik spreek daarom mijn bewondering uit voor de professionele en loyale wijze waarop het personeel van de transportvloot zich inzet om tegemoet te komen aan de transportbehoefte van de gehele krijgsmacht.



Inmiddels is het besluit genomen extra capaciteit te creëren voor ondersteunende diensten om de vele zogenaamde inhuurvluchten te kunnen verwerken. Bovendien zal de formatie van het vliegend personeel worden uitgebreid vanwege een verhoging van de “crew ratio” en de komst van één extra DC-10 en twee C-130 Hercules transportvliegtuigen in 2007.

• 6.4 - Tactische Helikoptergroep

Zowel de Chinook, de Cougar, alsmede de Apache helikopters zijn in 2005 ingezet. De Cougar in Irak, de Chinook in Afghanistan en de Apache zowel in Irak als in Afghanistan. De vraag naar inzet van tactische (transport)helikopters in uitzend-



gebieden blijft onverminderd groot, hetgeen de bedrijfsvoering van de helikoptereenheden onder druk zet. Dit uit zich in verminderde beschikbaarheid van helikopters voor nationale en internationale (NAVO) oefening en training van luchtmobiele eenheden. Tevens ondervindt de voortgang van de eigen opleidingen van de vliegende bemanningen vertraging. Hoewel maatregelen ter verbetering zijn genomen, blijft de technische inzetbaarheid van met name de transporthelikopters vooralsnog zorgelijk. Voorts heeft, mede op mijn advies, de Commandant der Strijdkrachten aangekondigd dat de personele organisatie van de Tactische Helikoptergroep (THG) zal worden uitgebreid. Hiermee wordt tegemoetgekomen aan de noodzaak om uitzenddruk en werklast voor personeel in met name de kritische functiegroepen meer in evenwicht te brengen.

Tijdens mijn werkbezoek aan de Vliegbasis Gilze-Rijen heeft het personeel mij geïnformeerd over hun ervaringen met de (gelijktijdige) uitzendingen naar Irak en Afghanistan. De geleverde prestatie verdient respect, hetgeen van toepassing is op het voltallig personeel van deze vliegbasis. De periode van recuperatie en aansluitend opwerken voor uitzending wordt bemoeilijkt door reorganisatieactiviteiten. De vliegbasis treft voorbereidingen om personeel en materieel afkomstig van vliegbasis Soesterberg tijdig te kunnen accommoderen. Deze noodzakelijke activiteiten verstoren in zekere mate de operationele werkzaamheden waarvoor gepaste aandacht wordt gevraagd. Voorts ventileert het personeel zorgen over de

lange periode van onzekerheid tengevolge van de huidige reorganisatie van de THG en de voorziene reorganisatie in het kader van de oprichting van het Defensie Helikopter Commando (DHC) en de invoering van de nieuwe helikopter NH-90.

De reorganisatie van THG naar DHC is een complex project. Daarnaast hebben de verkoop van 5 stuks AH-64 Apache, de aanschaf van 6 Chinooks, de sluiting van de Vliegbasis Soesterberg en de komst van de nieuwe NH-90 helikopter grote gevolgen voor de bedrijfsvoering van de DHC. Vanwege de problematiek rondom de reservedelen van de Chinook zijn inmiddels met de fabrikant nieuwe leveringsafspraken gemaakt. Door de voorgenomen afstoting van 5 AH-64's is het bestand aan onderhoudspersoneel inmiddels verkleind. Het feit dat de nog niet verkochte Apaches niettemin dienen te worden onderhouden, resulteert in extra werklast voor het overblijvende onderhoudspersoneel.

Bij mijn bezoek werd ik ook gewezen op het feit dat privé- en sociale relaties onder grote druk staan, vanwege de uitzenddruk en het grote beslag op het personeel als gevolg van oefeningen.

• **6.5 - “Air Operations Control Station” Nieuw Milligen**

Tijdens mijn werkbezoek aan AOCS Nieuw Milligen stelde ik vast dat de infrastructuurle voorzieningen in snel tempo vernieuwd worden of reeds beschikbaar zijn. Hiermee wordt tegemoetgekomen aan eerdere klachten over verouderde infrastructuur op dit onderdeel. De nieuwbouw heeft een positieve uitwerking op het personeel en dat voert de uitdagende taakstelling van luchtverkeersleiding en -beveiliging met enthousiasme uit.

De vulling van de personele organisatie op dit onderdeel is reeds meerdere jaren zorgwekkend. In de functiegroepen luchtverkeersleider en luchtgevechtleider zijn vele vacatures. In mindere mate kampt ook het technisch onderhoudspersoneel met vacatures. De Commandant Luchtstrijdkrachten heeft maatregelen genomen om het aantal vacatures terug te dringen. Ik benadruk de noodzaak om deze ongewenste personele situatie zo spoedig mogelijk op te heffen. Ik pleit ervoor op korte termijn maatregelen te nemen die de inzetbaarheid van het beschikbare personeel borgen en door middel van intensivering van werving en opleiding voor de langere termijn zorg te dragen voor de instroom van voldoende nieuw personeel. Met name de voortdurende irreguliere uitstroom naar de burger verkeersleiding wordt gezien als een knelpunt. Over het laatste zijn op ministerieel niveau gesprekken gevoerd met de Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) om actieve werving van de LVNL bij CLSK personeel te beperken.

• **6.6 - Ressort Opleidingen Koninklijke Luchtmacht**

Het Ressort Opleidingen Koninklijke Luchtmacht, dat ook de Koninklijke Militaire School Luchtmacht en de Vliegbasis Woensdrecht omvat, bevindt zich in een

proces van herijking van taken die zijn belegd op het beheers- en het uitvoeringsniveau van het ressort. In dit reorganisatieproces moet ook een taakstellende functiereductie worden gerealiseerd. Voorts worden de nieuwe luchtvaart-eisen ingevoerd in de opleidingsbedrijfsvoering. Dit is nodig om te kunnen blijven voldoen aan de hogere kwaliteitseisen die worden gesteld aan het personeel dat na opleiding instroomt binnen de KLu om taken binnen de keten van de militaire luchtvaart te gaan uitvoeren. Hogere kwaliteitseisen leiden tot een hogere opleidingsinspanning en een grotere capaciteitsbehoefte. In dit verslagjaar kan de KLu terug zien op een goede realisatie van de aanstellingsopdracht na een jaar van uiterst beperkte instroom. De opleidingscapaciteit is dit jaar zeer intensief benut. Deze ontwikkelingen leggen een grote druk op de ambitie om de formatieve omvang van de school te verkleinen.

• 6.7 - Logistieke Divisie Rhenen

De Logistiek Divisie Rhenen is een onderdeel van het Logistieke Centrum Koninklijke Luchtmacht (LCKLu). Het LCKLu verzorgt het beheer en onderhoud van KLu-wapensystemen. In 2010 zullen het LCKLu en het Centrum voor Techniek en Missie Ondersteuning van de Koninklijke Landmacht (Dongen) op de locatie Woensdrecht zijn samengevoegd tot de beheer- en onderhoudsorganisatie voor de wapensystemen van beide Operationele Commando's. De voornemens tot reorganisatie worden in nauw overleg met het personeel uitgewerkt tot reorganisatieplannen. Bij het personeel bestaat door goede communicatie een juist realiteitsbesef. Iedere reorganisatie leidt tot onzekerheid en weerstand bij het personeel, zeker wanneer werkzaamheden worden overgebracht naar bedrijven die op grote geografische afstand liggen, zoals bij de reorganisatie van het LCKLu.

De eerste gevolgen van de voorgenomen reorganisaties binnen het ressort van het Logistiek Centrum van de Koninklijke Luchtmacht zijn dit jaar voelbaar geworden. De activiteiten van de Logistieke Divisie Rhenen van het LCKLu zullen vanaf medio 2006 stapsgewijs worden overgebracht naar het Marinebedrijf in Den Helder, het Algemeen Goederen Bedrijf (AGB) van de KL (Soesterberg) en het LCKLu in Woensdrecht. De productie-eenheid Meet & Kalibratie is het eerste organisatiedeel dat zal worden verplaatst. Het technisch personeel is heel precies op de hoogte van de functies die beschikbaar zijn in Den Helder. Men voelt zich ook zeer welkom bij het Marinebedrijf. Het personeel van deze productie-eenheid is zich met name hierdoor aan het oriënteren op vestigingsmogelijkheden in het noorden van het land. Er bestaan wel zorgen over het vinden van woonruimte en geschikte scholen voor de kinderen van de betrokken gezinnen. Ik heb het personeel opgeroepen ook zelf initiatieven te nemen om de benodigde faciliteiten beschikbaar te krijgen binnen de bestaande regelgeving, en contacten te leggen met de lokale overheden. De personele gevolgen van het overbrengen van werkzaamheden naar de locatie Woensdrecht zijn nog niet uitgekristalliseerd, omdat nog niet geheel duidelijk is welke functies beschikbaar komen. De verhuisbereidheid onder het personeel was daarom nog niet vast te stellen.



• 6.8 - Groep Geleide Wapens (GGW) De Peel

Na het besluit de HAWK-luchtverdedigingssystemen niet te vervangen door de Patriot zijn de HAWK-luchtverdedigingseenheden opgeheven en heeft een her-schikking plaatsgevonden van de organisatie-elementen gericht op Command & Control en ondersteuning van één wapensysteem. GGW is het Nederlands centrum voor de KLu Grondgebonden Luchtverdediging (GLVD). Vanaf 2006 zal de GLVD van de KL op De Peel worden gecoloceerd. In verband hiermee is bij GGW al het Joint Air Defence Centre (JADC) geformeerd. Het JADC heeft als opdracht het uitwerken van diverse opties voor verdere samenwerking en het opzetten van een gezamenlijke luchtverdedigingsdoctrine. Deze voorbereidingen verlopen voorspoedig. Het personeel van de KL uit Ede voelt zich zeer welkom bij de luchtmachtcollega's op de Limburgse locatie van de Luchtmachtbasis De Peel (gemeente Venray).

Het ambitieniveau van GGW is in het verslagjaar zeer hoog gebleken met het uitzenden van een "Provincial Reconstruction Team" (PRT) naar Afghanistan en een NAVO-evaluatie van de operationele gereedstelling in dezelfde periode. De effecten van taakstellende functiereducties die in de ondersteuning zijn gevonden, hebben zich sterk laten voelen. Gezien het gevraagde voortzetting-vermogen zijn hier de grenzen van de belastbaarheid van het personeel bereikt. Het effect van de 65 in het verleden teveel gereduceerde functies is daarbij duidelijk merkbaar. Een zo snel mogelijke samenvoeging van de eenheden kan het begin vormen van de oplossing van dit probleem. Vanuit de Bestuursstaf worden de mogelijkheden bestudeerd voor versnelde integratie tot één Joint Air Defence Command, dan wel één Commando Grondgebonden Luchtverdediging.

Het verslagjaar 2005 is voor de Groep Geleide Wapens een zeer bewogen jaar geweest met de inzet van een groot detachement voor het Provinciaal Reconstructie Team in de provincie Baghlan in Afghanistan. De KLu heeft voor het eerst een dergelijke ondersteuning geleverd. De operatie is zeer succesvol geweest. Dit PRT heeft een structurele bijdrage geleverd aan het ontstaan van stabiliteit in de regio. Het betrokken personeel is met een zeer voldaan gevoel over de resultaten die men heeft kunnen bereiken in de relatief korte periode, teruggekomen.



HOOFDSTUK 7 – *Koninklijke Marechaussee*

• 7.1 - Algemeen

In 2005 heb ik werkbezoeken gebracht aan een aantal onderdelen van de Koninklijke Marechaussee (KMar), dan wel aan plaatsen waar KMar-personeel werkzaam is. De gedachtewisselingen met het personeel en de managementteams hebben mij een goede indruk gegeven van de aard van de werkzaamheden, de wijze waarop en de omstandigheden waaronder het personeel van de KMar haar werkzaamheden verricht.

De KMar bevindt zich in een tijdperk van grote veranderingen, waardoor de structuur en werkwijze van de districten en de brigades zullen wijzigen. Tijdens mijn bezoeken is mij gebleken dat, ondanks het feit dat het personeel zo veel mogelijk wordt geïnformeerd over alle ontwikkelingen binnen de KMar, bij hen onrust bestaat over deze reorganisaties en de persoonlijke gevolgen hiervan. Dat neemt niet weg dat uit de presentaties, en uit mijn gesprekken met het personeel en de managementteams grote betrokkenheid en gedrevenheid bij de uitvoering van de werkzaamheden blijken.

Tijdens mijn bezoeken aan de KMar-eenheden heb ik wederom kennis genomen van de veelzijdigheid van werkzaamheden waarmee dit personeel is belast. Zo

trof ik bij het 2e Marechaussepeloton in Seedorf personeel aan, dat belast is met het verrichten van verkeersdiensten, algemene politiediensten, het, waar nodig, samenwerken met de lokale politie ("Feldjäger"), en het vanuit de eigen kennis en ervaring ondersteunen van het personeel van 41 Gemechaniseerde Brigade (Mechbrig) en van oefenende eenheden in Duitsland.

In samenwerking met instructeurs van de Koninklijke Luchtmacht (KLu) hebben KMar-instructeurs van het Opleidingscentrum KMar (OCKMar) in Nederland een opleiding voor Irakese politiefunctionarissen opgezet en verzorgd. Over de opleiding van een twintigtal Irakese politiefunctionarissen uit de provincie Al Muthana heb ik mij laten informeren.

Bij mijn werkbezoek aan de Centrale Justitiële Dienst ben ik bij een eenheid geweest, die beschikt over een groot aantal specialistische functies waarbij werkzaamheden worden verricht binnen Justitie en Politie informatie, Operationele Recherche en Recherchesteun, Analyse en Onderzoek, en Recherchetechniek.

Bij de uitzetting van vreemdelingen door personeel van de Brigade Rotterdam Airport viel het mij op dat de werkwijze waarbij de uit te zetten vreemdeling zo



min mogelijk in contact wordt gebracht met medelotgenoten, alsmede de rustige en professionele houding van het (relatief jonge) personeel ertoe bijdragen dat escalaties worden voorkomen.

Bij mijn bezoek aan het District Landelijke en Buitenlandse Eenheden werd ik getroffen door grote betrokkenheid en gedrevenheid van commandant en personeel om te komen tot een goede clustering van organisatie, taken, werkwijze en structuur van dit district in oprichting.

Tijdens mijn werkbezoek aan de eenheden binnen het ressort van de commandant der zeemacht in het Caribisch gebied (CZMCARIB) en de Kustwacht voor de Nederlandse Antillen en Aruba (KWNA&A) heb ik gesproken met Kmar-functionarissen die belast zijn met de Politiedienst ten behoeve van de defensieorganisatie en met werkzaamheden op het gebied van criminele inlichtingen ten behoeve van de Kustwacht. Uit deze gesprekken blijkt dat de samenwerking tussen Kustwacht, MIVD en de KMar goed is. Het ATRAKO-team (“atrako” betekent “overval” in het Papiamentu) ondervindt grote waardering, die mede wordt ingegeven door het feit dat er goede resultaten worden behaald. Door de toename van de criminaliteit op Curaçao zijn met medewerking van KMar-specialisten uit Nederland en functionarissen van de brigade KMar Caraïbisch gebied, activiteiten ontplooid om de woonsituatie van het defensiepersoneel op Curaçao te verbeteren (zie hierover ook Hoofdstuk 4). Tevens blijkt er veel vertrouwen te zijn in het KMar-personeel dat, hoewel het door gebrek aan capaciteit niet altijd direct ter plaatse kan zijn, waar nodig een luisterend oor en een helpende hand weet te bieden.

In het verslagjaar heb ik aan de navolgende onderdelen van de KMar, dan wel aan onderdelen van andere krijgsmachtdelen waarin de KMar was vertegenwoordigd, een bezoek gebracht:

3 maart	<i>Legerplaats Seedorf (Duitsland) (vertegenwoordigers Brigade Seedorf en Tweede Marechausseepeloton)</i>
7 maart	<i>Opleiding aan Irakese politiefunctionarissen bij de Vliegbasis Woensdrecht (stafbezoek)</i>
26-27 april	<i>Brigade Rotterdam Airport (belast met het uitzetten van vreemdelingen)</i>
12 mei	<i>Centrale Justitiële Dienst te Utrecht</i>
14 juni	<i>Brigades van de KMar belast met het taakveld Beveiligen (objectbeveiliging) te Den Haag</i>
19-22 juli	<i>Nederlandse eenheden en Nederlands personeel bij (internationale) eenheden in Bosnië-Herzegovina</i>
25 augustus	<i>District Landelijke en Buitenlandse Eenheden te Amsterdam</i>
23 september-1 oktober	<i>“International Security Assistance Force” en “Operation Enduring Freedom” in Afghanistan</i>

22 oktober-5 november Nederlandse eenheden en Nederlands personeel werkzaam bij eenheden in de Nederlandse Antillen en op Aruba

• 7.2 - Reorganisaties

De uitgangspunten van het Beleidsplan KMar 2010 dragen ertoe bij dat de hele KMar-organisatie in beweging is. Nieuwe organisatiestructuren en cultuurveranderingen zijn hiervan het gevolg. De vijf districten worden omgevormd tot drie regionale districten Noord-Oost, Zuid en West. Naast deze districten vindt er een herinrichting van brigades plaats. Sommige brigades worden opgeheven, andere zullen in omvang toenemen en in een aantal gevallen elders worden gesitueerd. Gaande dit reorganisatietraject bestaat bij veel personeelsleden tijdelijk onduidelijkheid en daarmee onrust over de reorganisaties zelf en de persoonlijke gevolgen hiervan.

Naast de regionale districten is het district Landelijke en Buitenlandse Eenheden opgericht (DLBE). Het verschil met de overige districten is gelegen in het feit dat het DLBE moet worden samengesteld uit eenheden met een diversiteit aan specialismen en uit nieuw op te richten eenheden. Verschillende werkgroepen zijn samengesteld om tot een doelmatige clustering van organisatie, taken, werkwijze en structuur van dit te vormen district te komen. Het naleven van reorganisatieprocedures draagt ertoe bij dat de huidige werkzaamheden met het personeel uit de bestaande organisatie moesten worden verricht. Immers, de werk-



zaamheden van de bestaande organisatie moeten worden uitgevoerd, terwijl activiteiten moeten worden ontplooid om de nieuwe organisatie te kunnen bouwen. De noodzaak zo spoedig mogelijk extra personeel bij het DLBE te plaatsen, werd door de commandant der Koninklijke Marechaussee (CKMar) onderschreven en heeft erin geresulteerd dat de commandant DLBE vanuit de Korpsstaf daartoe wordt ondersteund.



Binnen het DLBE wordt de Brigade Buitenland Missies (BBM) opgericht, hetgeen voor medio 2006 zal moeten worden gerealiseerd. Eind 2006 zal de brigade op sterkte moeten zijn. De brigade treedt op als coördinator van uitzendingen zowel bij de voorbereiding als tijdens de missie en ook bij de nazorg ervan. Met de inbedding van het bureau buitenlandmissies, een eigen materiaaldepot en een toekomstige uitzendpool wordt gestreefd naar verbetering van de voorbereiding op en de begeleiding bij uitzendingen. Vanwege het ontbreken van voldoende infrastructurele mogelijkheden om het personeel van de uitzendpool wegens uitbreiding te kunnen plaatsen, te trainen en te oefenen, is beslist dat de districtsstaf, de Brigade Buitenlandmissies en de Brigade Krijgsmacht en Operationele ondersteuning vanaf april 2006 van Amsterdam naar Nieuw Milligen zal verhuizen.

Begin 2004 is een begin gemaakt met de implementatie van de organisatorische effecten van het “Actieplan Terrorisme en Veiligheid”, welk plan is opgesteld door het Ministerie van BZK. Met de formatie-uitbreiding en de daaraan gekoppelde uitbreiding van taken geeft de Centrale Justitiële Dienst (CJD) een impuls aan de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit. De blauwdruk van het project “Herinrichting opsporingsfunctie KMar” geeft een integrale visie voor de herinrichting van de researchfunctie. De commandant van het DLBE wordt portefeuillehouder Recherche KMar. De CJD zal in de toekomst worden gereorganiseerd in de Brigade Centrale Recherche & Informatie en zal zowel administratief als operationeel worden aangestuurd door de commandant van het DLBE. Hoewel het managementteam deze ontwikkelingen als positief beschouwt, uit men zich bezorgd over de mogelijke effecten van een nieuwe bestuurlijke laag.

Het Tweede Marechaussepeloton, behorende bij 103 Eskadron KMar dat in Seedorf is geplaatst, keert medio 2006 in eerste instantie in zijn geheel terug bij de moedereenheid. Het eskadron is inmiddels ondergebracht bij het DLBE en zal worden gereorganiseerd. Welke gevolgen de reorganisatie voor 103 Eskadron KMar zal hebben en de effecten voor het desbetreffende personeel zijn nog niet bekend. Vanzelfsprekend wordt het personeel – conform de vigerende regelgeving bij reorganisaties – op de daarvoor gestelde momenten op de hoogte gesteld van de (voortgang van de) reorganisatie.

7.3 - Opleidingen

Enige onvrede bij het BBT-personeel heb ik geconstateerd met betrekking tot de verschillen in studiefaciliteiten bij de KMar en de Koninklijke Landmacht (KL). De verschillen in faciliteiten betreffen verlof en financiële vergoeding achteraf bij de KL-studiefaciliteit, terwijl de KMar-regeling uitsluitend financiële vergoeding biedt. Hoewel deze discussie met enige regelmaat binnen de KMar wordt gevoerd, blijft men bij het besluit dat in 1998 is genomen, om binnen de KMar geen “studieverlof” toe te kennen. Deze tijd wordt normaliter gevonden in de relatief rustige periodes van de aanstelling. De KMar kent dergelijke relatief rustige periodes niet, en het beschikbaar stellen van tijd voor studie leidt dan ook direct tot een vervangingsvraag. Om deze reden heeft de KMar geen aanvullend beleid ten aanzien van verlof ten behoeve van studie. Met eventueel bij de studie behorende stages wordt tot nu toe door de individuele commandanten zo flexibel mogelijk omgegaan.

Studieverlof ten behoeve van stages heeft inmiddels echter de aandacht, omdat dual leren steeds meer terrein wint en er bijna geen opleiding meer zonder stage is. Momenteel wordt een visie hierop ontwikkeld die binnenkort ter besluitvorming zal worden voorgelegd. Op grond van bovenstaande ontwikkelingen en omdat de opleiding tot marechaussee mede voorziet in een in de burgermaatschappij erkend diploma voor de beveiligingsbranche, de opleiding tot wachtmeester voor een belangrijk deel overeenkomt met de opleiding voor het politiediploma, en tenslotte de niet-beschikbaarheid als gevolg van een mogelijk toekennen van “studieverlof” bij de KMar tot een vervangingsvraag leidt, waarvoor de middelen niet beschikbaar zijn, heb ik (vooralsnog) begrip voor dit standpunt. Een en ander zou wel duidelijk aan betrokkenen moeten worden uitgelegd.



Ik heb mij in maart van het verslagjaar laten informeren over de opleiding van een twintigtal Irakese politiefunctionarissen uit de provincie Al Muthanna. Deze opleiding is naar aanleiding van het bezoek van de Minister van Defensie aan SFIR 4, met behulp van het ministerie van Buitenlandse Zaken tot stand gekomen. In dit plan is een nascholingstraject voor Irakese militairen en politiefunctionarissen voorgesteld. De nadruk van het opleidingstraject van de politiefunctionarissen was gelegd op managementvaardigheden en kennis van researchwerk. De opleiding vond grotendeels plaats op de vliegbasis Woensdrecht. In samenwerking tussen de KLu en de KMar is de opleiding onder leiding van een majoor van de KL opgezet en door KLu- en Kmar-instructeurs verzorgd. Ik heb waardering voor de wijze waarop instructeurs van de KLu samen met instructeurs van de KMar de opleiding hebben opgezet en verzorgd. De nascholing voor Irakese militairen en politiefunctionarissen ondervond bij de groep cursisten grote waardering.

Een groot deel van de specialistische functies binnen de KMar is belegd bij de wachtmeester specifiek. Sinds januari 2005 wordt de wachtmeester specifiek in de gelegenheid gesteld om te opteren voor de opleiding Hogere Onderofficiersvorming (HOOV), waarna hij of zij het loopbaantraject van de wachtmeester categoriaal gaat volgen. Teneinde een uittocht van specifieke kennis en ervaring tegen te gaan, waarbij tevens rekening wordt gehouden met tijdige aanvulling van gekwalificeerd personeel bij de eenheden, is de Procedureregulering doorstroom wachtmeester specifiek opgesteld. Deze regeling voorziet in een gefaseerde doorstroom, gespreid over de jaren 2005 tot en met 2009.

• 7.4 - Marechaussee Beveiliger

Bij mijn werkbezoek aan de brigades van de KMar die belast zijn met het taakveld beveiligen (objectbeveiliging), trof ik jonge marechaussees aan, die zich minder gewaardeerd voelen dan hun collegae die belast zijn met overige taken binnen de KMar-organisatie. Deze gevoelens blijken voornamelijk voort te komen uit de discrepantie tussen de verwachting en de werkelijkheid, de onmogelijkheid om zich binnen de organisatie breed te kunnen oriënteren en het weinig uitdagende karakter van de werkzaamheden. Gebleken is dat tijdens gecombineerde voorlichting aan kandidaat-marechaussees en kandidaat-wachtmeesters enerzijds verbaal een reëel beeld wordt geschetst, maar anderzijds het getoonde beeldmateriaal te zeer het functioneren van de wachtmeester liet zien; een niveau dat voor vele aspiranten niet is weggelegd.

Inmiddels is het beeldmateriaal aangepast en gaat de voorlichting meer in op de verschillende functies die als marechaussee kunnen worden vervuld. De recentelijk geboden mogelijkheid om in een tweede of derde functie als “marechaussee vreemdelingenzaken” aan de balie op Schiphol te functioneren, geeft een duidelijker perspectief en een reëler beeld. Met de nieuw ontwikkelde marechausseeopleiding die meer aansluit bij de marechausseepraktijk, en de aanstelling van

studiebegeleiders in elk district sinds januari 2005, wordt ervoor gezorgd dat het kwalitatief “minder” voelen in de toekomst tot het verleden zal gaan behoren. Ik ben van mening dat dankzij de inzet, kennis, doorzettingsvermogen en alertheid, Marechaussee Beveiligers bijdragen aan het gevoel van veiligheid voor allen die zich binnen de door hen beveiligde objecten bevinden.

• 7.5 - Uitzettingen

Een ander aspect van de werkzaamheden waarmee personeel van de KMar is belast, is de zorg voor de uitzetting van vreemdelingen, de incheckprocedure van de te verwijderen vreemdelingen en de zorg voor de openbare orde en veiligheid, onder andere op de luchthaven Rotterdam Airport. Ter bescherming van het uit te zetten individu is het personeel bij uitzettingen slechts toegestaan om middelen te gebruiken, die genoemd zijn in de zogenoemde vreemdelingencirculaire. Alle nieuwe middelen en aanpassingen moeten via het Ministerie voor Vreemdelingenzaken en Integratie worden ontwikkeld.

Uit de gesprekken met diverse functionarissen die belast waren met de uitzetting, alsmede uit enkele uitgevoerde demonstraties, blijkt dat met betrekking tot beschermingsmiddelen bij het personeel verschillende opvattingen bestaan. Ten behoeve van de bescherming van het eigen personeel wordt naar bevind van zaken gehandeld. Om agressie bij de uitgezette personen zo veel mogelijk te voorkomen, is het personeel erg terughoudend in verzoeken om zwaardere beschermingsmiddelen.

Hoewel de bezochte vlucht als een “High Risk-vlucht” te boek stond, werd er relatief weinig weerstand geboden. De werkwijze waarbij de uit te zetten vreemdeling zo min mogelijk in contact wordt gebracht met medelotgenoten, alsmede de rustige en professionele houding van het (relatief jonge) personeel dragen ertoe bij dat escalaties worden voorkomen.

DEEL III - ONDERSTEUNEN





HOOFDSTUK 8 – *Ondersteunen*

• 8.1 - Algemeen

In het nieuwe Besturingsmodel Defensie, met de striktere scheiding tussen beleid, uitvoering, ondersteuning, “control” en toezicht, is de ondersteuningscomponent van de Defensieorganisatie neergelegd bij het Commando Diensten-Centra (CDC).

Het CDC heeft in de afgelopen jaren een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt vanuit het Defensie Interservice Commando (DICO) – dat op zich al een ingrijpende verandering en vernieuwing was, die primair voortvloeide uit de grote doelmatigheidsoperatie bij Defensie. Het CDC gaat daarin verder en realiseert daarbij de basisprincipes van wat in de organisatiekunde wordt verstaan onder “shared services” en die ook in civiele en commerciële organisaties tegenwoordig steeds meer worden teruggevonden als Shared Service Centers. Een Shared Service Center (SSC) is een resultaatverantwoordelijke eenheid binnen de eigen organisatie, die producten/diensten levert aan de bestuursstaf, de operationele eenheden en de eigen bedrijven van de betreffende organisatie, op basis van servicelevel-agreements en verrekening, bij voorkeur met gebruikmaking van bonus-malusregelingen. Een SSC maakt nadrukkelijk geen beleid en geen winst.



Uitgaande van deze basisprincipes heeft de CDC-organisatie die op 1 januari 2005 formeel is opgericht, zich in het rapportagejaar met volle inzet gericht op het verder concentreren van ondersteunende activiteiten van Defensie met het doel het versterken van de klantgerichtheid, het professionaliseren van de dienstverlening en het vergroten van de doelmatigheid.

Een belangrijke ontwikkeling die zich in 2005 binnen het CDC heeft voltrokken, is de herinrichting van de talrijke ondersteunende SSC's (CDC-bedrijven) in een beperkt aantal bedrijfsgroepen. Hiermee kon enerzijds synergiewinst worden behaald en anderzijds de "span of control" van de commandant CDC (C-CDC) worden verbeterd. Op basis van criteria als functionaliteit, bedrijfstypologie, processen en omvang zijn de CDC-bedrijven geclusterd in acht bedrijfsgroepen. Elke bedrijfsgroep (BG) heeft een commandant (in dubbelfunctie) die verantwoordelijk is voor het inrichten van de BG binnen de door C-CDC gestelde randvoorwaarden.

De BG'n die bij het CDC in het rapportagejaar zijn ingericht, betreffen de volgende ondersteuningsgebieden: informatievoorziening, telematica, vastgoed, catering, vervoer, gezondheidszorg, personeelszorg, en personeelondersteuning. Daarnaast functioneert bij CDC het Centraal Betaalkantoor Defensie en is er het

voornemen tot inrichting van een “Interne Shared Service” (ISS) ten dienste van alle CDC-eenheden, die wordt aangeduid als de Groep Ondersteuning. Taken primair ter ondersteuning van C-CDC zijn georganiseerd in de Staf CDC.

Bij al deze CDC-activiteiten zijn ruim achtduizend defensiemedewerkers betrokken, zowel burgers als militairen, allen in interserviceverband. Na 5 september 2005 is de C-CDC op hetzelfde rangsniveau gewaardeerd als de operationele commandanten.

In 2005 heb ik aan diverse CDC-eenheden een werkbezoek gebracht. In het navolgende komen mijn bevindingen aan de orde. Ik hecht eraan op deze plaats mijn waardering uit te spreken voor het vele werk dat bij het CDC in het rapportagejaar is verzet en de constructieve instelling waarmee dit ten dienste van de primaire processen van de defensieorganisatie is geschied. Er hoeft geen twijfel over te bestaan dat deze primaire processen – die doorgaans in de pers en de publieke beeldvorming het meest tot de verbeelding spreken en veelal de meeste aandacht krijgen – onuitvoerbaar zijn zonder de (secundaire) ondersteuningsprocessen. Zij zijn weliswaar secundair, maar beslist niet minder belangrijk.

In het verslagjaar heb ik aan de volgende onderdelen van het CDC een werkbezoek gebracht:

27 januari	<i>Defensie Archieven-, Registratie- en Informatiecentrum te Rijswijk</i>
5-6 april	<i>Subeenheden Defensie Verkeers- en Vervoersorganisatie te Soesterberg, Harskamp, Amsterdam en Eindhoven</i>
19 april	<i>Paarse Restauratieve Organisatie te Utrecht</i>
31 mei	<i>Defensie Telematica Organisatie/“Serviceline Platformservices” te Den Helder</i>
15 juni	<i>Interim Beheerorganisatie Peoplesoft/NSK te Den Haag</i>
16 juni	<i>Koninklijk Tehuis voor Oud-militairen en Museum Bronbeek te Arnhem</i>
4 oktober	<i>Dienstencentrum Gedragswetenschappen te Den Haag</i>
8 december	<i>Maatschappelijke Dienst Defensie te Den Haag</i>

• 8.2 - Dienstencentrum Gedragswetenschappen

Het Dienstencentrum Gedragswetenschappen (GW) is op 1 juli 2004 tot stand gekomen door integratie (na reductie) van de afdelingen Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek en Gedragswetenschappen van de krijgsmachtdelen. In het kader van het nieuwe besturingsmodel van Defensie is GW ondergebracht bij het Commando DienstenCentra (CDC). GW heeft tot doel het ondersteunen en verbeteren van de totale defensieorganisatie door middel van praktijkgericht onderzoek en advies. Het centrum bestaat (50/50%) uit militaire en burger sociale wetenschappers met brede ervaring binnen Defensie; naast het hoofd GW en de kleine

ondersteuningsgroep beschikt GW over vijftien onderzoekers. Tijdens mijn werkbezoek aan GW ben ik uitgebreid over de doorgemaakte transformatie geïnformeerd en heb ik uitgebreid met de medewerkers over projecten, processen en producten van gedachten gewisseld.

GW is een onderdeel van de CDC-bedrijfsgroep “Personele Ondersteuning”, en maakt als zodanig deel uit van de CDC-bedrijfsgroepenstructuur. In dat kader heeft GW de pilot-opdracht gekregen om te gaan werken als “intern agentschap”. Een verdere ontwikkeling tekent zich af, waarbij GW deel gaat uitmaken van de bedrijfsgroep “Personeel” die onder andere de Maatschappelijke Dienst Defensie (MDD), de Geestelijke Verzorging (GV), de Juridische Dienstverlening (JD) en Dienstencentrum “Human Resource” (DCHR) zal gaan omvatten.

Het werk van GW is georganiseerd in projecten. Voor elk project wordt een projectplan (een “overeenkomst”) opgesteld met de specificatie van de opdrachtgever, de doelen, de activiteiten, de kosten en de opbrengsten. Elk project wordt afgesloten met een evaluatie, een rapportage over de onderzoeksresultaten, verspreiding van opgedane kennis en inzicht, en een klanttevredenheidsonderzoek. Met gepaste trots kon het hoofd GW wijzen op de positieve klantwaarderingcijfers die sinds de oprichting zijn behaald (gemiddeld 7,5 op een schaal van 10).

Tijdens mijn werkbezoek heb ik informatie ontvangen over de diverse thema’s/programma’s, waarbinnen onderzoeksprojecten geclusterd zijn: inzetbaarheid en moreel van eenheden, mentale aspecten van individuele inzetbaarheid, verbetering van psychologische selectie, werkbeleving, de in-, door- en uitstroom van personeel, verzuimanalyse, genderonderzoek.

Voor wat betreft de planning en “control” van GW wordt gewerkt met een producten/dienstencatalogus, dienstverleningsovereenkomsten en verrekening van kosten. Op dit gebied doet GW momenteel volop nieuwe ervaringen op, onder andere betreffende het functioneren van de klantenraad en de interface binnen de bedrijfsgroep. Het verdient aanbeveling dat alle betrokken partijen alert blijven op het ontstaan van nieuwe bureaucratie. Mijn aanbeveling om in de jaarbegroting een ruime post “onvoorzien” op te nemen is inmiddels opgevolgd. Zodoende blijft voldoende flexibiliteit bestaan om op actuele onderzoeksbehoeften die voortkomen uit de levendige en snel veranderende defensieorganisatie te reageren; voorkomen moet worden dat de GW-capaciteit om planningsbureaucratische redenen al in een te vroeg stadium volledig wordt vastgelegd.

Bij het werkbezoek kwamen voorts aan de orde: het contact met de klanten (“hoe garanderen we in de nieuwe bedrijfsgroepsstructuur dat GW het voor haar functioneren vereiste contact met de klanten kan onderhouden”), de behoefte aan kennismanagement (eigen en andermans kennis niet alleen verzamelen, maar ook actief verspreiden) en de flexibele afstemming van de beperkte personele capaciteit op de ruimschoots aanwezige onderzoeksbehoeften van de defensieorganisatie.



Ik heb door dit werkbezoek - alsmede door enkele onderzoeksprojecten die het dienstencentrum in de afgelopen tijd op mijn verzoek heeft uitgevoerd - GW leren kennen als een professionele, servicegerichte organisatie die op flexibele wijze een grote ontwikkeling op het gebied van haar bedrijfsvoering doormaakt. In dit kader valt nog op te merken dat sinds januari 2005 bij GW formeel tijdschrijving plaatsvindt, ter bevordering van de rationaliteit van het bedrijfsproces.

• **8.3 - Interim BeheerOrganisatie Peoplesoft/NSK**

De Interim BeheerOrganisatie (IBO) werd eind oktober 2004 opgericht ten behoeve van de reorganisatie van de beheeractiviteiten vanuit het mega-project P&O2000+ van Defensie en de opvang van de problemen die zich daarbij voordeden ten aanzien van de bewust versnelde invoering van het grote geautomatiseerde systeem Peoplesoft en het Nieuwe Salarissysteem Krijgsmacht (NSK). De IBO is van meet af aan bedoeld geweest als een tijdelijke projectorganisatie (tot 1 januari 2006).



De IBO-organisatie werd ingericht met uiteindelijk zo'n 140 medewerkers, waaronder 44 externen. De IBO-opdracht was, primair, het beheer op orde te brengen en, secundair, zo veel mogelijk een overgang mogelijk te maken naar het definitief organiseren van een Dienstencentrum-P (in casu het Human Resources Management Service Centrum) binnen het CDC.

Naar aanleiding van nogal wat klachten uit de defensieorganisatie (waarvan ook vele mij in het kader van bemiddeling bereikten) en van negatieve media-aandacht werd in april 2005 een project "Inkomensgerelateerde Maatregelen" gestart. Voorts gaf de defensieleiding opdracht aan het externe bureau Boer&Croon om een audit met betrekking tot IBO uit te voeren. Op basis van deze audit en een intern beleidsadvies heeft de defensieleiding tot een integraal verbeterplan met aanvullende maatregelen besloten, dat wordt uitgevoerd onder aansturing van een externe programmamanager. Daarin kregen alle gesignaleerde klachten en knelpunten een gerichte aanpak.

In dit kader werd ook de nodige aandacht besteed aan de onzekerheid en de daaruit voortvloeiende onrust bij nogal wat IBO-medewerkers omtrent het al of niet (eventueel moeten) meegaan naar het HRMSC in Enschede. Ondanks de

gepleegde voorlichting en informatieverschaffing bleef er bij een aanzienlijk deel van de IBO-medewerkers toch nog onduidelijkheid bestaan omtrent wat de organisatieveranderingen voor hen concreet gingen inhouden en hoe zij daar in hun persoonlijke situatie op moesten inspelen. Van organisatiezijde werden daarop extra, aanvullende informatie- en begeleidingsactiviteiten ontplooid.

Ik heb kunnen constateren dat in het afgelopen half jaar op dit gebied belangrijke verbeteringen zijn behaald en tal van structurele aanleidingen tot klachten zijn weggenomen. Dat is mij gebleken uit diverse objectieve en subjectieve aanwijzingen (zoals het sterk afgenomen aantal klacht/probleem-tickets en de significant verminderde aantal aan mij gerichte klachtmeldingen of bemiddelingsverzoeken).

Overigens zij opgemerkt dat de noodzaak van een IBO-organisatie gelegen is in het feit dat Peoplesoft is ingevoerd zonder dat functionele beheerders daadwerkelijk waren opgeleid en meegegroeid met het project, en zonder dat de gebruikers adequaat waren opgeleid. Een kostbare maar noodzakelijke noodmaatregel.

• 8.4 - Paresto

Bij mijn werkbezoek aan Paresto, de “Paarse Restauratieve Organisatie”, ofwel de nieuwe defensiecateraar, werd de ontwikkeling van deze op 1 april 2004 opgerichte organisatie binnen het CDC gekenschetst als “een spannend maar heftig avontuur”. Met die kwalificatie is, denk ik, een heel goede omschrijving gegeven van de ingrijpende overgang die Paresto realiseert, om van de oude, traditionele, krijgsmachtdeelgebonden horecavoorzieningen te transformeren naar een moderne, resultaatgerichte bedrijfsvoering en een daarbij passende cultuurverandering.

Het primaire streven is marktconform te werken, dus de leidende marktprincipes ook in de defensiecatering te verankeren. Dat is gestoeld op drie pijlers: het bewerkstelligen van een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie, het opzetten van een outputgerichte in plaats van een proceduregerichte organisatie, en de ontwikkeling van kostenbewustzijn en –verantwoording. Paresto streeft ernaar om niet alleen financiële elementen, maar ook kwalitatieve aspecten zo goed mogelijk meetbaar te maken, teneinde de prestaties te kunnen verantwoorden. Voorts streeft Paresto ernaar maximaal voordeel te halen uit het feit dat Defensie op cateringgebied een heel grote klant is van de civiele leveranciers.

Aan deze nieuwe principes hebben veel mensen, zowel Paresto-personeel als klanten, erg moeten wennen. Er is al veel veranderd bij en door Paresto, met als doel de vanouds vertrouwde krijgsmachtdeelhoreca (waar veel, zo niet alles kon) te veranderen in een flexibel en efficiënt interservicebedrijf. Desalniettemin zal er ook in de komende periode nog veel op dat vlak moeten gebeuren.

In het kader van de meetbare resultaatgerichtheid van Paresto is het nieuwe kassa-registratiesysteem van essentieel belang. De kassa-uitrol hiervan is “stroperig” verlopen, vanwege de betrokkenheid van vele functionarissen van verschillende defensieonderdelen. Er hebben zich hierbij nogal wat tegenslagen en vertragingen voorgedaan.

Naar de mening van het Paresto-management is er dankzij de korte aansturinglijnen vanuit de CDC-staf een merkbare verbetering opgetreden voor wat betreft de vermindering van belemmerende bureaucratie. De vraag kan worden gesteld, of dit behalve voor de staf ook voor de werkvloer geldt.

Voor wat betreft de behoeftestellingen jegens Paresto maken de defensieonderdelen een gewenningsproces door en doen zij ervaring op met de nieuwe werkwijzen. Er was voorheen in de defensiegebonden horeca sprake van maximale bezetting, ook bij minimale behoefte; Paresto werkt daarentegen volgens het principe: “personeel afgestemd op reguliere dienstverlening met flexibele inzet voor niet-reguliere activiteiten”.

Paresto stelt er vertrouwen in, dat bij de in de toekomst uit te voeren “toets van competitieve dienstverlening” (de CDV-toets) de beoordeling zich niet alleen op financieel-economische aspecten zal richten, maar dat er een gewogen vergelijking zal plaatsvinden, waarin alle factoren die relevant zijn voor catering-bij-Defensie, op de juiste wijze aan de orde komen. Het moet immers gaan om de optimale prijs-kwaliteitverhouding onder alle specifieke defensie-condities.

Het functiebestand van Paresto is voor het grootste deel gevuld met intern-defensie-cateringpersoneel. Voor bepaalde functies evenwel, in het bijzonder de commerciële functies die essentieel waren om de overgang naar de nieuwe bedrijfsvoering te maken, was het noodzakelijk om extern vanuit de civiele catering te werven. Zonder deze externe input zou het niet mogelijk zijn geweest Paresto van de grond te tillen. Naar aanleiding van mijn werkbezoek heb ik de defensieleiding geadviseerd nadrukkelijk toe te zien op een verantwoorde rol en een proportionele plaats van externen in de Paresto-organisatie. Inmiddels heeft de directeur van Paresto de structurele externe “implementatiebegeleiding” bij Paresto losgelaten, waarbij de uitgevoerde taken gedurende de maand december 2005 werden (terug-)overgedragen aan het interne directieteam. Waar desondanks nog externe ondersteuning nodig is (marketing en operaties), wordt dit binnen Paresto geborgd zo lang als nodig is. De directeur van Paresto heeft toegezegd de juiste balans tussen militaire en burgerfuncties te bewaken. Paresto kampt met een aanzienlijke potentiële boventalligheid. Bij de start van Paresto is immers al het aanwezige uitvoerende personeel overgenomen, bestaande uit ongeveer negentig procent “fulltimecontracten”. De rationalisatie van de bedrijfsvoering leidt tot een continue behoefte aan aanpassing in de organisatie. In dit kader is het een onderwerp van studie of in de komende jaren voltijdfuncties in deeltijdfuncties moeten worden omgezet. Over deze problematiek is via de com-

mandant CDC overleg gepleegd, onder andere betreffende een aantal instrumenten om de bestaande mismatch in het personeelsbestand aan te pakken.

Paresto ondervindt veel hinder van nog bestaande, niet verklaarbare, voor “paarse” bedrijfsvoering storende verschillen in rechtspositie tussen de krijgsmachtdelen. Na deze problematiek extra onder de aandacht van de defensieleiding te hebben gebracht, heb ik vernomen dat hieraan inmiddels door de Bestuursstaf wordt gewerkt.

Mijn aandacht werd voorts gevestigd op enkele cruciale zorgpunten betreffende de integriteit in de Paresto-organisatie, de kwaliteit van het leiderschap bij Paresto, het moedwillig ontduiken van Paresto-dienstverlening op diverse plekken in de defensieorganisatie, en het niet afgeschaft zijn van de contante betaling. Ook de (toentertijd) gespannen verhouding tussen de medezeggenschapscommissie (MC) en het Paresto-management is niet aan mijn aandacht ontsnapt.

De MC betoonde zich daarbij niet tevreden met de condities waaronder het overleg bij Paresto heeft moeten functioneren. Ik heb dit aspect extra onder de aandacht van de defensieleiding gebracht, opdat alles in het werk zou worden gesteld om de verhoudingen tussen de overlegpartners weer spoedig te normaliseren. Ik heb kennisgenomen van diverse initiatieven om hierin een positieve verandering aan te brengen, en koester het vertrouwen dat de betrokken partijen het overleg bij Paresto wederom constructief vorm zullen kunnen geven. Een eerste aanzet daartoe is gedaan door het gebruik van vaste vergaderdata, een vergaderagenda en gestructureerd overleg.

Tijdens het werkbezoek vestigde een delegatie van militair personeel van de Koninklijke Luchtmacht (KLu) bij Paresto mijn aandacht op de gevoelens van onvrede omtrent hun positie in de militaire claim van de KLu bij Paresto. In het afgelopen halfjaar heb ik bovendien opmerkelijk veel verzoeken om bemiddeling van deze militairen ontvangen, betreffende de moeite die zij hebben met diverse aspecten van hun arbeidsomstandigheden bij Paresto (bijvoorbeeld ontschotting van werkzaamheden, functioneringsgesprekken, problematiek van identificatie met twee culturen, communicatie over rechtspositie). Ik heb hierover informatie verschaft aan de Commandant Luchtstrijdkrachten en het management van Paresto. Van beide zijden worden initiatieven genomen om, daar waar mogelijk, zo spoedig mogelijk verbetering ten aanzien van de gesignaleerde en inmiddels ook door hen onderkende knelpunten te brengen.

• 8.5 - Defensie Verkeers- en Vervoersorganisatie

In 2005 heeft de Defensie Verkeers- en Vervoersorganisatie (DVVO) – naast haar standaarddiensten en -producten – ook haar bijdrage geleverd in het kader van de “redeployment” van SFIR in Irak en Koeweit, en een verkeers- en vervoersdeta-

chement ingezet op de luchthaven van Cyprus. Ik ben van mening dat de DVVO haar nut heeft bewezen. Klanten en personeel zijn over het algemeen tevreden. De professionaliteit van de “defensievervoerder” is groot; echter er is toch ruimte voor verbeteringen.

Zo loopt het plannen van vervoersaanvragen over veel schijven, hetgeen de uitvoering belemmert. Het personeel heeft op verschillende locaties aangegeven vooral bij het personenvervoer op vervelende effecten daarvan te stuiten. Inmiddels zijn er verbeterlagen gemaakt door de dienstverlening voor personenvervoer aan te passen, waaronder de aanvraagprocedure die inmiddels geschiedt door tussenkomst van de Service Desk Defensie (SDD). Deze verbeterlagen zijn gericht op het optimaliseren van het product dienstvervoer en zullen er hopelijk tevens toe bijdragen dat er minder vervelende effecten zijn voor personeel van de DVVO betrokken bij de uitvoering van dit product.

Daarnaast ben ik op de hoogte gebracht van het gebruik van taxikaarten in Den Haag. Regelmatig zien de zogenaamde VIP-chauffeurs van Defensie zich geconfronteerd met civiele taxi's op de kazernes. De taxikaarten worden met regelmaat gebruikt, terwijl er defensiechauffeurs en -voertuigen niet of (te) weinig zijn ingezet. Ik heb in overweging gegeven om een onderzoek uit te voeren naar de mogelijkheden om een “taxicentralefunctie” te beleggen bij de werkeenheid Den Haag. De “taxicentralefunctie” behelst het behandelen van aanvragen tot het hebben van de gevraagde auto voor de deur. Indien de werkeenheid een auto met chauffeur beschikbaar heeft, wordt deze ingezet; zo niet dan zorgt de werkeenheid dat een civiel taxibedrijf op het gevraagde tijdstip een taxi levert. Dit moet wel worden gezien in relatie tot de invoering van de decentrale pools en in relatie met de beschikbare capaciteit (aantal voertuigen). Door het aanpassen van de procedure die leidt tot het verkrijgen van een taxi via de SDD is inmiddels inhoud gegeven aan de “taxicentralefunctie”. Punten van aandacht zijn en blijven de controle op de rechtmatigheid van de aanvraag en de ter beschikking gestelde capaciteit.

Ik heb specifiek aandacht gevraagd voor de op handen zijnde decentralisatie van de personenvervoerscapaciteit in Den Haag (decentrale pools). Het decentraliseren van deze capaciteit levert, bij gelijkblijvende standplaats of regio, per definitie een lagere efficiëntie en effectiviteit op. Daarnaast is het zeer complex om deze zogenaamde decentrale pool adequaat aan te sturen. Bovendien is het onduidelijk hoe deze aansturing überhaupt zal plaatsvinden. Er is grote onrust ontstaan bij het personeel van de Werkeenheid Den Haag over de gevolgen van deze decentralisatie en het onlangs afschaffen van (het overigens niet door regelgeving beheerste) patiëntenvervoer, en er wordt een relatie gelegd met de voorziene overtoolligheid van de “herenchauffeurs”. Deze chauffeurs “eisen” als het ware bij collega's hun plaats op door het benadrukken van hun huidige voorkeurspositie³.

³ Inmiddels is afgestapt van het decentraal positioneren van dienstauto's met chauffeur in de regio Den Haag. Het decentraal positioneren buiten de regio Den Haag is wel officieel vastgesteld, doch de detailuitwerking is nog onderwerp van nader overleg.



Tot slot heeft de commandant van DVVO aangegeven met het DVVO Transport Management Systeem (DTMS) de vervoersplanning te willen optimaliseren. Regelmatig wordt afgeweken van de verplichte winkelnering, met als gevolg: beperkte efficiëntie en onduidelijkheid voor de klanten. Met ingang van 1 december 2005 is dit systeem doorgevoerd. Inmiddels is een werkgroep ingesteld die dit probleem adresseert.

• 8.6 - Maatschappelijke Dienst Defensie

In een jaar van grote structuurveranderingen bij Defensie en intensieve uitzendingen heeft de Maatschappelijke Dienst Defensie (MDD) een door het defensiepersoneel als belangrijk ervaren bijdrage geleverd aan de personeelszorg. Anders dan wellicht verwacht in verband met de dynamiek binnen Defensie, is het aantal hulpvragen al sinds een aantal jaren gestabiliseerd op rond de zesduizend dossiers. Ook in het verslagjaar 2005 is dit aantal niet veranderd. Met de huidige normstelling van één bedrijfsmaatschappelijk werker per duizend te verzorgen defensiemedewerkers is een capaciteit beschikbaar die toerijkend moet worden geacht voor de taakstelling.

Bij de MDD zijn zowel militaire als burger bedrijfsmaatschappelijk werkers ingedeeld. De militaire bedrijfsmaatschappelijk werkers zijn vast toebedeeld aan de eenheden. Zij gaan ook mee met de eenheden wanneer deze worden uitge-

zonden. Dit leidt tot een behoorlijk capaciteitsbeslag bij het bij de uitzending betrokken regiokantoor. De uitzenddruk van het militaire personeel van de MDD is met één uitzending per bedrijfsmaatschappelijk werker in de tweeënhalf jaar hanteerbaar.

De beschikbare zorgcapaciteit staat echter onder een grotere druk door het structureel hoge ziekteverzuim van ruim 10%. Dit vindt mogelijk zijn oorzaak door de langdurige emotionele belasting waaraan de bedrijfsmaatschappelijk werkers in de uitoefening van hun specialisme jarenlang bloot staan. Dit zorgpunt heeft alle aandacht van het management en de medezeggenschapscommissie van de MDD. Een nader advies van de arbodienst van de Koninklijke Landmacht (KL) is gevraagd op basis waarvan maatregelen kunnen worden genomen om dit verzuim in te dammen.

Het natuurlijk verloop van het personeel wordt door instroom goed opgevangen. Vanuit de arbeidsmarkt is er veel animo voor stages en banen bij de MDD. De variatie in werkaanbod en het functioneren als bedrijfsmaatschappelijk werker, waarbij steeds de balans moet worden gevonden tussen de belangen van werknemer en werkgever, is blijkbaar aantrekkelijk.

De bedrijfsmaatschappelijk werkers hebben een zeer intensief contact met de werkvloer. Ik heb bij mijn werkbezoek aan de MDD de overweging meegegeven om de individuele casuïstieken periodiek te analyseren op structurele problemen en trends, die ten behoeve van verbetering bestuurlijke aandacht verdienen, van met name de uitvoerende commandanten.

• **8.7 - Privatisering Mechanisch Centrale Werkplaats**

Tijdens het werkbezoek aan deze werkplaats, behorende tot de Defensie Materieel Organisatie, heeft men mijn aandacht gevraagd voor de voortdurende onzekerheid over de mogelijke privatisering van dit bedrijf. Het personeel van de Mechanisch Centrale Werkplaats (MCW) heeft sinds medio 2001 in onzekerheid geleefd over haar toekomst binnen Defensie. Ik heb deze kwestie bij de staatssecretaris van Defensie onder de aandacht gebracht, met het advies de beslissing zo snel mogelijk te nemen en zo een einde te maken aan deze situatie.

De staatssecretaris van Defensie heeft medio november 2005 het personeel van de MCW een toelichting gegeven op zijn besluit om het privatiseringstraject te beëindigen en de MCW in afgeslankte vorm voor Defensie te behouden.

• **8.8 - Defensie Archieven-, Registratie- en Informatie Centrum**

Dit rapportagejaar heb ik een werkbezoek gebracht aan het Defensie Archieven-, Registratie- en Informatie Centrum (DARIC), gevestigd in het Rijksbedrijvencentrum te Rijswijk. De DARIC-missie luidt: "Het ondersteunen van de defensieorga-

nisatie bij een doelmatige inrichting en efficiënte uitvoering van documentaire informatieverzorging en archiefbeheer, in overeenstemming met wet- en regelgeving". Ik ben daarbij uitgebreid geïnformeerd over de belangrijke ontwikkelingen die DARIC en het werkveld van documentaire informatieverzorging en archiefbeheer bij Defensie direct of zijdelings betreffen. Het is mij duidelijk geworden dat DARIC volop in beweging is, vooral als gevolg van de digitalisering en van de rationalisering van de bedrijfsvoering, alsmede vanwege de reorganisaties en de reducties in de ondersteunende processen bij Defensie.

Er tekenen zich drie hoofdontwikkelingen binnen en rondom DARIC af:

- de activiteiten in het kader van de overkoepelende defensiereorganisatie (SAMSON), die zijn gericht op het opzetten van één defensieorganisatie voor documentaire informatieverzorging en archiefbeheer;
- het project "DIV Online" dat zich richt op de digitalisering daarvan;
- de oprichting van het Dienstencentrum Documentaire Informatievoorziening (DCDI) bij het Commando DienstenCentra (CDC) en de integratie van het DARIC daarin.

In de afgelopen jaren omvatten de werkzaamheden op het gebied van documentaire informatieverzorging en archiefbeheer in de defensieorganisatie zo'n 600 VTE'n; hierop voeren zo'n 1.200 defensiemedewerkers (parttime) activiteiten op dit gebied uit. Bij de ontvlechting van de werkzaamheden op genoemd terrein uit de organisatiedelen waar die tot op heden als nevenactiviteit waren ondergebracht, en bij de daaropvolgende overdracht ervan naar het DARIC, hebben zich nogal wat spanningen en conflicten voorgedaan betreffende de overdracht van de betrokken hoeveelheid VTE'n, dan wel de budgettaire vergoeding daarvoor. Het was dan ook van het grootste belang dat er vanuit het SAMSON-project op werd toegezien dat adequate nulmetingen werden uitgevoerd.

Op de werkvloer bestond onzekerheid en onrust over de toekomstige werkgelegenheid. Enerzijds omdat veel oudere medewerkers zich afvroegen of zij nog wel in staat waren de omslag naar de digitalisering te maken. Anderzijds omdat men voorzag dat veel functies op het gebied van documentaire informatieverzorging en archiefbeheer door de automatisering kwamen te vervallen. De communicatie hierover was niet steeds voor alle medewerkers even transparant. Er is naar aanleiding daarvan alsnog veel aandacht besteed aan het scheppen van de gewenste duidelijkheid en aan het toelichten van de garanties voor zorgvuldigheid van het reductietraject. De diverse betrokken overlegfora spelen daarbij een belangrijke rol.

DEEL IV - THEMA-ONDERWERPEN





HOOFDSTUK 9 – “*Lessons learned*” *bij de evaluatie van militaire operaties*

• 9.1 - Inleiding

“Een wijs mens leert van zijn ervaringen, maar een wijzer mens leert ook van andermans ervaringen”
(vrij naar Confucius)

“Hoe kan het nu dat we als bewakingseenheid nog steeds met deze grote Die-maco-geweren lopen en niet met de inklapbare korte versie die snel in en uitstijgen mogelijk maakt?”
(korporaal van de Koninklijke Luchtmacht tijdens de ISAF-missie in Afghanistan 2005)

“Hoewel we vorig jaar al aangegeven hebben dat er ander materiaal moet komen, is er tot dusver nog niets veranderd.”
(marinier tijdens de wintertraining in Noorwegen)

“Tot mijn ongenoegen constateer ik dat de “steigerpijpenconstructie” als affuit

op de jeep nog steeds niet is vervangen door een degelijke en veilige uitvoering.”
(IGK tijdens vervolfbezoek aan SFIR in Irak in 2004)

“Hier heb ik weer het zoveelste geval van te late aanwijzing voor uitzending,
waardoor deze persoon in grote problemen komt.”
(stafofficier IGK bij verzoek om bemiddeling)

“Tevens is geconstateerd dat personeel bestemd voor specialistische functies ...
regelmatig niet voldeed aan de functie-eisen (kwantitatieve in plaats van kwalitatieve vulling).”
(aanbiedingsbrief van de Defensiestaf bij het verslag van de eindevaluatie SFIR 2005)

“In november 2003 kwam ik terug uit Irak, vol ideeën wat er wel en niet goed
was gegaan tijdens de uitzending van SFIR I. Ik was overtuigd van het feit dat
Defensie zeker geïnteresseerd was in de ervaringen die opgedaan waren gedurende de uitzending. Helaas, niets was minder waar”.
(voorwoord van een eerste luitenant der genie bij zijn eindschrijving voor de Koninklijke Militaire Academie, getiteld “Ervaring gebruiken noodzaak?”)



Het bovenstaande vormt slechts een zeer summiere bloemlezing uit de vele gesprekken die zijn gevoerd, en uit evaluatieverslagen van de afgelopen jaren die zijn bestudeerd. Zij verschaffen een beeld van hoe de krijgsmacht omgaat met de geleerde lessen van zijn (operationele) optreden. Gebleken is dat er al heel veel lessen zijn, doch dat de verwerking hiervan tot “Lessons Learned” (LL) nogal te wensen overlaat. Dit was reden voor mij om de minister van Defensie voor te stellen het thema “Lessons Learned” voor 2005 op de agenda te zetten. Ik heb dit onderzoek toegespitst op de evaluatie van militaire operaties.

In dit kader moet onder LL het volgende worden verstaan. Het beschouwen van de resultaten van de evaluaties van opleidingen, oefeningen en operaties is een integraal deel van het operationele proces. Alle relevante ervaringen worden systematisch verzameld en verwerkt tot “Lessons Noted”. Als al deze lessen zijn omgezet, geautoriseerd, vastgelegd en gepubliceerd in concrete maatregelen, richtlijnen en adviezen is er pas sprake van LL. Hierdoor wordt veiliggesteld dat eerder gemaakt fouten niet opnieuw worden gemaakt en “best practices” behouden blijven.

Om inzicht te krijgen in de procesgang is het watervalmodel als werkvorm gehanteerd. Dat betekent dat de inventarisatie is gestart bij de Defensiestaf, waarna de staven van de vier krijgsmachtdelen zijn bezocht. Hierbij is achtereenvolgens bezien of er beleid is vastgesteld binnen de “oude” krijgsmachtdeelorganisaties, en in welke vorm een “Lessons Learned-beleid” terugkomt in de in september 2005 nieuw opgerichte Operationele Commando's. Ook wordt bekeken of er een internationaal samenwerkingsverband bestaat op het gebied van LL en of Nederlandse militairen die in het buitenland zijn geplaatst, daar een rol in spelen. Vervolgens is een inventarisatie gemaakt naar mogelijke oorzaken waarom “Lessons noted” niet worden omgezet in LL. Uiteindelijk wordt een ideaalsituatie geschetst, die wordt afgezet tegen de ontwikkelingen binnen Defensie.

• 9.2 - Defensiestaf

De Algemene Rekenkamer heeft in 1996 geconstateerd, dat met name de organisatie van de evaluatie van missies onvoldoende borging bood om structureel en integraal lering uit lessen te trekken. Uit vergelijking van evaluaties bleek toen dat lessen steeds opnieuw worden geleerd, die al uit eerdere evaluaties bekend waren. Dit duidde op een slechte uitwisseling van evaluatieresultaten tussen de verschillende krijgsmachtdelen en de Defensiestaf. In 1999 heeft de minister van Defensie in een nota aan het parlement aangegeven, dat de Chef Defensiestaf (CDS, thans de afkorting voor Commandant der Strijdkrachten) verantwoordelijk is voor vredesoperaties en dat hij deze missies daarom ook multidisciplinair moet evalueren. Multidisciplinair wil zeggen dat vaste vertegenwoordigers van de defensieonderdelen, de directies binnen de centrale organisatie van het Ministerie van Defensie en het Ministerie van Buitenlandse Zaken zullen deel-

nemen aan het evaluatieproces. Bovendien moeten de daaruit getrokken lessen toegankelijk zijn en de implementatie hiervan dient in de praktijk te kunnen worden gevolgd.

In het Toetsingskader 2001 is deze opdracht nader gepreciseerd tot een jaarlijkse evaluatie van lopende missies en een eindevaluatie na afloop van de missie. Deze evaluaties waarin aandacht wordt gegeven aan zowel militaire als politieke aspecten, worden gebruikt bij de uiteindelijke verantwoording aan het parlement. In het Takenbesluit is bepaald dat de afdeling Evaluaties van de Defensiestaf is belast met het opstellen van deze evaluaties.

Na afstemming in een multidisciplinair team stelt de CDS de evaluatie vast en biedt deze vervolgens aan de leden van het Politiek Beraad aan, dat het hoogste besluitvormende orgaan binnen het Ministerie van Defensie is. Daarnaast krijgt die evaluatie ook een stafbehandeling bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Na de vaststelling volgt de aanbieding door de minister van Defensie en de minister van Buitenlandse Zaken aan het parlement. Daarna wordt de evaluatie op het defensie-intranet geplaatst en opgenomen in de via intranet toegankelijke database “Defensie Lessons Learned en Informatie Systeem” (DELLIS).

• 9.3 - CDS-aanwijzing nr. A5

Bovenstaande procedure is vastgelegd in CDS-aanwijzing nr. A5, “Evaluatie van militaire operaties” van 21 november 2002. In die aanwijzing is het volgende bepaald: “De doelstelling van evaluaties is inzicht te verschaffen in het verloop van militaire operaties, teneinde enerzijds te komen tot aanpassingen van procedures, processen en structuren ten aanzien van dit soort operaties en anderzijds de bewindslieden in staat te stellen verantwoording af te leggen aan het parlement. De kwaliteit van de procesgang van lopende en toekomstige operaties waaraan eenheden van de Nederlandse krijgsmacht deelnemen, kan door deze aanpassingen worden vergroot”.

Het ten uitvoer brengen van de daaruit voortvloeiende aanbevelingen behoort tot het cyclische proces van evalueren. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt nadrukkelijk in “de lijn”. Om de minister jaarlijks in staat te stellen verantwoording af te leggen over de missies en de implementatie van de aanbevelingen daarbij, is bepaald dat de krijgsmachtdelen jaarlijks aan de CDS verslag moeten doen van de geïmplementeerde lessen. Bovendien zal bij de vaststelling van de eindevaluatie van een militaire operatie een datum worden bepaald, waarop de aanbevelingen met betrekking tot die operatie moeten zijn vastgelegd in beleid.

Uit de CDS-aanwijzing nr A5 blijkt dat de voorbereiding, instandhouding en afwikkeling van de operaties wordt geëvalueerd. Momenteel zijn de krijgsmachtdelen nog betrekkelijk autonoom in de wijze waarop zij evalueren. De CDS is uitsluitend bevoegd op aspecten van uitgevoerde operaties.

Hoewel in de CDS-aanwijzing is bepaald dat de krijgsmachtdelen jaarlijks de voortgang van de implementatie van de LL moeten rapporteren, blijkt in de praktijk dat er thans geen invulling aan wordt gegeven. Overigens bestaat er bij de Defensiestaf (nog) geen systeem om hierop toe te zien. Binnen de Defensiestaf wordt op dit moment een “tasker”-systeem ontwikkeld, waarbij de opgedragen maatregelen van CDS gevolgd worden. Ook LL die voortvloeien uit de werkbezoeken van onder andere de minister, de CDS en de IGK zullen in dit systeem worden opgenomen.

Zoals eerder aangegeven, bestaat er bij de Defensiestaf (DS) de database DELLIS. Initieel is DELLIS als een “pilot” gestart om evaluaties en geïdentificeerde LL op te nemen en deze via intranet ter beschikking te stellen. Het systeem verkeert nog steeds in een eerste fase en is gevuld met de evaluaties van alle recente operaties. Momenteel wordt door de afdeling Evaluaties van de Defensiestaf gezien in hoeverre bestaande krijgsmachtdeelsystemen hierop moeten aansluiten, dan wel of er voor één, krijgsmachtbreed, systeem wordt gekozen.

Het nu nog niet optimale systeem DELLIS hoeft overigens geen “showstopper” te zijn voor de operationele eindverantwoordelijke CDS. Deelname van personeel van de afdeling Evaluaties aan alle bijeenkomsten van de Directie Operaties van de CDS met betrekking tot de planning van nieuwe operaties en de aansturing van lopende operaties, vormt een waarborg dat de meest recente LL worden ingebracht.



• 9.4 - Ontwikkelingen binnen de Defensiestaf

De nog van kracht zijnde Aanwijzing A5 is in de tweede helft van 2005 door de afdeling Evaluaties van de DS herzien, aangezien is geconstateerd dat de evaluatie van de CDS te sterk was gericht op de verantwoording aan het parlement. De herziening komt ook voort uit de bestuursvernieuwing. De CDS is in het nieuwe besturingsmodel sinds 5 september 2005 integraal verantwoordelijk voor het gehele operationele domein. Hij moet daarom voor zijn domein beleid ontwikkelen en vaststellen, niet alleen ten aanzien van de uitvoering van operaties, maar ook van de gereedstelling, opleiding en training en de evaluatie. De CDS wordt lijnverantwoordelijk naar de Operationele Commando's toe en dient daardoor ook invulling te geven aan zijn verantwoordelijkheid op het gebied van evaluaties. Daarnaast is vastgesteld dat de huidige multidisciplinaire evaluatie voornamelijk is gebaseerd op de "input" van het contingentcommando en het detachementcommando van de missie ter plaatse. Omdat er echter meer spelers in het operationele veld zijn, wordt de huidige "input" als te beperkt beschouwd.

Ook de evaluaties van de eenheidscommandanten, het coördinerende krijgsmachtdeel, het gereedstellend krijgsmachtdeel en het Defensie Operatie Centrum (DOC) moeten in de toekomst worden meegenomen in de multidisciplinaire evaluatie, zodat niet alleen de uitvoering, maar ook alle andere facetten van de operatie worden bekeken. Dit impliceert dat commandanten hun evaluatie en de geconstateerde lessen inbrengen in de multidisciplinaire evaluatie van de CDS. Om vast te stellen wat voor acties door welk niveau daarna moeten worden genomen, geven commandanten aan welke maatregelen zij zelf al hebben genomen, dan wel op welke gebieden en op welk niveau er nog actie moet worden ondernomen. Uit deze CDS-evaluatie dienen uiteindelijk concrete richtlijnen te volgen om eerder gemaakte fouten in de toekomst te voorkomen dan wel constructieve suggesties tot beleid te verheffen. In de conceptversie van de nieuwe CDS-aanwijzing A-1200 is met al deze facetten rekening gehouden. Deze versie is inhoudelijk afgestemd met de verschillende defensieonderdelen. Deze aanwijzing wordt begin 2006 van kracht.

• 9.5 - Koninklijke Landmacht

In het verleden was de LL-expertise ondergebracht bij de operationele staf van de Bevelhebber der Landstrijdkrachten (BLS). Het hoofdaandachtsgebied van de sectie LL was voornamelijk uitzendingen van eenheden van de Koninklijke Landmacht (KL). Voor de sectie LL lag het accent van de werkzaamheden op de voorbereiding, de uitvoering en de terugkeer van de missie. De eenheden werden ook in de missiegebieden bezocht. Specifiek gekeken werd er naar logistiek, operaties en het welbevinden van de militair. De resultaten van de observaties werden gemeld aan de Bevelhebber der Landstrijdkrachten (BLS) die deze vervolgens omzette in actiepunten en zijn organisatie opdracht gaf deze af te handelen. Er was echter geen structurele controle op de verwerking en/of uitvoering van de LL.



Wel schreef de sectie LL een aantal op zichzelf staande publicaties voor de militairen die op de niveaus 2 (groep) en 3 (peloton) werkten. In die publicaties werden specifieke onderwerpen nader uitgewerkt en vervolgens tot standaard verheven. Enkele gepubliceerde onderwerpen zijn o.a.: de sociale patrouille, de Islam, het koud-weer-optreden en het warm-weer-optreden. Nadat het gepubliceerde onderwerp in diverse voorschriften was verwerkt, werden de publicaties vervallen verklaard.

In 2004 is de sectie LL op advies van de (KL) adviescommissie “Lessons Learned” opgenomen in de nieuwe staf van het Opleidings- en Trainings Commando (OTCO). Daarmee is deze expertise lager in de organisatie ondergebracht, waardoor de directe lijn met de bevelhebber werd verbroken. Binnen het OTCO zijn de commandanten van de opleidings- en trainingscentra als materiedeskundigen verantwoordelijk voor de advisering van de bevelhebber met betrekking tot de LL op hun eigen vakgebied. Deze adviezen zijn nodig om de bevelhebber in staat te stellen beslissingen te nemen over noodzakelijke aanpassingen van de randvoorwaarden.

Tussen de Sectie LL en de materiedeskundigen vindt voortdurend afstemming plaats. Dit leidt tot een gecoördineerde inzet van de op de verschillende opleidingscentra werkzame LL- functionarissen. De sectie geeft daartoe functionele richtlijnen voor het volgen van opleidingen, oefeningen en operaties. De verkregen informatie wordt geanalyseerd en verwerkt door de LL-functionarissen, werkzaam in de kenniscentra. Daar worden ook de stafadviezen geschreven, die vervolgens worden opgenomen in doctrinepublicaties en mogelijk leiden tot aanpassingen van de opleidingen.

Vooruitlopend op definitieve publicaties worden de LL vastgelegd in een database. Deze database wordt beheerd door de sectie LL van de staf van het OTCO. Binnen het nieuwe Commando Landstrijdkrachten (CLAS) worden LL onderverdeeld in DCTOMP factoren. DCTOMP staat voor Doctrine, C2, Training en opleiding, Organisatie, Materieel en Personeel. Hiermee wordt op een logische wijze alle voorkomende aspecten op gerubriceerde wijze behandeld. Na publicatie op intranet is deze database voor eenheden toegankelijk en is hetgeen daarin is vermeld, ook bindend. Deze “operationele database” wordt dus centraal beheerd. Dit betekent ook dat de LL worden ingetrokken op het moment dat deze zijn opgenomen in voorschriften. Daarnaast wordt jaarlijks gerapporteerd over uitgevoerde evaluaties en genomen maatregelen. De feitelijke implementatie en toepassing wordt niet door de sectie LL gevolgd, omdat dit een lijnverantwoordelijkheid is.

Het is opgevallen dat zowel in het Operationele Commando (OPCO), het Opleidings- en Trainingscommando (OTCO) als de diverse kenniscentra de vulling van LL-functies blijkbaar geen prioriteit heeft gekregen. Er zijn veel vacatures. Dit duidt er niet op dat aan het LL-proces onmiddellijk een groot belang wordt gehecht.

• 9.6 - Ontwikkelingen binnen de Koninklijke Landmacht

In de nieuwe organisatie van het CLAS is het OTCO gehandhaafd, met dien verstande dat de commandant van het OTCO als kennismanager tevens de speciale stafofficier LL wordt van de Commandant Landstrijdkrachten. Hierdoor is de borging voor LL op het niveau CLAS veiliggesteld. In de hoedanigheid van speciale stafofficier LL is de commandant van het OTCO in staat ook de implementatie en toepassing van de LL binnen het CLAS te managen. In november 2005 is een nieuw Opleidings- en Trainingscentrum (OTC) Operatiën opgericht. In dit OTC Operatiën worden de opleidings- en trainingsprocessen voor de niveaus 5 (bataljon) en 6 (brigade) voorbereid, uitgevoerd en geëvalueerd. Tevens wordt dit een kenniscentrum voor de genoemde niveaus. De verantwoordelijkheid voor de evaluatie van operaties en missies komt ook hier te liggen. Bij het OTC Operatiën wordt de LL-functie, conform hetgeen bij de staf OTCO is geschied, geplaatst bij de afdeling doctrine. Binnen de overige OTC's van OTCO worden de LL-functionarissen binnen het kenniscentrum geplaatst.

• 9.7 - Koninklijke Luchtmacht

In theorie zou bij de Koninklijke Luchtmacht (KLu) de “Lessons Learned-functie” thuishoren bij de sectie evaluatie van het Operatiecentrum (OPCEN). Deze sectie wordt direct aangestuurd door het hoofd van het operatiecentrum. De hoofdtaak van deze sectie is echter het voorbereiden en uitvoeren van de operationele en tactische evaluaties (testen!) bij de diverse onderdelen. Tijdens deze evaluaties bestaat wel aandacht voor LL. De LL worden echter niet structureel verzameld, geanalyseerd, vastgelegd en gepubliceerd in een centrale, openbaar toegankelijke

database. Uit navraag bij de in genoemde sectie werkzame stafofficieren blijkt dat er geen separaat beleid is ontwikkeld voor LL. Bij het CLSK bestaat geen eigen openbaar toegankelijke database.

Uit een steekproef blijkt wel dat er bij afdelingen (jachtvliegers, helikopters, transport en luchtverdediging) en op squadronniveau allerlei informatie wordt verzameld, bijgehouden en onderling uitgewisseld. Echter ook op deze locaties is gebleken dat er geen structurele vastlegging in een database plaatsvindt, maar dat informatie veelal mondeling wordt doorgegeven. Naar de opvatting van direct betrokkenen voldoet dit systeem echter wel. Er heerst een besef dat iedereen verantwoordelijk is om essentiële informatie met elkaar te delen. Gezien de specifieke kenmerken van de onderscheiden KLu-eenheden bestaat kennelijk geen behoefte aan sturing van bovenaf, maar vertrouwt men op de collegiale expertisedeling die zich overigens niet uitsluitend beperkt tot de KLu. Ook met gelijksoortige eenheden van zowel burger- als militaire afkomst wordt informatie uitgewisseld. Pas als men zelf geen oplossing weet voor problemen, zal het hogere niveau erbij worden betrokken. Uit een steekproef bleek vervolgens dat er op de “werkvloer” geen grote behoefte bestond aan een aanpassing van het huidige systeem.

• 9.8 - Ontwikkelingen bij de Koninklijke Luchtmacht

Ook in de nieuwe organisatie van het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) is een sectie evaluatie onderdeel van het OPCEN. De operationele evaluaties vormen het hoofdaandachtsgebied. Er is niet voorzien in een separate LL-entiteit, waardoor het LL-proces een afgeleid proces is van de operationele evaluaties (het is dus ook geen “fulltimebaan”). Er is ook nog geen plan voor het publiceren en beheren van LL in een voor de KLu toegankelijke centrale databank. Zoals al eerder gemeld, valt de KLu dus ook in de toekomst terug op het nog in de pilot-fase verkerende DELLIS. Daarom volgt de KLu nauwgezet de huidige ontwikkelingen binnen de DS bij het ontwerpen van een nieuwe centrale database.

In tegenstelling tot de KL is er binnen de nieuw opgerichte staf van het CLSK geen functionaliteit opgenomen, die als borging dient voor het gehele LL-proces. Uit gesprekken met de huidige functionarissen van het OPCEN blijkt, dat de huidige (en toekomstige) manier van werken op het gebied van LL onbevredigend is. Omdat men het nut van een goed LL-systeem inziet, wordt een pleidooi gehouden voor het opnemen van specifieke LL-functionarissen.

• 9.9 - Koninklijke Marine

Binnen de Koninklijke Marine (KM) werden de LL opgenomen in de reisverslagen van de commandanten, die na elke reis of uitzending werden ingeleverd bij de naasthogere staf. Die staf zette vervolgens de daaruit voortvloeiende actiepunten uit en zag toe op de afwikkeling. Omdat veelal onvoldoende controle op deze

afwikkeling werd uitgevoerd, “verwaterden” menige LL en gingen dus verloren voor het leerproces.

Medio 2003 is gestart om het LL-proces te automatiseren. De basis voor dit systeem is een programma dat bij de US Navy in gebruik is. Dit systeem wordt het “Navy Lessons Learned Informatie Systeem” (NLLIS) genoemd. Inmiddels is een begin gemaakt met het verzamelen van informatie, de vulling van het systeem en de bewaking van de diverse actiepunten. Tevens is het systeem gekoppeld aan een website van het geclassificeerde NATO Netwerk (WEB interface). Omdat deze site de classificatie “Geheim” heeft, is deze alleen te bezoeken door geautoriseerd personeel. Voor de functionarissen op varende schepen worden cd-roms verstrekt met de meest actuele informatie.

De werkwijze is als volgt. Iedere eenheid krijgt bij aanvang van een missie het “Windows Navy Instructional Input Programme” (WinIIP) als invoerprogramma. In dit programma worden de ervaringen elektronisch vastgelegd. Dit dient om de “Lessons Identified” gestructureerd en in digitale vorm aan te leveren (naast een schriftelijk verslag). Eventueel worden reeds genomen maatregelen toegevoegd. Na terugkeer wordt dit elektronisch verslag aangeboden op het niveau van een “managementsite”. Er zijn “managementsites” bij de Onderzeedienst, het Korps Mariniers, de Groep maritieme helikopters, de Mijndienst, de Groep Tactische Escorte Schepen, en bij het Analyse en tactisch centrum (ANTAC). De commandant der zeemacht in het Caraïbisch gebied is (nog) niet in het systeem opgenomen. De “managementsite” beoordeelt de relevantie van de aangeleverde data, geeft er een prioriteit aan en neemt ze op in het NLLIS. Indien noodzakelijk wordt er zowel horizontaal als verticaal afgestemd. Na analyse worden de lessen en actiepunten afgehandeld door de “managementsite”. Vooralsnog functioneert het NLLIS systeem goed, nadeel is echter dat het tot op heden nog een “offline” systeem is met meerdere databases, waardoor het erg arbeidsintensief is.

Belangrijke en urgente actiepunten die de competentie van de groepscommandant te boven gaan, worden doorverwezen naar het naasthogere niveau van de Commandant Zeestrijdkrachten (CZSK) en de Groepscommandanten (in het zogenaamde directieberaad). Daar kunnen door aanpassing van de randvoorwaarden, dan wel door ontwikkeling van nieuwe beleid de LL worden vastgesteld en knelpunten worden opgelost. Na behandeling in het directieberaad wordt ten behoeve van beheer en publicatie de LL gegeven aan de “central site” (niveau CZSK). Deze site verwerkt de bevindingen van het directieberaad zo nodig tot LL en draagt zorg voor terugkoppeling naar de betrokken “managementsite”. Tevens bewaakt de “central site” de voortgang en verzorgt periodiek rapportages en overzichten. Ook beheert de “central site” de gevalideerde LL en stelt die ter beschikking (via een webinterface, dan wel een cd-rom).

Door het Korps Mariniers is al ervaring opgedaan met het NLLIS. Tijdens de VN-missie in Ethiopië en Eritrea heeft de bataljonstaakgroep gebruikgemaakt van



het invoerprogramma. Tijdens de uitzending van het eerste mariniersbataljon in Irak (SFIR 1) zijn alle gegevens ingevoerd in de meest recente versie van het invoerprogramma. De reacties zijn over het algemeen zeer positief. Men ervaart de software als gebruiksvriendelijk en ter zake doende.

• 9.10 - Ontwikkelingen bij de Koninklijke Marine

In het verleden waren de beheerders van de “central site” werkzaam in de afdeling planning en evaluaties van de staf van de commandant der zeemacht in Nederland. In het nieuwe Commando Zeestrijdkrachten vinden deze werkzaamheden plaats vanuit de afdeling N 7. Er zullen in de nieuwe organisatie nagenoeg geen wijzigingen optreden en de werkzaamheden zullen op vrijwel identieke wijze worden voortgezet. Wel is de afdeling N 7 het centrale aanspreekpunt geworden bij het aanleveren van de in de organisatie uitgezette en gevalideerde LL. Daartoe is deze afdeling bezet met twee voltijds functionarissen. Uit gesprekken met functionarissen blijkt dat men zeer tevreden is over dit systeem. Er worden zelfs goede mogelijkheden onderkend om het systeem verder uit te bouwen voor een krijgsmachtbrede toepassing. Er wordt dan ook de suggestie gedaan per krijgsmachtdeel een “managementsite” in te voeren en de “central site” op het niveau van de Defensiestaf te leggen. De input in deze “central site” is dan afkomstig van de “managementsites” van de krijgsmachtdelen. Na behandeling van de data en de autorisatie van de LL kunnen deze mogelijk worden opgenomen in DELLIS.

• 9.11 - Koninklijke Marechaussee

Uit gesprekken met functionarissen van de afdeling Operaties van de Korpsstaf Koninklijke Marechaussee (KMar) blijkt, dat alle daar gerapporteerde zaken op een niet-gestructureerde wijze werden uitgezet en (zo mogelijk) opgelost binnen de KMar-organisatie. Wel wordt, nadat door de staf een besluit is genomen, intern de aangedragen oplossing met het personeel gecommuniceerd. Er werd echter geen geautomatiseerde administratie bijgehouden van binnengekomen zaken en er was ook geen vastlegging van LL. Hierdoor was er onvoldoende borging van kwaliteit. Het personeel dat zich met LL bezighoudt, deed dit in nevenfunctie.

Inmiddels is binnen de staf van de KMar een wijziging doorgevoerd om bij operaties tijdig de specifieke KMar-zaken te signaleren en vervolgens te kunnen aanpakken. Sedert februari 2000 is de functionaliteit LL, bestaande uit 1 VTE, belegd binnen de Korpsstaf KMar. Voor februari 2000 werden de LL meegenomen in het verslag van de commandant van het contingentscommando, die rechtstreeks aan CDS rapporteerde. Momenteel rapporteert de (KMar-)detachementcommandant eerst aan de Korpsstaf KMar (zowel schriftelijk als in mondelinge “debriefings”). Bij de Korpsstaf wordt een selectie gemaakt ten aanzien van datgene wat intern kan worden opgelost en datgene wat van belang is voor de CDS en de overige krijgsmachtdelen. Bij de (in)briefing van de nieuwe detachementcommandant bij de Korpsstaf KMar worden deze rapportages van voorgangers met alle eerdere lessen behandeld.

• 9.12 - Ontwikkelingen bij de Koninklijke Marechaussee

Mede op grond van bovenvermelde veranderingen is voor de toekomst dit nieuwe beleid vastgelegd in het Beleidsplan KMar 2010, in het bijzonder voor de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van missies. De intentie bestaat om aansluiting te zoeken bij een eventueel nieuw centraal defensiesysteem voor de vastlegging van LL.

• 9.13 - Internationale samenwerking op het gebied van “Lessons Learned”

Binnen de NAVO bestaat het “Joint Analysis and Lessons learned Center” (JALLC) in Monsanto, nabij Lissabon in Portugal. De opzet was dat dit een “NAVO-breed” centrum zou zijn voor het verzamelen, het verwerken en de bewaking van de implementatie van LL. Tot op heden is een en ander onvoldoende uit de verf gekomen. Momenteel is het JALLC (behartiger van de LL uit Kosovo, Irak en Afghanistan) een onderdeel van het “Joint Warfare Center”, gevestigd in Noorwegen.

Binnen het JALLC is wel een geautomatiseerd systeem ontwikkeld om gegevens vast te leggen en te kunnen volgen. Dit systeem, het “Observation Collection Pro-

gramm” (OCP), is een doorontwikkeling van hetzelfde US Navy programma dat thans ook in gebruik is bij de KM (NLLIS). Onderzoek zal moeten uitwijzen in hoeverre de Nederlandse defensie gebruik kan en wil maken van deze ontwikkelingen.

Veel Nederlandse militairen zijn in het buitenland werkzaam. Met al hun activiteiten in staven, eenheden en organisaties, en ambassades is het aannemelijk dat veel externe “know how” voorhanden is. Er is echter geen beleid dat voorziet in een actieve rol in het kader van de LL voor Nederlandse militairen in het buitenland. Slechts op incidentele basis wordt na een verzoek informatie verzameld en aangedragen. Wel worden door de afdeling Evaluaties van de DS, maar ook door de diverse krijgsmachtdelen, operationele ervaringen van onder meer het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten geanalyseerd en verspreid.

• 9.14 - Oorzaken van de huidige situatie

Uit bovenstaand overzicht van activiteiten van de diverse krijgsmachtdelen en de Defensiestaf blijkt, dat ieder afzonderlijk erkent dat er in het verleden niet altijd op een voortvarende wijze is omgegaan met de LL. Er is hiervoor niet één enkele specifieke oorzaak aan te wijzen. Wel zijn er enkele ontwikkelingen geweest, dan wel zijn nog gaande, die dit geconstateerde manco deels kunnen verklaren.

1. Door het ontbreken van overkoepelend beleid vanuit de defensietop was aandacht voor LL veelal een zaak van de afzonderlijke krijgsmachtdelen. Dit had de volgende effecten:
 - Binnen de “zelfstandige” krijgsmachtdelen is op eigen wijze invulling gegeven aan de implementatie van de LL, met als gevolg dat er geen enkele uniformiteit in aanpak en uitvoering is waar te nemen; dit door het ontbreken van dwarsverbanden tussen de diverse krijgsmachtdelen.
 - Naast het feit dat er vanuit de zijde van de defensietop geen algemeen geldend beleid is vastgesteld, zijn er ook geen controlemogelijkheden van bovenaf op de uitvoering. Ook binnen de diverse krijgsmachtdelen blijkt de controle onvoldoende aanwezig
 - Er is geen sprake van regulier periodiek overleg tussen de diverse krijgsmachtdelen en de Defensiestaf over het onderwerp LL.
2. Hoewel de rol van LL steeds meer gewicht kreeg, is dit zelden doorvertaald in functionarissen die zich voltijds met deze materie gingen bezighouden. Het gevolg is dat aandacht voor LL in de tijd sterk wisselde, afhankelijk van het enthousiasme van sommigen en de mate waarin dezen genoemde werkzaamheden konden combineren met hun overige werk.
3. Door het ontbreken van capaciteit komt het te vaak voor dat de geconstateerde lessen (“Lessons Noted”) op onvoldoende snelle en adequate wijze worden vastgelegd in nieuw beleid, in voorschriften of in (tijdelijke) uitvoeringsbepalingen naar alle niveaus. Er is daarnaast niet bij alle krijgsmacht-

delen een goede voortgangscontrolle op datgene wat wel en niet verwerkt is.

4. Ook ontbreekt er een controle op het juiste gebruik van LL. Door de invoering van opdrachtgerichte commandovoering is het behalen van de operationele gereedheid voor de uit te voeren taak van belang, terwijl de wijze waarop dit resultaat bereikt wordt, overgelaten wordt aan de met uitvoering belaste commandant. Er vindt onvoldoende controle op de naleving van de eerder opgedane LL plaats doordat er nauwelijks meetbare criteria zijn geformuleerd. Wellicht moet er toch een sturingsmechanisme zijn om vast te stellen of daadwerkelijk alle relevante LL mee zijn genomen in het totale proces.

• 9.15 - Schets van een ideaalsituatie

De doelstelling voor een ideaalsituatie kan als volgt worden geformuleerd.

De feitelijke verbetering van het operationele proces moet tot uiting komen in aanpassingen van het gedrag, van opleidings- en trainingsprogramma's, van procedures, van voorschriften of doctrine. Het effect hiervan moet uiteindelijk meetbaar zijn in de zin van verbeterd vakmanschap en toegenomen operationele inzetbaarheid.

In wezen zou het proces moeten verlopen langs dezelfde lijn die wordt voorgesteld door de werkgroep Samson (deelmaatregel 11) ten aanzien van kennismanagement (het geheel aan activiteiten gericht op het ontwikkelen, delen, toepassen en evalueren van kennis, zodat benodigde kennis op tijd en op de goede plek aanwezig is, waardoor collectieve en individuele doelstellingen sneller en beter worden gerealiseerd).

Net als voor kennismanagement is het ook bij de LL van belang dat er gekozen wordt voor een systematische aanpak. Er dient sprake te zijn van:

- eenduidig, defensiebreed beleid, vastgesteld door de CDS, betreffende de wijze waarop binnen alle krijgsmachtdelen moet worden omgegaan met LL;
- het inzetten van LL als een van de instrumenten voor commandanten, zodat zij kunnen sturen en zo nodig werkprocessen kunnen wijzigen om hun doelstellingen te bereiken; dit houdt in dat de LL-functie belegd wordt bij de operationele commandant;
- het organiseren en het inrichten van een omgeving waarin het personeel uitgenodigd, gefaciliteerd en zo nodig beloond wordt bij het toepassen, ontwikkelen, delen, combineren en vastleggen van LL in voorschriften en/of beleidsaanwijzingen;
- het zorgen voor de continuïteit bij de toepassing van LL, inbedden van LL in de bedrijfscyclus, en het ontwikkelen en stimuleren van de benodigde competenties van commandanten en medewerkers;
- het zorgen voor samenhang van maatregelen op verschillende beleidsterreinen (personeel, opleiding, training, cultuur) ter ondersteuning van de juiste implementatie van LL;



- het zorgen voor de juiste cultuur die het ontwikkelen, delen, vastleggen en toepassen van LL bevordert;
- het coördineren, ondersteunen en zo nodig integreren van decentrale initiatieven.

Samengevat kan worden gesteld dat het eindresultaat moet zijn: het volledig implementeren van LL binnen de gehele defensieorganisatie, waarbij de LL-functionarissen in de operationele (commandanten)lijn moeten worden opgenomen (G3/S3/Operaties) en worden ondersteund met een defensiebreed geautomatiseerd registratie- en voortgangscontrolesysteem. Dit systeem moet toegankelijk worden voor iedere defensiemedewerker.

• 9.16 - Defensiebrede ontwikkelingen en voortgang

Reeds in 1996 constateerde de Algemene Rekenkamer, dat de organisatie van de evaluatie onvoldoende borging bood om hieruit structureel en integraal lessen te trekken. Als gevolg hiervan is de organisatie gewijzigd bij de Defensiestaf. Vanwege de rol die de CDS in het nieuwe besturingsmodel gaat vervullen, dient alle beleid te worden gemaakt binnen zijn staf. Ook beleid over hoe om te gaan met evaluaties en LL is hiervan een onderdeel. Ik constateer dat hier voortvarend aan wordt gewerkt. Over dit onderwerp wordt overleg gevoerd met de verschillende defensieonderdelen. Binnen de Defensiestaf is een nieuwe versie van de CDS

Aanwijzing A5 in concept gereed. De eindversie (aanwijzing A-1200) wordt begin 2006 van kracht. Daarnaast vindt onderzoek plaats naar een defensiebrede vastlegging van LL in een voor iedereen toegankelijke database. Tevens is een start gemaakt met de invoering van een (permanente) overlegstructuur tussen de Defensiestaf en de krijgsmachtdelen over het onderwerp LL.

Een van de daarbij spelende aspecten is op welke manier de LL op een toegankelijke wijze kunnen worden geregistreerd. In dat kader is men zich momenteel aan het beraden op beschikbare en werkzame systemen. Een van die systemen is het nu bij de KM in gebruik zijnde NLLIS. Zoals eerder aangegeven, wordt dit systeem door de KM aanbevolen als een gebruiksvriendelijk en werkzaam systeem dat door het Korps Mariniers in de praktijk is beproefd. Daarnaast wordt momenteel een nieuwere versie van het OCP bestudeerd en beproefd. Dit systeem biedt de mogelijkheid op alle niveaus krijgsmachtbreed LL in te brengen en daarbij aan te geven of deze LL al zijn afgeprocedeerd en daarom bindend zijn. Dit kan mogelijk ook via een (bijgestelde) versie van het bestaande DELLIS-systeem. Een vergelijking van de beschikbare systemen zal uiteindelijk moeten leiden tot een keuze welk systeem zal worden gebruikt als de defensie-database waarin alle LL worden opgenomen en beheerd.

Een minstens zo belangrijk aspect betreft de verplichting voor de defensieonderdelen om de geconstateerde LL zo spoedig mogelijk te verwerken in bestaande doctrines, voorschriften en vaste orders. Immers, eerst dan is er echt sprake van een les die omgezet is in geëvalueerd beleid. Door personeels- en of capaciteitsgebrek is dit momenteel een van de grootste knelpunten in de uiteindelijke afhandeling van LL. Onderzoek zal moeten uitwijzen of deze richtlijn defensiebreed, dan wel per defensieonderdeel moet worden vastgesteld.

Naast de verticale benadering (in de hiërarchie) wordt ook onderzoek verricht bij de Defensiestaf naar een meer horizontale benadering. Naar analogie van het Amerikaanse (“company commanders” en “platoon commanders”) en het Britse leger wil men overgaan tot het oprichten van discussieforums met gebruikmaking van het intranet (in de toekomst ook internet). Eenieder kan op deze krijgsmachtbrede website reageren en actief zijn eigen LL toevoegen aan het reeds vastgelegde. Wel moet nog worden vastgesteld op welke wijze en door wie wordt bepaald wat de toegevoegde waarde is van nieuwe toevoegingen. De toepassing lijkt op die die wordt gebruikt voor de totstandkoming van de bekende Wikipedia-encyclopedie. Vanuit de DS wordt eveneens gewerkt aan een defensiebreed via intranet toegankelijk discussieforum ervaringen@mindef.nl voor horizontale uitwisseling van tijdens operationeel optreden opgedane ervaringen. Het voorplan is om in 2006 een eerste pilot te starten op het defensie-intranet.

• 9.17 - Conclusies

- Op hoofdlijnen zijn de aanbevelingen van het rapport van de Algemene Rekenkamer uit 1996 opgevolgd en vastgelegd in CDS-aanwijzing A5.
- Door gebrek aan controle laat de implementatie van de geleerde lessen en de hieruit voortvloeiende maatregelen in de praktijk te wensen over.
- Op het niveau Defensiestaf is momenteel geen sprake van een evaluatie van het LL-beleid, ieder defensieonderdeel mag dit inrichten naar eigen inzicht.
- CDS was verantwoordelijk voor operaties en heeft op dit punt beleid ontwikkeld, onder meer in CDS-aanwijzing A5. Dit beleid was wel "krijgsmachtoverkoepelend", evenals de database. Op grond van het nieuwe besturingsmodel is de CDS per september 2005 verantwoordelijk voor alle aspecten binnen de gehele krijgsmacht. Hierdoor bepaalt hij straks al het beleid voor alle defensieonderdelen. Evaluatiebeleid is daarvan een onderdeel en de CDS ontwikkelt dat. Een nieuwe versie van de opvolger van de Aanwijzing A-5 (A-1200) wordt begin 2006 ingevoerd. In deze CDS-aanwijzing wordt de basis gelegd voor een defensiebrede aanpak op het gebied van LL en evaluaties van militaire operaties onder regie van de CDS.
- Ondanks het onderkende belang van LL vindt dit onvoldoende weerslag in het aantal formatieplaatsen en met name in de vulling hiervan bij de defensieonderdelen. Een direct gevolg is dat hierdoor onvoldoende aandacht kan worden besteed aan de afronding van dit proces, te weten de vastlegging in voorschriften en doctrines.

• 9.18 - Aanbevelingen

- Betrek alle defensieonderdelen bij de ontwikkelingen op het gebied van beleid ten aanzien van LL en de vastlegging hiervan, teneinde een draagvlak te creëren voor een succesvolle invoering.
- Ontwikkel een voor de gehele krijgsmacht geldende (elektronische) database; laat reeds bestaande systemen hierop aansluiten.
- Bezie in hoeverre personeel op "fulltime-basis" moet worden ingezet om een succesvol uitvoeren van een LL-beleid te implementeren. Dit dient per operationeel commando of defensieonderdeel afzonderlijk (intern) te geschieden.
- Start regulier en periodiek LL-overleg op om "unité de doctrine" te verkrijgen met deelname van alle defensieonderdelen onder leiding van de Defensiestaf (nader: als voorbereiding op de veranderingen per september 2005 heeft een eerste oriënterende vergadering inmiddels plaatsgevonden).
- Ontwikkel een volgsysteem (en controlesysteem) waarbij alle geconstateerde LL binnen een vast tijdstraject dienen te zijn opgenomen in de vigerende voorschriften en doctrines.

• 9.19 - Naschrift: “Lessons Learned” in breder verband

Zoals reeds eerder vermeld, heeft de behandeling van dit thema zich toegespitst op de evaluatie van militaire operaties. Door alle operationele commando's en de Bestuursstaf wordt benadrukt dat LL zich niet uitsluitend beperken tot “militaire operaties”. Op vele andere aspecten binnen de bedrijfsvoering vindt het verzamelen en verwerken van LL plaats. In een recent gehouden masterclass, met defensiepersoneel uit allerlei directies binnen het Ministerie van Defensie, omtrent kennismanagement en de toepassing hiervan binnen defensie, is dit expliciet naar voren gekomen als een van de belangrijkste behoeften. Met name binnen de bedrijfsvoering kunnen vele voorbeelden worden genoemd van zaken die bij een strikte toepassing van eerdere opgedane LL sneller, beter maar in ieder geval anders zouden zijn uitgevoerd. Juist met de mogelijkheden en toepassing van moderne middelen als intra- en internet is een wezenlijke verbetering te bewerkstelligen. Via deze media ingebrachte LL kunnen snel en efficiënt krijgsmachtbreed worden beoordeeld en verwerkt in aanwijzingen voor de toekomst; uiteindelijk met als resultaat dat zo veel mogelijk bureaucratie wordt uitgebannen en er voortdurend sprake is van een snelle en slagvaardige operatie.

Binnen de defensieorganisatie wordt reeds binnen verschillende directies (Directie Beleidsevaluatie, Directie Materieel Organisatie) volop gewerkt aan vastlegging en verwerking van de diverse LL. Ook binnen de Operationele Commando's worden op het gebied van de bedrijfsvoering diverse activiteiten ontwikkeld in dit kader.

Defensiebreed onderzoek naar hoe en op welke wijze delen van de systematiek, zoals gebruikt bij de evaluatie van militaire operaties, ook toepasbaar kunnen zijn op andere deelgebieden (en uiteraard vice versa), kan bijdragen tot het ontwikkelen van een defensiebreed LL-beleid op velerlei terreinen.

Een deel van de aanbevelingen van de IGK zijn reeds verwerkt in de nieuwe CDS-Aanwijzing, terwijl aan de overige aanbevelingen, het gezamenlijk ontwikkelen van beleid, een database, een evaluatie-overleg en een volgsysteem, al vanaf najaar 2005 een eerste invulling wordt gegeven. Vernieuwend gebruik van intra- en internet is op dit moment in onderzoek. Ik hoop van harte dat de krijgsmacht met dit alles een echt lerende organisatie wordt.



HOOFDSTUK 10 – DE MILITAIR EN *de vrije tijd*

• 10.1 - Inleiding

In het jaar 2005 heb ik, in het kader van af te leggen werk- en stafbezoeken onder andere onderzoek gedaan naar het thema: de militair en de vrije tijd. In dit onderzoek heb ik laten nagaan hoe de militair zijn vrije tijd besteedt en/of zou willen besteden, en of hieraan consequenties (moeten) zijn verbonden voor het Ministerie van Defensie in het algemeen en voor de specifieke commandanten in het bijzonder. Daartegenover is de vraag gerechtvaardigd of het Ministerie van Defensie geen einde moet maken aan de mogelijkheid tot interne legering, daar het huisvesten van de militair buiten de kazerne hem na einde werkzaamheden gelijkstelt aan elke (andere) burger die zelf verantwoordelijk is voor het invullen van zijn vrije tijd.

Het onderzoek is gestart op het moment dat de reorganisatie van de krijgsmachtdelen in volle gang was. Dit heeft ertoe geleid dat het onderzoek zich heeft toegespitst op de krijgsmachtdelen en op de onderdelen van de huidige Nederlandse Defensie Academie, gelet op haar specifieke positie, en de situatie in de Nederlandse Antillen en Aruba (NA&A). Binnen de krijgsmachtdelen is onderscheid gemaakt tussen de operationele en de opleidingseenheden.



• 10.2 - Bijzonderheden

Gedurende de afgelopen jaren heeft de defensieorganisatie verschillende veranderingen en ontwikkelingen ondergaan. Zo bestond haar organisatie tot 1996 uit respectievelijk burgerambtenaren, beroepsmilitairen en dienstplichtige militairen. Tot die periode was de militair een rijksambtenaar die, zoals dat heette, 24 uur per dag in dienst was. In dit kader bood het Ministerie van Defensie zijn werknemers, veelal jonge mensen, de mogelijkheid om intern gehuisvest te worden op kazernes en in militaire inrichtingen. Ook na afloop van de werkzaamheden brachten zij hun vrije tijd door op militair terrein of in de directe omgeving daarvan. Inmiddels bestaat de organisatie uit militairen met een BBT-contract (Beroeps Bepaalde Tijd) en militairen met een BOT-contract (Beroeps Onbepaalde Tijd), die hun werkzaamheden in principe tussen 08:00 uur en 17:00 uur verrichten en in aanmerking komen voor compensatie van gemaakte uren die buiten de reguliere werktijden zijn gemaakt.

Tevens is de aard van de werkzaamheden sinds de jaren '90 van de vorige eeuw gewijzigd van “de verdediging van de gebiedsgrenzen van de NAVO en Koninkrijksgrenzen” in een “optreden, in samenwerking met de diverse partners, ten behoeve van stabilisatie van de vrede en interventie bij conflicten over de gehele wereld”. Dat betekent dat de militair wordt opgeleid, geoefend en getraind om vervolgens te kunnen worden uitgezonden en ingezet, waar ook ter wereld.

Daarnaast heeft er een accentverschuiving plaatsgevonden qua bedrijfsvoering van de militaire organisatie in het algemeen. Dit betekende onder meer dat activiteiten die niet tot de “core business” van de militair behoren, zijn ondergebracht bij een daarvoor specifiek ingericht defensieonderdeel. Te denken valt in dit kader onder andere aan de Defensie Vastgoedorganisatie (DVD) en de Paarse Restauratieve Organisatie (Paresto).

Mede door dit alles is ook de rol van de commandant veranderd. Was deze commandant in het verleden hoofdzakelijk belast met de operationele aansturing van zijn eenheid, nu is hij tevens belast met de integrale bedrijfsprocessen. Dit betekent dat hij tegenwoordig ook wordt aangesproken op zijn verantwoordelijkheden als werkgever.

Goed werkgeverschap betekent voor een willekeurig bedrijf of onderneming over het algemeen niet meer of minder dan het bieden van voorzieningen voor een goed werkklimaat (arbo, bedrijfsveiligheid en milieu, arbeidsvoorwaarden, kantine enz.). Bij de krijgsmacht gaat het naast werken ook over wonen en leven, omdat veel militairen ook buiten de voor hen geldende werkuren aangewezen zijn op de zorgzaamheid en voorzieningen van Defensie, en voor sommigen geldt dit zelfs in bijzondere mate voor het weekend.

Dat brengt met zich mee dat de functionaris bij Defensie zich ook buiten het werk thuis moet voelen op een kazernecomplex en dat er moet worden gestreefd naar goed werkgeverschap. In dit kader heeft de Bevelhebber der Landstrijdkrachten medio 2001 een werkgroep ingesteld om te inventariseren welke verbeteringen nodig zijn om te komen tot goed werkgeverschap, met primaire aandacht voor woon-, leef- en werkklimaat. Dit heeft in 2002 geresulteerd in het rapport: “Warmer Wonen en Werken” in de Koninklijke Landmacht (KL). In hoeverre en hoe bij de andere krijgsmachtdelen de aandacht voor het woon-, leef- en werkklimaat is belegd, heeft nadrukkelijk deel uitgemaakt van dit thema.

• 10.3 - Methoden van informatieverzameling

Door middel van werk- en stafbezoeken aan defensie-eenheden in 2005 hebben mijn staf en ik gesprekken gevoerd met commandanten en vertegenwoordigers van het personeel over het onderwerp “de militair en zijn vrije tijd”. In aanvulling daarop is aan de opleidingsinstituten, opleidingscentra en kazernes, inrichtingen van operationele eenheden en eenheden geplaatst in het buitenland, schriftelijk en mondeling een aantal vragen gesteld over dit thema. Tevens hebben de stafmedewerkers die belast waren met dit thema, persoonlijke gesprekken gevoerd met commandanten en vertegenwoordigers van het personeel. In deze gesprekken is onder andere naar voren gekomen, dat men zich beperkt voelt door de kaders waarbinnen en de wijze waarop de huidige Paresto-organisatie invulling geeft aan haar taken. In de beschouwing wordt hierop niet nader ingegaan, maar een nader onderzoek wordt aanbevolen, mede omdat deze

organisatie in het begin te maken had met aanloopperikelen en een aperte negatieve benadering vanuit de hele defensieorganisatie.

Daarnaast hebben zij onder andere ook kennis genomen van documentatie over het onderzoek bij de KL uit 2002 (“Warmer Wonen en Werken”), en van de onderzoeksresultaten van de sectie Gedragswetenschappen van de KL over het leven op de kazerne. Tot slot heeft er naar aanleiding van de strekking van de antwoorden op de vragenlijst, een gesprek plaatsgevonden met vertegenwoordigers van de Federatie Militaire Tehuisorganisaties, waarbij is gesproken over wat de betekenis van deze organisatie kan zijn voor de vrijetijdsbesteding van de (inwonende) militair. In dit gesprek zijn de onderzoeksresultaten onder de militaire bezoekers aan “ECHOS Homes” (in uitzendgebieden) en bij de “PMTrefpunten” (Nederland) toegelicht.

De militair kan in een aantal gevallen door de commandant worden verplicht gebruik te maken van huisvesting. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat de militair, op aanvraag, huisvesting door Defensie wordt verleend zolang naar het oordeel van de commandant huisvestingsfaciliteiten op het militaire onderdeel beschikbaar zijn. Indien huisvesting op het militaire onderdeel ontbreekt, kan ten behoeve van de militair, onder bepaalde voorwaarden, door zorg van de commandant daarin elders worden voorzien.

Om te kunnen vaststellen in hoeverre er sprake is van krijgsmachtbreed beleid ten aanzien van de huisvesting en van vrijetijdsbesteding van de individuele militair, zijn vragen geformuleerd die in een enquête hun weerslag hebben gekregen en ter beantwoording aan vertegenwoordigers van het personeel en de respectieve commandanten zijn voorgelegd.

De hoofdvragen die onder andere aan de orde zijn gesteld, zijn:

- de voor- en nadelen van interne legering ten opzichte van het wonen buiten het kazerneterrein;
- de mate waarin Defensie ten aanzien van vrijetijdsbesteding voorwaarden-scheppend zou moeten optreden en de consequenties waarmee rekening gehouden moet worden, indien Defensie hieraan geen invulling meer geeft.
- de mate waarin, in het kader van handhaving van de interne orde en rust, buiten werktijden regels kunnen worden opgelegd.

Omdat er een tendens waarneembaar is dat momenteel de KL, de Koninklijke Luchtmacht (KLu) en de Koninklijke Marechaussee (KMar) voornamelijk regionaal gerichte wervingsactiviteiten ontplooiën, terwijl de Koninklijke Marine (KM) vanwege haar centrale locatie daarentegen meer landelijke werving nastreeft, hebben mijn stafmedewerkers de indruk gekregen dat de vrije tijd van de militair per krijgsmachtdeel wordt bepaald. Daarom is de uitwerking van de antwoorden op de vragenlijst, die schriftelijk en digitaal zijn aangeleverd, per krijgsmachtdeel behandeld en als een weerslag van de reacties van huidige com-

mandanten en boordplaat-sers/binnenslapers in mijn rapport “de militair en zijn vrije tijd” vastgelegd.

10.4 - Beschouwingen

a. Algemeen

Tijdens mijn werkbezoeken, de stafbezoeken en uit de reacties op de vragenlijst is mij gebleken, dat de kazernefaciliteiten binnen de defensieonderdelen op verschillende wijze zijn georganiseerd en belegd. Binnen de KM zijn de kazernefaciliteiten ondergebracht bij de Facilitaire Steunpunten (FSP) die in drie regio's zijn onderverdeeld (Den Helder, Amsterdam en Rotterdam), terwijl de kazerne in Doorn (Mariniers Training Commando) de enige nog zelfstandig opererende kazerne van de KM is.

Binnen de KL zijn de werkzaamheden en verantwoordelijkheden met betrekking tot het beheer van kazernefaciliteiten belegd bij de

Commandant Logistieke en Facilitaire Dienst (CLFD). Deze commandant valt onder de verantwoordelijkheid van een Regionaal Militaire Commando (RMC). De CLFD die optreedt als kazernecommandant, is verantwoordelijk voor het bieden van een zo groot mogelijk assortiment aan faciliteiten op een militair complex waar verschillende eenheden met diverse ondercommandanten zijn gelegd. De CLFD moet van de commandanten trekkingsrecht verkrijgen over een deel van hun Koninklijke Landmacht Incidentele representatie en Personeelszorg-budget (KLIP).

Binnen de KLu zijn de platformtaken (waaronder: brandweer, meteo, bewaking, huisvesting, infrastructuur) belegd bij de onderdeelcommandant. Deze commandant is de drijver der inrichting. Deze commandant is naast operationele comman-



dant tevens 'huisbaas' voor de kazernefaciliteiten. Om de gebruikers van de kazerne te kunnen faciliteren, moet deze functionaris budget vastleggen in de jaarplanning. Met uitzondering van het Opleidingscommando KMar (OCKMar) voorziet de KMar in haar eigen accommodaties ten behoeve van huisvesting en vrijetijdsbesteding. Op de Koning Willem III-kazerne waar het OCKMar is gehuisvest, is de KL de drijver der inrichting. De commandant van het OCKMar is echter wel verantwoordelijk voor het beheer en het faciliteren van de huisvestingsmogelijkheden. Over het algemeen hebben de brigades KMar op het brigadeterrein legering-, sport- en vrijetijdsvoorzieningen. De brigadecommandant vervult daardoor tevens de rol van "huisbaas".

Ten behoeve van de handhaving van orde, rust en discipline zijn binnen alle krijgsmachtdelen bepalingen vastgelegd in orders en regelgevingen. Bij de KL heeft de voormalige BLS de regeling Orde, Rust en Discipline (ORD) uitgevaardigd, die voor alle kazernecomplexen van toepassing is. Bij de andere krijgsmachtdelen bestaat een dergelijke centrale regeling niet en is deze taak belegd bij de individuele commandant die belast is met de verantwoordelijkheid over en het beheer van de inrichting. De commandanten zijn allen van mening dat regelgeving hieromtrent noodzakelijk is, doch dat het veelal ontbreekt aan het toezicht op naleving van deze regelgeving.

b. Huisvesting

Uit de reacties van de respondenten blijkt, dat de voornaamste redenen voor de keuze van binnenslaper/boordplaatsersschap zijn: de (grote) afstand tussen de woonplaats en de plaats van tewerkstelling, al dan niet vanwege het ontbreken van goed aansluitend openbaar vervoer, de onregelmatige werktijden, de hoge reiskosten en het ontbreken van een tegemoetkoming voor dagelijks reizen voor functionarissen die geen zelfstandige huishouding voeren (veelal betreft dit militairen onder 21 jaar). Ook de wil (overplaatsingsbeleid) en de mogelijkheden tot vestiging in een nieuwe standplaats spelen hierbij een belangrijke rol.

Onderscheidend hierin zijn de opleidingseenheden waar initiële opleidingen plaatsvinden. Gedurende deze opleiding zijn de leerlingen immers verplicht intern gehuisvest.

De leerlingen op de Nederlandse Defensie Academie onderscheiden zich van de binnenslapers van de overige defensie-eenheden, doordat zij zich verenigen in een corps (cadetten, adelborsten). Over het algemeen zijn zij gedurende de gehele opleidingsperiode intern gehuisvest. De vrijetijdsbesteding wordt grotendeels bepaald door activiteiten in, door en voor de respectieve corpora.

In de Nederlandse Antillen en op Aruba (NA&A) worden officieren en onderofficieren veelal uitgezonden mét gezin, terwijl de (meestal jongere) manschappen in het algemeen alleen overkomen, dat wil zeggen zonder gezin. In de Nederlandse Antillen zijn van rijkswege een tweetal huisvestingsmogelijk-



heden. Militairen mét gezin krijgen de mogelijkheid een defensiewoning, dan wel een door Defensie aangeboden woning te betrekken, terwijl de militair zonder gezin van Defensie een kamer krijgt aangeboden op een van de inrichtingen van de KM en daarmee dus boordplaatser wordt. De kazernefaciliteiten maken hier zeven dagen per week deel uit van het werk-, woon- en leefklimaat van de boordplaatser. Tijdens mijn werkbezoek aan de NA&A is gebleken dat vanwege de teruglopende financiële situatie en de toenemende criminaliteit op met name Curaçao er een tendens waarneembaar is dat door het personeel (en zijn gezinsleden) steeds meer gebruikgemaakt wordt van de faciliteiten van de kazerne.

c. Voor- en nadelen

Op de vraag welke voordelen kunnen worden onderkend van het boordplaatser/binnenslaper zijn, noemt het personeel: het niet dagelijks hebben van reistijd, het gemak van het gebruik van diverse voorzieningen waardoor men meer tijd beschikbaar heeft voor studie, sport en ontspanning, terwijl ook de financiële voordelen (goedkopere huisvesting en minder reiskosten) worden genoemd. Daarenboven worden als bijkomende voordelen door commandanten erkend: een snellere inzet bij calamiteiten, een grotere saamhorigheid en een fittere eenheid.

Ten aanzien van de opleidingseenheden worden naast de bijdrage aan “team-building”, groepsvorming en discipline, het houden van toezicht als ook de serviceverlening (o.a. studiebegeleiding dan wel studiekلاس) als grote voordelen onderkend. “Last but not least” ervaart men het niet-noodzakelijkerwijs moeten verhuizen vooral voor cursisten van belang.

In de NA&A worden de voordelen van het boordplaatser zijn vooral gezien in de lage huurprijs, het gebruik kunnen maken van kazernefaciliteiten en het ontbreken van de noodzaak tot aanschaf van eigen vervoer. Daarnaast is het voor de militair die hier korter dan 24 maanden wordt geplaatst kostenbesparend, omdat deze militair niet in aanmerking komt voor verhuiskostenvergoeding.

De grootste nadelen van het boordplaatser/ binnenslaper zijn, vindt men vooral het gebrek aan privacy, vanwege huisvesting met beperkingen (meerdere mensen op een kamer, naleving regelgeving, gebrek aan faciliteiten) en het stilstaan respectievelijk achteruitgaan van het sociale/gezinsleven. Het niet kunnen regelen van privéaangelegenheden, waardoor er meer druk op het weekend komt te staan, en het ontbreken van een scheiding tussen werken en wonen worden eveneens als nadelige kenmerken van het boordplaatser/binnenslaper zijn, ervaren.

De commandanten die verantwoordelijk zijn voor huisvesting en facilitaire dienstverlening, ervaren als nadeel dat zij veelal niet de beschikking hebben over (voldoende) personele, materiële en vooral financiële middelen om optimale voorzieningen te kunnen treffen. Dit geldt vooral voor de commandanten Logistiek en Facilitaire Dienst (CLFD) bij de KL, die slechts een trekkingsrecht hebben over een deel van de KLIP-gelden van de gehuisveste eenheden. Hierbij zijn de commandanten in de NA&A van mening dat de inzet van personeel dat belast is met werkzaamheden die niet tot de “core business” behoren, verschuivingen in de werkroosters veroorzaken, die direct van invloed zijn op de operationele inzet van hun eenheden.

Wanneer legeringfaciliteiten ontbreken, voorzien zowel de commandanten als het personeel op termijn vullingproblemen. Dit wordt onder meer ingegeven door het verminderen van de belangstelling voor bepaalde functies vanwege de eventuele grote afstand tussen wonen en werken, en de tegelijkertijd blijvende behoefte van de organisatie aan relatief jong personeel. Tevens wordt hiermee de mogelijkheid om tijdens de initiële opleiding groepsbinding te creëren, de motivatie te verhogen en een defensiegevoel te bewerkstelligen, drastisch beperkt.

d. Faciliteiten

Uit de reacties van commandanten en personeel is gebleken, dat binnen alle krijgsmachtdelen faciliteiten worden aangeboden voor huisvesting en vrijetijdsbesteding. Gelet op de bedrijfscultuur van de organisatie zijn personeel en commandanten van mening, dat aan deze verantwoordelijkheid blijvend invulling moet worden gegeven. De aangeboden mogelijkheden voorzien volgens het personeel in een primaire behoefte en worden over het algemeen als goed gekwalificeerd.

Uit de reacties op de vragenlijsten blijkt echter ook dat er desondanks een grote diversiteit aan wensen bestaat. Opmerkelijk hierbij is dat er, naast de aanwezigheid van internetcafés krijgsmachtbreed een grote behoefte bestaat aan internetaansluitingen voor privégebruik op de legeringkamers. Met uitzondering van



een meerderheid van personeel en commandanten van de KLu zijn de respondenten van mening, dat het reëel is dat voor geboden faciliteiten naar rato een financiële vergoeding gevraagd wordt.

Voor wat betreft de locatie in Doorn steken de beperkte mogelijkheden voor ontspanning en de (te hoge) kosten voor alle geboden legeringfaciliteiten nog eens in extra negatieve zin af bij de faciliteiten geboden door de rest van de KM en de andere defensieonderdelen.

Er bestaat bij het inwonende personeel een grote behoefte aan een omgeving/faciliteit waar de gezelligheid van de huiskamer in enigerlei mate kan worden teruggevonden. Het ontbreken van deze huiselijke sfeer op de kazerne laat voorname-lijk bij de KL en KMar (door de ouderen) de roep om (meestal kleinere) cate-gorale verblijven horen.

Daarentegen wordt op de locatie Doorn, vanwege de geringe ontspanningsmoge-lijkheden voor het jongere personeel, het ontbreken van een gemeenschappelijk verblijf of meer specifiek een Militair Tehuis juist als een groot gemis ervaren.

In de NA&A is een tendens waarneembaar dat om financiële redenen en van-wege de veiligheid de walplaatser en zijn gezinsleden in toenemende mate gebruikmaken van de faciliteiten van de kazerne. Omdat het, ten gevolge van de

hoge huurprijzen, voor de boordplaatser vrijwel onmogelijk is om woonruimte buiten de kazerne te verwerven, is hij door deze uitzendsituatie zeven dagen per week intern op de kazerne zonder familie en vrienden, dus grotendeels aangewezen op de faciliteiten van de kazerne.

De rol van de Militaire Tehuizen en haar voorzieningen, in het kader van de bijzondere personeelszorg, wordt door Defensie nog steeds van belang geacht. Dit geldt vooral op locaties waar veelal jonge militairen hun opleiding volgen en locaties waar voldoende lokale infrastructuur ontbreekt. Uit onderzoek is gebleken dat het aantal bezoekers van de “PMTrefpunten” en “ECHOS Homes” (in missiegebieden) het laatste jaar weer aantrekt, vooral vanwege de huiselijke sfeer van deze faciliteiten. De door de staatssecretaris van Defensie met de stichting FMTO afgesloten “raamovereenkomst ten behoeve van de huur van militaire tehuizen” kan een garantie bieden voor de continuïteit hiervan in de toekomst.

Uit de reacties van respondenten blijkt dat de gehanteerde criteria om in aanmerking te komen voor huisvesting van rijkswege, veelal ingegeven worden door gebrek aan voldoende faciliteiten en bovendien, zowel intern als per krijgsmachtdeel, verschillen. Tevens is het hierbij opmerkelijk dat de vergoeding voor deze huisvesting centraal door Defensie is opgelegd, terwijl de geboden faciliteiten sterk onderling verschillen.

De resultaten van het onderzoek “Warmer Wonen & Werken” in de KL dienen als leidraad voor het voorzieningenniveau van het aanbieden van faciliteiten op de kazernes van de KL. Hiermee neemt de KL een uitzonderingspositie in ten opzichte van de andere defensieonderdelen, waar de invulling hiervan is toebedeeld aan de respectieve commandanten.

• 10.5 - Conclusies

- Uit het onderzoek is gebleken dat binnen alle krijgsmachtdelen faciliteiten worden aangeboden voor huisvesting en vrijetijdsbesteding. De aangeboden mogelijkheden voorzien in primaire behoefte en worden over het algemeen als goed gekwalificeerd.
- Gelet op de bedrijfscultuur van de organisatie zijn personeel en commandanten van mening dat aan deze verantwoordelijkheid blijvend invulling moet worden gegeven. Wanneer legeringfaciliteiten ontbreken, voorzien respondenten op termijn vullingproblemen.
- In de NA&A is een tendens waarneembaar dat vanwege financiële redenen en vanwege de veiligheid de walplaatser en zijn gezinsleden in toenemende mate gebruikmaken van de faciliteiten van de kazerne.

- Er bestaat behoefte aan (draadloze) internetaansluitingen voor privégebruik op de legeringkamers en behoefte aan een omgeving/ faciliteit waar de gezelligheid van de huiskamer in enigerlei mate kan worden teruggevonden, en aan (meestal kleinere) categorale verblijven.
- Op de locatie Doorn steken de beperkte mogelijkheden voor ontspanning en de (te hoge) kosten voor alle geboden legeringfaciliteiten in extra negatieve zin af bij de faciliteiten die geboden worden bij andere onderdelen van de KM en de andere defensieonderdelen. Daarom bestaat met name bij het jongere personeel de behoefte aan een gemeenschappelijk verblijf of meer specifiek een Militair Tehuis.
- Uit onderzoek is gebleken dat het aantal bezoekers van de PMTrefpunten en ECHOS Homes (in missiegebieden) het laatste jaar weer aantrekt, vooral vanwege de huiselijke sfeer van deze faciliteiten. De door STASDEF met de stichting FMTO afgesloten “raamovereenkomst ten behoeve van de huur van militaire tehuizen” kan een garantie bieden voor de continuïteit hiervan in de toekomst.
- Uit de informatie van mijn werkbezoeken, de stafbezoeken en de reacties op de vragenlijst blijkt dat het beheer en de verantwoordelijkheden met betrekking tot de kazernefaciliteiten binnen de defensieonderdelen op verschillende wijzen zijn georganiseerd en belegd. De commandanten die verantwoordelijk zijn voor huisvesting en facilitaire dienstverlening, beschikken veelal niet over (voldoende) personele, materiële en vooral financiële middelen om optimale voorzieningen te kunnen treffen.
- De gehanteerde criteria om in aanmerking te komen voor huisvesting van rijkswege, worden veelal ingegeven door gebrek aan voldoende faciliteiten en verschillen bovendien zowel intern als per defensieonderdeel. Tevens is het opmerkelijk dat de vergoeding voor deze huisvesting centraal door Defensie is opgelegd, terwijl de geboden faciliteiten sterk onderling verschillen.
- De resultaten van het onderzoek “Warmer Wonen & Werken” in de KL dienen als leidraad voor het voorzieningenniveau van het aanbieden van faciliteiten op de kazernes van de KL. Hiermee neemt de KL een uitzonderingspositie in ten opzichte van de andere defensieonderdelen waar de invulling hiervan is toebedeeld aan de respectieve commandanten.
- Ten behoeve van de handhaving van orde, rust en discipline zijn binnen alle krijgsmachtdelen bepalingen vastgelegd in orders en regelgeving. De commandanten zijn allen van mening dat regelgeving hieromtrent noodzakelijk is, doch dat het veelal ontbreekt aan het toezicht op naleving van deze regelgeving.

• 10.6 - Aanbevelingen

Op basis van de door mij verzamelde informatie, aanvullende afweging en beschouwing kom ik tot onderstaande aanbevelingen:

- Om leegloop en/of vullingproblemen in de toekomst te voorkomen, zou Defensie te allen tijde moeten blijven voorzien in mogelijkheden tot interne huisvesting en daarmee samenhangende adequate beschikbaarstelling van faciliteiten voor de vrijetijdsbesteding van de inwonende militair.
- Het centraal opleggen van een vastgestelde financiële vergoeding voor het gebruik van huisvesting vraagt om harmonisatie van de door Defensie geboden faciliteiten, de toe te passen criteria voor toewijzing en een herbezinning op de in te houden financiële vergoeding (vergoeding naar gebruik).
- De behoefte aan internetaansluitingen voor privégebruik op de legeringkamers, aan een omgeving/ faciliteit waar de gezelligheid van de huiskamer in enigerlei mate kan worden teruggevonden, en de roep bij met name de KL en in geringe mate de KMar om (meestal kleinere) categorale verblijven zal in overweging moeten worden genomen, waarbij tevens moet worden bezien of deze zo spoedig mogelijk kan worden geaccommodeerd.
- Gelet op de enerzijds zeer beperkte lokale infrastructuur, de uitdrukkelijke wens van het personeel en de ondersteuning daarvan door de commandanten van de locatie Doorn, en anderzijds de bereidwilligheid van de FMTO (i.c. KNMB Pro Rege) zou in overweging genomen kunnen worden om binnen de raamovereenkomst alsnog/opnieuw een Militair Tehuis nabij de locatie Doorn te realiseren.
- Personele-, materiële en financiële middelen dienen te worden afgestemd op het ambitieniveau van de te leveren faciliteiten en deze middelen dienen te worden belegd bij de daarvoor verantwoordelijke commandanten (bijvoorbeeld bij CLFD)
- Gelet op de terugval in de financiële positie en de heersende onveilige situatie in de NA&A, wordt voorgesteld nogmaals de haalbaarheid van de exploitatie van Militaire Tehuizen, conform de exploitatie in missiegebieden, door “ECHOS Homes” te onderzoeken en serieus te (her)overwegen.
- De rol van de Militaire Tehuizen binnen het nieuwe samenwerkingsverband tussen Defensie en de FMTO zou gekoesterd moeten worden en, waar mogelijk en noodzakelijk, verder uitgebreid.
- Tot slot wordt een nader onderzoek naar de wijze waarop en de kaders waarbinnen de huidige Paresto invulling geeft aan haar taken, in het bijzonder van 17.00 tot 08.00 uur, dringend aanbevolen.



HOOFDSTUK 11 – *Etnische culturele diversiteit bij Defensie*

• 11.1 - Inleiding

In februari 2005 heb ik van de minister van Defensie het verzoek ontvangen om in de vorm van een IGK-thema aandacht te besteden aan het onderwerp “Diversiteit in de krijgsmacht”. Diversiteit in het personeelsbestand van Defensie komt tot uiting in verschillen in etniciteit, sekse, sociale klasse, leeftijd, seksuele geaardheid, rang, opleiding, religie, enzovoort. Met veel van deze verschillen, zoals opleiding en rang, zijn medewerkers binnen de defensieorganisatie in de loop der tijd vertrouwd geraakt. Op die aspecten is de diversiteit van het personeel dan ook nauwelijks meer structureel problematisch en deze verschillen zijn ingebed in de structuur en cultuur van de organisatie. Bij Defensie geldt een dergelijke “vanzelfsprekendheid” nog niet ten aanzien van de verschillen op de aspecten sekse, etniciteit en seksuele geaardheid, ook al zijn er in de afgelopen jaren reeds veranderingen en verbeteringen op dit gebied bereikt. Zo zijn, onder andere naar aanleiding van verzoeken van de minister aan mij, in het recente verleden onderzoeken gedaan naar diversiteit op het gebied van seksuele geaardheid en ongewenst gedrag in het algemeen. Vooral op het gebied van sekse en seksuele geaardheid hebben deze onderzoeken geleid tot concrete beleidsmaatregelen ter verbetering van de situatie van vrouwen en homoseksue-



elen binnen de defensieorganisatie. In het algemeen streeft Defensie ernaar om een diversiteitsbeleid te voeren, dat begint met de opname en acceptatie van vrouwen, etnisch culturele minderheden en homoseksuelen, en zich verder uitstrekt tot de kwaliteitsbenutting van alle groepen binnen de defensieorganisatie.

Maar is er binnen Defensie in dezelfde periode ook aandacht besteed aan diversiteit met betrekking tot de etnisch culturele dimensie? De noodzaak voor Defensie om hieraan aandacht te besteden, vloeit voort uit actuele en toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen en het streven van Defensie om zo veel mogelijk een afspiegeling te zijn van de samenleving. In de eerste plaats zijn er ontwikkelingen die een verandering in het klimaat ten opzichte van etnisch culturele minderheden in Nederland hebben veroorzaakt, zoals de aanslag op het WTC in New York, de aanslagen in Madrid, Londen en op Bali, en de moord op Theo van Gogh. Deze gebeurtenissen legitimeren een verhoogde aandacht voor de positie van deze groepen binnen de defensieorganisatie. In de tweede plaats is

er sprake van een explosieve groei van het aantal etnisch culturele minderheden in Nederland van vooral Turkse, Marokkaanse en Antilliaanse afkomst. Dit zijn juist de groepen die voor de defensieorganisatie interessant zijn met het oog op het toekomstig arbeidspotentieel. Toch blijkt tot nu toe dat vooral de werving van dat potentieel achterblijft bij de verwachtingen of zelfs terugloopt, ondanks doelgroepgerichte maatregelen als de Afkoopregeling Turkse Dienstplicht. In de derde plaats is voor de taakuitoefening in het kader van vredesoperaties in NAVO- of VN-verband etnisch culturele diversiteit in het eigen personeelsbestand van belang. Internationalisering en globalisering van dergelijke operaties dragen er immers toe bij, dat personeel in hogere en lagere echelons van Defensie steeds vaker in divers samengestelde teams moeten functioneren en intensief moeten samenwerken met lokale bevolking en NGO's.

Op basis van het bovenstaande en met het oog op toekomstige ontwikkelingen heeft de minister van Defensie mij gevraagd in 2005 onderzoek te doen naar het beleid omtrent en de positie van etnisch culturele minderheden binnen de defensieorganisatie. In dit themaverslag wordt allereerst aandacht besteed aan de onderzoeksopzet en vervolgens worden de resultaten van het thema beschreven om af te sluiten met een aantal conclusies. Op basis van deze conclusies wordt een aantal aanbevelingen geformuleerd.

• 11.2 - De opzet van het thema

De themaopzet is gemaakt door mijn staf in nauwe samenwerking met de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW) van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA). Het thema is uitgevoerd door twee van mijn stafmedewerkers samen met twee medewerkers van de FMW in de periode mei t/m september 2005.

Centrale vraag, deelvragen en centrale begrippen

De centrale vraag van het thema luidt:

“In welke mate is Defensie er vanaf 2000 in geslaagd een etnisch cultureel diversiteitsbeleid te ontwikkelen, te implementeren en uit te voeren, dat in overeenstemming is met huidige maatschappelijke ontwikkelingen en welk diversiteitsklimaat tekent zich als resultaat daarvan actueel op de werkvloer af?”

Het themaonderzoek heeft de volgende deelvragen:

1. Wat zijn de actuele beleidsontwikkelingen ten aanzien van etnisch culturele minderheden bij Defensie op centraal niveau?
2. Hoe wordt het beleid ten aanzien van etnisch culturele minderheden geïmplementeerd en uitgevoerd bij de verschillende defensieonderdelen en welke problemen heeft men daarbij?
3. Welk diversiteitsklimaat tekent zich actueel op de werkvloer af ten aanzien van etnisch culturele minderheden bij Defensie?

Met ‘etnisch culturele minderheden’ (vanaf nu in de tekst aangeduid als ECM’n) wordt bedoeld de groep zoals die in de Wet Stimulering Arbeidsdeelname Etnische Minderheden Nederland (Wet SAMEN) is gedefinieerd als ‘etnische minderheden’; een definitie die nog steeds door het Ministerie van Defensie wordt gehanteerd. De definitie luidt:

- a. een persoon geboren in Turkije, Marokko, Suriname, Nederlandse Antillen, Aruba, voormalig Joegoslavië, of in overige landen in Zuid- of Midden-Amerika, Afrika of Azië met uitzondering van Japan en voormalig Nederlands-Indië;
- b. een persoon die voorkomt in het register, bedoeld in artikel 1, onder b van de Wet Rietkerk-uitkering (heeft betrekking op de Molukse gemeenschap);
- c. de kinderen van de onder a) en b) genoemde personen.

Met ‘diversiteitsklimaat’ wordt bedoeld de mate, waarin in een organisatie gebruik wordt gemaakt van de onderlinge verschillen tussen de leden van die organisatie. In een organisatie met een goed diversiteitsklimaat worden allerlei opvattingen, behoeften, waarden, normen, belangen, gedragingen en uitingsvormen optimaal op elkaar afgestemd, kunnen alle medewerkers optimaal hun kwaliteiten benutten en worden verschillen juist geaccepteerd en benut in plaats van gereduceerd naar gemiddelde opvattingen of gedragingen. Dit heeft rechtstreeks impact op de cultuur van de organisatie en de mate waarin dit afstemmingsproces zich heeft voltrokken, en geeft informatie over het multiculturele karakter van de organisatie.

De deelonderzoeken

De themaopzet wordt verder gekenmerkt door twee deelonderzoeken. Het eerste deelonderzoek behandelt de deelvragen 1 en 2. Voor het verzamelen van informatie ter beantwoording van deelvraag 1 (“wat zijn de actuele beleidsontwikkelingen ten aanzien van ECM’n bij Defensie op centraal niveau?”) zijn bij de diverse relevante beleidsinstanties van Defensie de vigerende beleidsdocumenten geanalyseerd. Verder zijn vraaggesprekken gevoerd met de verantwoordelijke (ex-)portefeuillehouders “allochtonen” bij de Hoofddirectie Personeel (HDP) van het Ministerie van Defensie en de voormalige Directeuren Personeel van de defensieonderdelen Koninklijke Marine (KM), Koninklijke Landmacht (KL), Koninklijke Luchtmacht (KLu), Koninklijke Marechaussee (KMar) en Commando Dienstencentra (CDC).⁴ Om informatie met betrekking tot de tweede deelvraag (“hoe wordt het beleid ten aanzien van ECM’n bij Defensie geïmplementeerd en welke problemen heeft men daarbij?”) te verzamelen, zijn in totaal elf vraaggesprekken gevoerd met diverse relevante uitvoerende instanties van Defensie, zoals stafmedewerkers en medewerkers van de personeelsdiensten van KM, KL, KLu, KMar en CDC. Voor beide vragen is de Defensie Materieel Organisatie (DMO)

⁴ Hier wordt nog bewust de oude terminologie gebruikt, omdat de te onderzoeken periode loopt van begin 2000 t/m augustus 2005 en er dus sprake was van de ‘oude’ organisatie.



niet apart meegenomen, omdat dit defensieonderdeel nog te nieuw is. Bovendien is voor beide vragen eveneens informatie verzameld bij het Multicultureel Netwerk Defensie (MND). De topics die in deze gesprekken vooral aan de orde zijn gekomen zijn: definitie diversiteit, verankeringen en sturing, wat is er bereikt, problemen, behoeften, en conclusies of aanbevelingen. Het eerste onderzoeksdeel bevat dus een kwalitatieve analyse van documenten en vraaggesprekken met belangrijke “stakeholders”.

Voor het verzamelen van informatie over de derde deelvraag (“Welk diversiteitsklimaat tekent zich actueel op de werkvloer af ten aanzien van ECM’n bij Defensie?”) is een schriftelijke vragenlijst uitgezet onder het defensiepersoneel. Om een goed beeld te krijgen van de opvattingen die momenteel op de werkvloer leven ten aanzien van ECM’n bij Defensie is een vragenlijst gemaakt op basis van bestaande, gevalideerde vragenlijsten die reeds in andere krijgsmachten (Canada, VS) zijn gebruikt of zullen worden gebruikt. Deze lijst is verstuurd naar een representatieve steekproef van 5.600 medewerkers van Defensie. In totaal 2.080 medewerkers (37%) hebben een verwerkbare lijst teruggestuurd en deze is geanalyseerd in de periode september-oktober 2005. Het betreft hier beschrij-

vende analyses van de stand-van-zaken-tot-nu-toe, die mogelijk aanleiding geven tot nadere verklaringen in vervolgonderzoek. Het tweede deelonderzoek bevat dus een kwantitatieve analyse van vragenlijsten die 2.080 medewerkers van Defensie hebben ingevuld.

Verder is extra informatie verzameld doordat ik en mijn stafofficieren het thema ook aan de orde hebben gesteld tijdens werk- en stafbezoeken aan uitvoerende eenheden van Defensie en in de gesprekken met managementteams, medezeggenschapscommissies, lokale vertrouwenspersonen en het personeel. De resultaten worden in de volgende hoofdstukken besproken als antwoord op de deelvragen.

• 11.3. - De beleidsontwikkeling ten aanzien van ECM'n bij Defensie op centraal niveau

De actuele beleidsontwikkeling ten aanzien van ECM'n bij Defensie kan worden beschreven tegen de achtergrond van een context die sterk aan verandering onderhevig is geweest. Er heeft tussen 2000 en 2006 een grootschalige reorganisatie van “de Haagse staven” binnen Defensie plaatsgevonden, die ook veel consequenties heeft gehad voor die beleidsontwikkeling, zowel op centraal als op decentraal niveau. Op centraal niveau is de HDP verantwoordelijk voor de totstandkoming van het etnisch cultureel diversiteitsbeleid voor Defensie.

Definitie

Het diversiteitsbeleid op centraal niveau is tot medio 2005 gekenmerkt door een ‘doelgroepenstandpunt’. Op basis daarvan is het beleid verdeeld in drie dossiers (homoseksualiteit, ECM'n en gender) die apart van elkaar worden behandeld. Een andere ontwikkeling is, dat ongewenst gedrag/discriminatie uit de verschillende dossiers is gelicht en apart aandacht krijgt bij het Bureau Integriteit Defensie van de HDP. De discussie over een overkoepelend diversiteitsbeleid en de betekenis en meerwaarde daarvan is nog niet voldoende van de grond gekomen.

Verankering en sturing

Er heeft een functionele verankering en sturing van de beleidsdossiers plaatsgevonden. Dit betekent:

- er is apart beleid voor gender, homoseksualiteit en ECM'n.
- de totstandkoming van dit beleid vindt gescheiden plaats (homoseksualiteit en ECM'n aan de ene kant, en gender apart aan de andere kant).
- de totstandkoming van dit beleid vindt onder de vleugels van verschillende beleidsverantwoordelijken op verschillende niveaus plaats (gender onder de adjunct-HDP, homoseksualiteit en ECM'n bij de directeur personeelsbeleid van de HDP).

Dit is enerzijds de oorzaak van dat in de afgelopen jaren een overkoepelend diversiteitsbeleid nog niet echt van de grond is gekomen ondanks aandrang van

portefeuillehouders en andere stakeholders (zie verderop bij onderzoeksvraag 2). Qua diversiteitsbeleid voor ECM'n is het in die periode gebleven bij korte termijnbeleid in de vorm van het treffen van aparte regelingen, vooral gericht op de werking. Anderzijds is geconstateerd dat er weinig commitment was voor een brede discussie over overkoepelend diversiteitsbeleid, omdat getwijfeld werd aan de meerwaarde van een dergelijk beleid: "Wat moet je nog meer regelen dan dat je door middel van verschillende doelgroepgerichte maatregelen, bijvoorbeeld voor ECM'n, al hebt geregeld of gemakkelijk nog kunt regelen?" De 'thermometers' (rapportage Wet SAMEN, Diversiteitsoverleg Defensie, behandeling van gevallen van discriminatie, Multicultureel Netwerk Defensie) blijken goed te werken, dat wil zeggen dat de signalen vrij goed te verwerken waren. Voor wat betreft de verankering en sturing in de toekomst wordt opgemerkt dat de huidige wijze nog eens goed tegen het licht moet worden gehouden, omdat het een optimale communicatie over een integrale benadering voor diversiteitsbeleid in de weg staat.

Wat is er bereikt?

Er is in de afgelopen vijf jaar een aantal tastbare beleidsmaatregelen genomen in het kader van het beleid voor ECM'n. De belangrijkste maatregelen zijn:

- Opname van feest- en gedenkdagen voor joodse, moslim- en hindoemilitairen of burgerambtenaren in het AMAR en BARD.
- Erkenning van het recht op alternatieve voeding van rijkswege voor militairen om religieuze redenen.
- Op verzoek vervangen van de naam "God" door "Allah" in eed of belofte.
- Het aanstellen van een tweetal pandits (hindoegeestelijken).
- Instellen van het Diversiteitsoverleg Defensie (DOD) in 2002.
- Oprichten van het Multicultureel Netwerk Defensie (MND) in 2003.

Verder heeft Defensie ingevolge de in 1998 ingevoerde tijdelijke Wet Stimulering Arbeidsdeelname Minderheden (Wet SAMEN) tot en met augustus 2004 jaarlijks gerapporteerd over het aantal personeelsleden die behoren tot ECM'n, waarin de volgende trend defensiebreed te zien is:

Tabel 1: Evenredigheids- en realisatiepercentages ECM'n bij Defensie

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Evenredigheidspercentage	4.0	4.7	5.5	6.0	7.7	7.7
Realisatiepercentage	7.9	7.4	7.3	7.4	7.3	7.6

Hieruit blijkt dat Defensie tot 2001 meer ECM'n in de organisatie had dan het voorgeschreven evenredigheidspercentage. Na 2001, echter, is de realisatie onder het evenredigheidspercentage gebleven. Vanaf 1999 is de realisatie 'stabiel' te noemen, maar de eisen die zijn neergelegd in het evenredigheidspercentage, zijn omhoog geschroefd in verband met het stijgend aantal ECM'n op de arbeidsmarkt. Per 1 januari 2004 is de Wet SAMEN niet door het kabinet verlengd, maar Defensie wil voor intern gebruik de statistische gegevens blijven verzamelen.



Het volgen van het aandeel ECM'n in de defensieorganisatie wordt noodzakelijk geacht in relatie tot het stijgende aandeel van die groep op de arbeidsmarkt en de behoefte aan adequate vulling van de organisatie (zie inleiding).

Welke problemen zijn geconstateerd?

De behandeling van het dossier is op het niveau HDP in de periode 2000 - 2005 vooral gekenmerkt door onvoldoende continuïteit en door gemis van de ontwikkeling van een overkoepelende visie op het diversiteitsbeleid. Op het niveau HDP kan hiervoor een aantal factoren worden aangeduid:

- De grootscheepse reorganisatie die is/was gekoppeld aan de invoering van het nieuwe besturingsmodel.
- De beschikbare capaciteit die in deze periode gekoppeld was aan het diversiteitsdossier, in samenhang met de prioriteitstelling tijdens en direct na de reorganisatie.
- Een belangrijk concreet uitvloeisel hiervan is de opschorting van het DOD geweest, waardoor het defensiebreed werken aan en denken over diversiteit in een impasse geraakte.

Gevolg is dat het dossier ongeveer twee jaar (2003-2005) bij gebrek aan voldoende capaciteit niet de aandacht heeft gekregen die het verdiende. Wat ont-

brak was een overkoepelende visie op ECM'n die deel uitmaakte van een integraal defensie-diversiteitsbeleid. Op het ministerie is er in die periode ook niet systematisch gewerkt aan een overkoepelend beleidsdocument op het terrein van etnisch culturele diversiteit bij Defensie.

Welke behoeften leven er?

De volgende behoeften zijn geformuleerd:

- Centraal beheer van kennis en expertise op het gebied van gender, ECM'n en homoseksualiteit enz., vooral in relatie tot uitzendingen en omgangsvormen.
- Discussie over wijze van centraal beheer; hetzij in de huidige verankering en sturing via doelgroepenbenadering, hetzij in een expertisebureau betreffende diversiteit.
- Richtinggevende beschrijving van aannamebeleid/instroom, behoud en uitstroom (exitgesprekken) vanuit de beleidstaf voor de defensieonderdelen.
- Meer aandacht voor het opleiden van het middenkader en "voorbeeldgedrag" op het terrein van omgaan met ECM'n.
- Aandacht voor de wijze van registratie van ECM'n binnen Peoplesoft.

Actuele ontwikkelingen op centraal niveau

Bovenstaande constatering hebben - zoals gezegd - betrekking op de evaluatieperiode 2000-2005. Sindsdien is er bij Defensie op het niveau van de HDP een nieuwe beleidsimpuls op dit terrein gegeven, waaruit een aantal beleidsvoorstellen en -ontwikkelingen voortkomt die relevant zijn om te melden in aanvulling op voorgaande informatie.

Diversiteitoverleg Defensie (DOD)

Zoals gesteld in het jaarverslag, is het Diversiteitoverleg Defensie (DOD) in september 2005 weer nieuw leven ingeblazen. Een aantal bijeenkomsten heeft inmiddels plaatsgevonden, waardoor het defensiebreed werken aan, en het denken over diversiteit een nieuwe impuls heeft gekregen. Zo is een structurele discussie gestart over het opzetten van een integraal diversiteitbeleid voor Defensie. In een werkgroep van het DOD is die discussie verder gevoerd. Op basis daarvan is een begin gemaakt met het formuleren van het defensie-diversiteitbeleid. Een eerste concept nota "diversiteitbeleid Defensie" is gereed en behandeld in het DOD van 16 maart 2006. De daarin voorgestelde maatregel tot het oprichten van een "bureau diversiteit Defensie", spreekt mij bijzonder aan.

Diversiteitbeleid Defensie

Het defensie-diversiteitbeleid beoogt diversiteit integraal, dus anders dan het traditionele doelgroepenbeleid, te benaderen. Dit is in lijn met de aanbeveling uit het IGK-rapport. Daarbij is een aantal maatregelen geformuleerd om dat beleid uit te voeren. Te denken valt aan de volgende zaken.

- *Opleiding:*

Op het gebied van facetopleidingen is de volgende ontwikkeling relevant. Het Forum Personeelsbeleid Defensie heeft ingestemd met de notie dat facetonderwijs een goed instrument is om bepaalde opleidingsvelden defensiebreed te borgen. Dit betekent dat een kader wordt neergezet waarbinnen het facetonderwijs plaatsvindt. Facetonderwijs betreft opleiding en instructie op gebieden zoals diversiteit, integriteit, gender, maar ook medezeggenschap, arbeidsomstandigheden en veiligheid, etc. Voor diversiteit betekent dit dat de opleidingen structureel worden ingebed in alle initiële en loopbaanopleidingen die Defensie kent en aanbiedt.

- *- Organisatorische belegging van de uitvoering van diversiteitsbeleid:*

De verantwoordelijkheid van het diversiteitsbeleid is belegd bij de hoofddirectie personeel van de Bestuursstaf. Naast de beleidsontwikkeling en –monitoring ligt er een belangrijke taak in de verdere uitvoering van dit beleid. In de oude organisatieopzet was een groot deel van dit uitvoerend werk belegd bij de krijgsmacht-delen. In het nieuwe besturingsmodel is bij de defensieonderdelen geen organieke ruimte meer voor het nader uitwerken van beleid. Bovendien geldt voor veel zaken een meer paars karakter, dat wil zeggen van toepassing voor heel Defensie. Om die reden ligt er een voorstel voor de opzet van een centraal belegd bureau diversiteit Defensie.

- *Netwerken:*

De relatie met de netwerken (Defensievrouwennetwerk, Stichting Homoseksualiteit en Krijgsmacht en Multicultureel Netwerk Defensie) is aan herziening toe. De huidige subsidierelatie moet naar een meer zakelijke verhouding. Het eerdergenoemde bureau diversiteit Defensie kan hiertoe de noodzakelijke ondersteuning leveren aan de netwerken.

- *Versterking van de ketenbenadering/wervingsbeleid voor allochtonen:*

In de kwantitatieve benadering van diversiteit gaat het erom dat ook in aantallen personeel er een goede afspiegeling komt van de samenleving. Op die manier is echt sprake van diversiteit. Het nauwgezet monitoren van zowel instroom, doorstroom als uitstroom en daarmee het succes ten aanzien van behoud van groepen (vrouwen, etnisch culturele minderheden) moet meer aandacht hebben. Maatregelen om registratie te verbeteren zijn inmiddels in gang gezet. Het benaderen van de groep allochtonen als het gaat om werving krijgt meer aandacht. In 2005 zijn daartoe al een aantal initiatieven ontplooid. Dit krijgt een vervolg in 2006 en verder. Dit geldt reeds voor de werving van vrouwen.

Aanstellen van Imams in de krijgsmacht

Al eerder is de behoefte vastgesteld voor de aanstelling van Imams bij de dienst Geestelijke verzorging. Naar verwachting wordt binnenkort één zendende instantie gerealiseerd die verantwoordelijk is voor de afvaardiging van Imams. Om tot die zendende instantie te komen is het noodzakelijk dat de twee bestaande organisaties (CMO en CGI) een samenwerkingsverband aangaan.



• **11.4 - Implementatie en uitvoering van het beleid ten aanzien van ECM'n bij de defensieonderdelen**

De verantwoordelijkheid voor de implementatie en uitvoering van het etnisch cultureel diversiteitsbeleid lag de afgelopen vijf jaar bij de Directeuren Personeel van de defensieonderdelen en hun personeelsvoorzieningsinstanties. Met dat laatste wordt bedoeld: allerlei instanties die zich in de lijn binnen het defensieonderdeel met aspecten als selectie, werving, opleiding, loopbaanbeheer, ongewenst gedrag, vertrouwenszaken e.d. hebben beziggehouden. Hieronder volgt op samenvattende wijze hoe de defensieonderdelen de afgelopen vijf jaar het beleid op het terrein van de etnisch culturele diversiteit hebben geïmplementeerd en uitgevoerd, hoe zij dat in de toekomst willen gaan doen, welke problemen zij zijn tegengekomen en welke behoeften zij hebben om het beleid te kunnen implementeren en uitvoeren. Voor de gedetailleerde bevindingen van dit deel van het thema wordt verwezen naar het uitgebreide rapport dat NLDA en IGK gezamenlijk hebben opgeleverd.

• **Bevindingen**

Onderzoeksvraag 1:

- Er is geen overkoepelend document ten aanzien van het beleid voor ECM'n binnen Defensie;
- Er is sprake van een 'doelgroepenbenadering' die zich manifesteert in een functionele verankering en sturing van het beleid door verschillende beleidsfunctionarissen, hetgeen een centraal beheer van en discussie over

een brede diversiteitsexpertise in de weg staat;

- Er is geen sprake van continuïteit van dat beleid geweest in de periode 2003-2005
- Het beleid wordt vooral gekenmerkt door speciale maatregelen voor ECM'n die met name gericht zijn op de werving.

Onderzoeksvraag 2:

- Bij vrijwel alle defensieonderdelen was het beleid dat was gericht op ECM'n, verankerd en aangestuurd. Alle defensieonderdelen gaven bovendien aan dat zij vertegenwoordigd waren in het DOD bij de HDP.
- Desondanks geven de defensieonderdelen (behalve KL) aan geen nieuw beleid te hebben geformuleerd en nauwelijks nieuwe beleidsinitiatieven te hebben genomen door beperkte sturing vanuit het departement en interne reorganisaties.
- Als er al beleid was, was dat beleid vooral gericht op realisatie van de Wet SAMEN en op de werving, soms apart (KL en KLu), soms als onderdeel van de gehele werving (KMar en KM).
- De registratie laat te wensen over. Zo is er geen mogelijkheid de afkomst van een medewerker te registreren, is er geen zicht op precieze aantallen en is het onmogelijk de loopbaan van allochtone militairen te blijven volgen en waar deze militairen zich precies bevinden.
- De werving is te veel gericht op normcijfers en op het werven van bepaalde gedefinieerde doelgroepen binnen een bepaalde periode. Er is te weinig sprake van integrale benadering in het licht van de keten werving, opleiding, behoud en uitstroom.
- In de opleidingssfeer is er vooral gebrek aan inzicht in het aantal en verscheidenheid van opleidingen.
- Er is behoefte aan centrale sturing en beleid vanuit de BS en aan discussie over de wijze waarop de kenmerken van dat beleid worden geformuleerd en hoe dat beleid dan is verankerd en wordt aangestuurd: doelgroepen- of integrale benadering?
- Er is behoefte aan een benadering van het wervingsvraagstuk vanuit een breder perspectief dan alleen maar 'de etnisch culturele minderheid', meer vanuit thematische invalshoeken als grotestedenproblematiek en in direct contact met externe instanties.

• 11.5 - Welk diversiteitsklimaat tekent zich actueel af op de werkvloer?

Onderzoeksvraag 3:

Uit het vragenlijstonderzoek dat werd gehouden onder een representatieve steekproef van de gehele defensieorganisatie, zijn de volgende opvattingen naar voren gekomen.

Opvattingen over etnisch culturele minderheden

Met behulp van een deel van de vragenlijst is informatie verzameld over de algemeen

heersende multiculturele houding van defensiepersoneel ten aanzien van ECM'n, waaruit het volgende is gebleken. Over het algemeen scoort het defensiepersoneel beneden het 'neutrale' middenpunt van de schaal waarop de multiculturele houding wordt gemeten. Dit middenpunt kan worden gezien als een neutrale houding.

Met andere woorden: men is binnen Defensie iets minder positief dan neutraal ten aanzien van ECM'n. Enerzijds zijn de defensiemedewerkers eensgezind over bepaalde onderwerpen die worden aangesneden bij dit thema. Dit geldt met name voor vragen over de invloed van een multi-etnische samenleving op de eenheid van Nederland. De meerderheid is namelijk van mening dat deze wordt verzwakt en dat er meer problemen zullen ontstaan. Anderzijds worden sommige resultaten gekenmerkt door een verdeelde houding als het om bepaalde aspecten gaat, zoals bijvoorbeeld identiteitsbehoud van ECM'n en de vraag of autochtone Nederlanders wel of niet meer zouden moeten leren over ECM'n. Met betrekking tot dit laatste zijn er bijna evenveel voor- als tegenstanders.

Defensiemedewerkers nemen verschillende houdingen aan betreffende de privé- en de openbare context aangaande het 'dilemma' van identiteitsbehoud dan wel aanpassing aan de Nederlandse cultuur. Hoewel men beduidend terughoudend antwoordt over thuissituaties, spreekt de meerderheid de voorkeur uit voor behoud van etnische cultuur, hetgeen in dit onderzoek wordt aangeduid als een separatiegedachte. Dit is overigens niet van toepassing op de openbare context. Defensiepersoneel heeft hier een onmiskenbaar andere gedachte over, en aanpassing aan de Nederlandse cultuur ondervindt de meeste steun.

Met betrekking tot defensiespecifieke aspecten is de meerderheid wel van mening dat de organisatie rekening moet houden met verschillende etnisch culturele groepen, maar dit niet moet doen door middel van steun aan behoud van cultuur en gewoontes op de werkplek. Tevens is meer dan de helft van de respondenten er nog niet van overtuigd dat een diversiteit aan personeel bijdraagt aan de effectiviteit van Defensie.

Opvattingen over diversiteitsbeleid

Door middel van dit deel van de vragenlijst is informatie verzameld met betrekking tot de opvattingen van de respondenten over mogelijke beleidsmaatregelen die genomen kunnen worden ten aanzien van ECM'n. Hieruit komt naar voren dat de meerderheid van het defensiepersoneel positief reageert op bijna alle mogelijke beleidsmaatregelen. Er is echter één item waar men het zeer duidelijk mee oneens is. Het merendeel van de ondervraagden ondersteunt het namelijk niet wanneer er evenementen worden gestimuleerd en gefinancierd om uitingen van verschillende culturen te vieren.

Een andere interessante waarneming betreft de verdeelde mening die bestaat over het afspiegelingsbeleid dat Defensie nastreeft. Dit is interessant vanwege het feit dat dit officieel beleid van Defensie is.

De overige voorgelegde maatregelen hebben veel steun ondervonden. Een overduidelijk grote groep medewerkers kan zich vinden in het verzekeren van gelijke kansen, elimineren van racisme en hulp voor zowel autochtone Nederlanders als ECM'n door middel van onderwijs en vorming.

Opvattingen over effecten van diversiteitsmaatregelen

Met dit deel van de vragenlijst is informatie verzameld over de opvattingen van de respondenten aangaande hun perceptie van de effecten van diversiteitsbeleid in het algemeen en voor de krijgsmacht in het bijzonder.

Hieruit blijkt, evenals bij de beleidsmaatregelen, dat defensiepersoneel ook over de meeste effecten van beleidsmaatregelen redelijk positief is. De meerderheid scoort boven het neutrale middenpunt. Het is desondanks opvallend dat er regelmatig neutraal wordt gereageerd op de stellingen. De meerderheid deelt in elk geval de mening dat de manier van werken niet wordt vernietigd, dat conflicten niet toenemen, dat sommige groepen niet meer krijgen dan waar zij recht op hebben, en dat het niet leidt tot identiteitsverlies bij autochtoon personeel. Bovendien denkt meer dan de helft van de respondenten niet dat dergelijk beleid tot racistisch denken leidt.

Opvallend hierbij is echter wel dat in sommige gevallen toch nog (bijna) een kwart van het defensiepersoneel een andere mening is toegedaan. Met name met betrekking tot verbetering van het moreel, verlies van de identiteit van Defensie en het oneerlijk bevoordelen van etnisch culturele groepen. Over een aantal andere effecten zijn de respondenten echter verdeeld in hun uitspraken. Dit betreft met name de vraag of dergelijke maatregelen leiden tot omgekeerde discriminatie. Voorts wordt dit ook bevestigd in de open vraag, omdat de meeste mensen deze gelegenheid aangrijpen om hun ongenoegen hierover te uiten.

Tot slot kan er worden geconstateerd dat meer dan de helft van het defensiepersoneel nog niet ervan overtuigd is dat diversiteitsbeleid het uitvoeren van vredesoperaties verbetert.

Opvattingen over vooruitgang in gelijke kansen

Door middel van het laatste deel van de vragenlijst worden de opvattingen van defensiepersoneel ten aanzien van gelijke kansen gemeten. Enerzijds is gekeken naar een vergelijking tussen civiele organisaties en Defensie, en anderzijds is gekeken naar de mate van verandering in de kansen en mogelijkheden in Nederland en bij Defensie.

Hieruit komt naar voren dat defensiepersoneel over het algemeen van mening is dat er weinig verschil bestaat tussen de kansen en mogelijkheden voor ECM'n in civiele organisaties en binnen de defensieorganisatie. Indien men een voorkeur voor een van deze organisaties uitspreekt, is dit bij elk afzonderlijk item vaker voor de defensieorganisatie. Een in het oog springend resultaat betreft de opleidings- en trainingsmogelijkheden. Meer dan de helft van de respondenten acht

deze beter bij Defensie. Evenals deze mogelijkheden beschouwen de respondenten het salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden en kansen om promotie te maken ook veelal beter bij Defensie dan in civiele organisaties.

Met betrekking tot de kansen en mogelijkheden voor afzonderlijke etnisch culturele groeperingen in Nederland en binnen Defensie, is te concluderen dat defensiepersoneel de grootste negatieve verandering ziet bij Marokkaanse Nederlanders. Volgens een derde van de respondenten zijn hun kansen namelijk slechter geworden in Nederland. Hier staat echter tegenover dat maar 13,2% dit vindt voor Defensie. Een ander opvallend resultaat betreft de kansen voor autochtone Nederlanders. Deze worden zowel in Nederland als binnen Defensie vaker gepercipieerd als zijnde slechter geworden dan vijf jaar geleden. Als laatste dient te worden opgemerkt dat de antwoordcategorie beter dan vijf jaar geleden het vaakst is toegekend aan de groep Turkse Nederlanders, zowel in Nederland als bij Defensie.

• 11.6 - Beschouwing

De bovenstaande informatie geeft mij als IGK aanleiding tot de volgende beschouwing.

Ik meen te moeten constateren, dat gedurende de geëvalueerde periode 2000-2005 op centraal niveau nauwelijks beleidsinitiatieven zijn genomen op het terrein van ECM'n. Wel is een aantal beleidsmaatregelen genomen. Het gebrek aan centrale aansturing van het beleid en de reorganisaties binnen de eigen regionen worden door de defensieonderdelen genoemd als oorzaken van het feit, dat op het niveau van de defensieonderdelen ook lange tijd geen initiatieven zijn ontwikkeld. Als er al initiatieven waren, hebben die te maken met het rapporteren in het kader van de Wet SAMEN en initiatieven op het gebied van de werving.

De verschillende initiatieven van de defensieonderdelen zijn zeer divers van aard: rapporteren in het kader van de Wet SAMEN is eigenlijk de enige rode draad die tussen de defensieonderdelen heeft gelopen. Geconstateerd kan dus ook worden dat de defensieonderdelen zelf niet actief zijn geweest in het ontwikkelen van een beleid op het terrein van ECM'n en dat ze hebben gewacht op ontwikkelingen "van bovenaf". Het is ook moeilijk aan te geven wie van de defensieonderdelen nu 'de beste' initiatieven heeft genomen op het beleidsterrein, met andere woorden: via het zogenoemde "stoplichtenmodel" de defensieonderdelen een beoordeling te geven voor wat zij de afgelopen vijf jaar hebben gedaan. In de eerste plaats, zoals hiervoor geconstateerd, omdat er weinig initiatieven zijn. Maar vooral, in de tweede plaats, omdat de context waarin initiatieven genomen worden, verschillend is. Al met al is er de afgelopen vijf jaar veel blijven liggen op het terrein van (de uitvoering van) het beleid voor ECM'n binnen Defensie, hetgeen, in het licht van de maatschappelijke ontwikkelingen van de afgelopen vijf jaar, vraagtekens oproept.

Bij het beoordelen van de onderzoeksresultaten van het vragenlijstonderzoek gaat het voornamelijk om het in kaart brengen van het diversiteitsklimaat dat leeft op de werkvloer bij Defensie. Met andere woorden, het gaat om de percepties van het defensiepersoneel, zowel burgers als militairen, aangaande ECM'n, de maatregelen die Defensie kan aanwenden om met deze diversiteit om te gaan en de effecten die deze maatregelen teweeg kunnen brengen.

Gezien het feit dat de gemiddelde score van het defensiepersoneel beneden het middenpunt van de schaal ligt, kan er geconcludeerd worden dat zij over het algemeen neigen naar een enigszins negatieve houding ten opzichte van ECM'n. Daarbij valt vooral het jeugdiger personeel in (sterk) negatieve zin op. Het (gemiddeld licht) negatieve beeld wordt overigens niet weerspiegeld in hun gematigde gedachten over mogelijk diversiteitsbeleid en de effecten hiervan, aangezien zij hier positiever op reageren. Het afspiegelingsbeleid dat door Defensie wordt nagestreefd, ontvangt nog niet de onverdeelde steun van het personeel. Defensiemedewerkers zijn verdeeld over de gedachte de Nederlandse samenleving te moeten afspiegelen en zijn verdeeld over de omgekeerde discriminatie die dit teweeg kan brengen en de voorkeursbehandeling van etnisch culturele minderheidsgroepen.

Overigens hebben de resterende beleidsmaatregelen die aan de orde zijn gekomen, merendeels wel veel steun ondervonden. Met name het elimineren van racisme, het verzekeren van gelijke kansen, hulp om beter te integreren en onderwijs ter bestrijding van discriminatie zijn hier voorbeelden van. Zeker voor dit laatste vormingsaspect is blijkens de (sterk) negatieve opvattingen over ECM'n van vooral het jeugdig defensiepersoneel alle aanleiding.

In verband hiermee is het verheugend te constateren, dat sedert medio 2005 vanuit de HDP het beleid ten aanzien van ECM'n een nieuwe impuls heeft gekregen, op basis waarvan nieuwe beleidsontwikkelingen plaatsvinden, onder meer op het vlak van de structurele inbedding van diversiteitsvorming in alle initiële en loopbaanopleidingen bij Defensie en het DOD nieuw leven wordt ingeblazen. Deze ontwikkelingen verdienen krachtige steun.

• 11.7. - Conclusies

Op basis van de in het voorafgaande gepresenteerde gegevens en de daaraan gewijde beschouwing, kom ik tot de volgende conclusies.

- Het wordt steeds belangrijker om op centraal niveau overkoepelend beleid op het gebied van ECM'n te ontwikkelen in verband met de maatschappelijke en demografische ontwikkelingen.
- Er is tot nu toe nauwelijks sprake geweest van ketenbenadering (werving, opleiding, behoud, uitstroom), maar het accent is voornamelijk gelegd op het stellen van normcijfers ten behoeve van werving, waarvan de effectiviteit op langere termijn niet bekend is.

- Er is behoefte aan een discussie met betrekking tot welke benadering moet worden gevolgd: doelgroepen- of integrale benadering. Hierbij dient mede in ogenschouw te worden genomen, dat een aanzienlijk deel van het defensiepersoneel niet positief staat tegenover positieve discriminatie van minderheidsgroepen (of het nu over vrouwen of ECM'n gaat), omdat dit - hoewel goed bedoeld - scheve gezichten wekt bij rest van de medewerkers, maar ook leidt tot irritatie bij minderheidsgroepen zelf.
- Omgang met ECM'n is niet structureel in het onderwijs bij Defensie belegd, maar hangt af van de toevallige aandacht van desbetreffend organisatiedeel en de beschikbare lestijd.
- De recente impuls die op centraal niveau bij Defensie is gegeven aan het beleid ten aanzien van ECM'n, alsmede de daaruit voortvloeiende beleidsontwikkelingen op het gebied van opleidingen, organisatorische belegging van de uitvoering van diversiteitsbeleid, netwerken en versterking van de ketenbenadering/wervingsbeleid voor ECM'n, bieden tal van aanknopingspunten om de in de onderzochte periode tamelijk "stilgevallen" beleidsactiviteiten te reactiveren en te vitaliseren.
- Het recent hervatte DOD is een belangrijk instrument om te komen tot het gewenste diversiteitsbeleid en is een waardevol communicatievehikel voor vergroting van de acceptatie van ECM'n binnen Defensie.

• 11.8 - Aanbevelingen

De uitkomsten van de thematische benadering van het beleid omtrent en de positie van etnisch culturele minderheden binnen de defensieorganisatie geven mij aanleiding tot de volgende aanbevelingen.

- Ontwikkel bij de BS een defensiebreed diversiteitsbeleid waarvan het beleid aangaande ECM'n een integraal onderdeel uitmaakt.
- Richt op centraal niveau een "bureau Diversiteit Defensie" op.
- Hanteer bij het ontwikkelen van diversiteitsbeleid de ketenbenadering, om zodoende een langere-termijn-effect te bereiken.
- Initieer vanuit de BS de discussie met betrekking tot welke benadering dient te worden gevolgd: doelgroepen- of integrale benadering en leg de uitkomsten vast in het beleidsdocument.
- Steun en vitaliseer de nieuwe beleidsontwikkelingen op het gebied van opleidingen, organisatorische belegging van de uitvoering van diversiteitsbeleid, netwerken en versterking van de ketenbenadering/wervingsbeleid voor ECM'n.
- Formuleer als onderdeel van het diversiteitsbeleid een afgeleid onderwijsbeleid, waarbij 'omgang met ECM'n' structureel wordt opgenomen in een defensiebrede vormingsmodule die deel uitmaakt van alle initiële- en loopbaanopleidingen binnen Defensie.

Stimuleer en ondersteun het DOD vanuit de BS en de overige onderdelen van de defensieorganisatie.

DEEL V - OVERIGE ONDERWERPEN





HOOFDSTUK 12 – *Individuele bemiddeling*

• 12.1 - Algemeen

In 2005 heeft het Instituut IGK 359 schriftelijke verzoeken voor individuele bemiddeling ontvangen. Daarnaast resteerden nog 146 verzoeken uit de vorige periode. In 2005 zijn 325 verzoeken afgehandeld. Er zijn ook vele telefonische verzoeken binnengekomen; deze betroffen met name verzoeken om informatie of advies. Verzoeken met deze strekking zijn niet in de statistieken opgenomen. Het betreft naar schatting ongeveer 1.000 tot 1.200 telefonische consulten.

In mijn jaarverslag over 2003 heb ik melding gemaakt van een lichte daling van het aantal schriftelijke verzoeken voor individuele bemiddeling. In 2004 heeft deze daling zich niet voortgezet. Er was sprake van een nagenoeg gelijkblijvend aantal binnenkomende verzoeken. In 2005 constateer ik dat het aantal verzoeken om individuele bemiddeling weer is toegenomen met ongeveer 10%.

Van de in behandeling genomen verzoeken is 78% met een min of meer gunstig resultaat voor de verzoeker afgehandeld. Dit is ten opzichte van 2004 weer een lichte toename van ongeveer 8%. In de overige 22% van de behandelde zaken heeft verzoeker geen gelijk gekregen, maar vaak wel aanvullende informatie ont-

vangen over het (voor)genomen besluit, waardoor voor verzoeker wel meer duidelijkheid is ontstaan en daardoor de beslissing beter begrijpt en ook accepteert. Voor zover bij mij bekend is, zijn bij de Nationale ombudsman geen zaken aangeboden nadat die door de IGK zijn behandeld.

Een statistisch overzicht van individuele bemiddelingen is opgenomen als bijlage 4 van dit jaarverslag.

- **12.2 - Categorie indeling personeel**

Ten opzichte van het vorige verslagjaar constateer ik een afname van verzoeken om bemiddeling met 30% uit de categorie “burgerpersoneel”. In de overige categorieën constateer ik geen wezenlijke verschillen ten opzichte van vorig jaar.

- **12.3 - Defensieonderdeel**

Bij de indeling van verzoeken naar defensieonderdeel constateer ik ten opzichte van het vorige verslagjaar een opmerkelijke toename van verzoeken om bemiddeling vanuit de Koninklijke Marechaussee (50%). Eveneens constateer ik een opvallende toename in de categorie “niet-defensiepersoneel/veteranen”. Deze toename lijkt mij mede veroorzaakt door de extra aandacht die tijdens de Nationale Veteranendag op 29 juni 2005 aan veteranen is geschonken.

- **12.4 - Onderwerpen**

Bij de indeling naar onderwerp merk ik op dat verzoeken met het onderwerp “rechtpositie” zijn verdubbeld ten opzichte van het vorige verslagjaar. Het betreft vaak de gevolgen van de invoering van het nieuwe personeelssysteem Peoplesoft. Overigens merk ik op dat de bij mij gemelde problemen met Peoplesoft in het laatste kwartaal sterk zijn verminderd. De percentages van de overige onderwerpen zijn ten opzichte van voorgaande jaren niet substantieel gewijzigd.

- **12.5 - Voorbeelden**

Opleiding

Een tachtigtal militairen (BBT) krijgt van de regionale loopbaancentra te horen dat de toegezegde mbo-opleidingen voorlopig geen doorgang zullen vinden, vanwege het feit dat het contract met het opleidingscentrum eenzijdig door de Koninklijke Landmacht (KL) was verbroken. Onbekend is wanneer de opleidingen alsnog zullen worden gegeven. Rekening moet worden gehouden met een mogelijk uitstel van zes maanden. Aangezien het hier meerjarige deeltijdopleidingen betreffen, komt een aantal gegadigden in de problemen met hun contractduur in relatie tot de opleidingstijd. Na bemiddeling komt het proces in een versnelling en wordt er uiteindelijk anderhalve maand later alsnog een contract met een opleidingscentrum gesloten. Tevens krijgen de betrokken leer-

lingen de toezegging dat een uitstel van de studie geen gevolgen zal hebben voor hun contractduur.

Rechtspositie

Een BOT-sergeant heeft nog aanspraak op extra toelagen wegens overwerk gedurende diverse weekeinden. Bij navraag blijkt dat de administratieve onderbouwing moeilijk terug te vinden is. Na maanden van vruchteloze pogingen wordt de IGK ingeschakeld, die er uiteindelijk zorg voor draagt dat de bevoegde instanties alsnog worden voorzien van de juiste gegevens. Het eindresultaat is dat de sergeant hetgeen hem rechtens toekomt alsnog op zijn rekening gestort krijgt.

Een burgermedewerker wordt als gevolg van een reorganisatie intern overgeplaatst naar een functie met een lagere schaal. Hij diende hiertoe eerst ontslag te nemen op zijn oude functie en vervolgens te solliciteren naar de nieuwe baan. Toen hem ter ore kwam dat dit in dezelfde organisatie voor een aantal medewerkers niet gold (zij behielden hun oude schaal ondanks functioneren op een lager niveau), heeft hij de IGK verzocht te bemiddelen. Na onderzoek bleek dat er met twee maten werd gemeten en werd de medewerker alsnog aangenomen op de nieuwe baan met behoud van salaris en met gebruikmaking van de “oude” salarisschaal.

Arbeidsconflict

Een burgermedewerker van Defensie verzoekt bemiddeling bij een arbeidsconflict. Hij kan zich niet verenigen met de wijze waarop zijn dienstleiding omgaat met de knelpunten die voortvloeien uit de onderbezetting op zijn afdeling en met de wijze waarop onderzoek wordt verricht ten behoeve van reorganisatieplannen zijn afdeling betreffende. Op het moment dat de bemiddeling wordt aangevraagd, is betrokkene arbeidsongeschikt.

Vanuit de staf IGK wordt nadere informatie ingewonnen bij de dienstleiding en bij overige betrokken instanties. Op basis van de evaluatie van de uit hoor en wederhoor verkregen inlichtingen, meen ik te kunnen afleiden dat al te lang is verzuimd een aantal verreikende beslissingen te nemen op organisatorisch en rechtspositioneel vlak. Mijn bemiddeling is er vervolgens op gericht om de betrokken partijen te overtuigen van de noodzaak zo spoedig mogelijk beslissingen te nemen en daarbij voldoende beschermende randvoorwaarden te scheppen voor de opvang van – zeker voor het individu – verreikende consequenties. In het bijzonder blijkt het daarbij te gaan om het reïntegratietraject, de toewijzing van een passende vervolgfunctie en de afwikkeling van een langlopend functiewaarderingsconflict.

Een en ander vergt nadrukkelijke bemiddeling tot op zeer hoog beslissingsniveau in de organisatie. Dankzij de loyale en constructieve instelling van betrokkenen kan de bemiddeling leiden tot een win-win-situatie voor alle partijen. In de nazorgfase van de bemiddeling wordt van IGK-zijde erop toegezien en gestimu-

leerd, dat van organisatiezijde de gemaakte afspraken – ondanks praktische uitvoeringsmoeilijkheden – toch zorgvuldig worden nagekomen.

Veteranenzaken

Een gewezen militair die voor vredesmissies uitgezonden is geweest (veteraan), heeft medische klachten die moeilijk traceerbaar zijn. Betrokkene vindt dat hij niet goed wordt behandeld door artsen van het burgerziekenhuis waarnaar hij verwezen wordt. Na een aantal jaar “vallen en opstaan” met een veelvuldig bezoek aan (huis)artsen, leest betrokkene een artikel in de krant over het Instituut Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. Inmiddels is er een vermoeden dat de medische klachten van psychische aard zijn, die hun oorsprong zouden kunnen hebben door ervaringen en omstandigheden die opgedaan zijn tijdens de uitzending als militair. Betrokkene wordt in contact gebracht met (doorverwezen naar) het Veteraneninstituut en wordt daar verder in behandeling genomen door een van de maatschappelijk werk(st)ers, waarbij naast het medische probleem ook de psychische factor de nodige aandacht krijgt.

Op verzoek van de staatssecretaris van Defensie heeft de IGK bemiddeling verleend aan de moeder van een overleden militair. De bemiddeling was bedoeld om tot een afronding te komen van een langshepend zorgtraject dat door Defensie is verricht in relatie tot de overleden zoon. De moeder heeft Defensie een groot aantal zaken verweten, waaronder het “verzuim om de hoogst noodzakelijke zorg te verlenen aan haar inmiddels overleden zoon”. Naast een aantal individuele gesprekken met betrokkenen heeft de IGK als afronding van de bemiddeling een bijeenkomst belegd op “De Zwaluwenberg”. Hierbij waren alle verantwoordelijke beleids- dan wel uitvoeringsverantwoordelijken, of vertegenwoordigers van de discipline die op het dossier betrekking hadden, aanwezig. De bedoeling van deze bijeenkomst was om te komen tot:

- het finaliseren van de informatievoorziening op de door de moeder gestelde vragen;
- het breed bekend stellen van de mogelijkheden voor (ex)-Bosniëgangers om desgevraagd (medische) hulp te verkrijgen;
- het kennis nemen door de moeder van de wijze waarop militairen nu worden voorbereid op (risicovolle) missies en hoe zorg en nazorg wordt verleend om de risico's op gezondheidsklachten zoveel mogelijk te voorkomen dan wel te onderkennen.

Het uiteindelijke resultaat van de bijeenkomst is dat de moeder desgevraagd heeft aangegeven dat op grond van hetgeen tijdens de bijeenkomst is besproken en toegezegd het vertrouwen in de defensieorganisatie grotendeels is hersteld. In praktische zin is aan de gevraagde informatie en uitleg tegemoet gekomen. De emotionele gevoelens op basis van ervaringen uit de periode van voor de bemiddeling zijn niet zondermeer weggewerkt.

In mei van het verslagjaar kwam een einde aan een bemiddeling ten behoeve van een voormalig militair van de KM. Bij een ernstig ongeval aan boord van een



schip, waarbij de militair in zijn actieve diensttijd was betrokken, waren enkele doden te betreuren en enkele gewonden, waaronder de verzoeker tot bemiddeling. Betrokkene liep door dit ongeval een post traumatic stress syndroom (PTSS) op. Naar aanleiding van het ongeval heeft de leiding van de KM onderzoeken ingesteld en acties ondernomen om soortgelijke ongevallen te voorkomen. Door verschillende oorzaken, maar mede door brieven van de KM-leiding, is bij betrokkene de indruk ontstaan dat hij als de schuldige van het ongeval werd aangemerkt. Dit ondanks het feit dat de Marineraad hem expliciet niet voor dit ongeval verantwoordelijk had gesteld. Betrokkene achtte eerherstel noodzakelijk, terwijl de KM-leiding hiertoe gelet op het oordeel van de Marineraad geen aanleiding zag. Dit geschil was gedurende vijftien jaar onderwerp van vele verwikkelingen, procedures en processen, die echter niet tot genoegdoening hebben geleid. Veeleer zorgde dit er voor dat de standpunten zich steeds verder hebben verhard.

Bij zijn bemiddeling in deze zaak heeft de IGK de betrokkenen partijen er van weten te overtuigen, alle verwikkeling na het ongeval terzijde te schuiven en terug te gaan naar de grondslag van het geschil. KM-leiding en defensieleiding

kwamen daarbij tot de slotsom dat het nooit de bedoeling is geweest, de indruk te geven dat betrokkene schuldig was aan het ongeval. Men realiseerde zich daarbij dat het ongeval en de nasleep daarvan diepe sporen bij hem en zijn familie heeft achtergelaten. Zowel de toenmalige Bevelhebber der Zeestrijdkrachten als de Hoofddirecteur Personeel hebben dit de betrokkene in een brief laten weten. Als ondersteuning voor verdere verwerking en begeleiding van betrokkene werd een geldbedrag ineens uitgekeerd, terwijl met het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds afspraken zijn gemaakt om aan dit begeleidingstraject daadwerkelijk invulling te geven. Daarnaast blijft de psychische en medische hulp vanuit Defensie gegarandeerd, waarbij artsen en betrokkene verwachten dat de kosten daarvan in de toekomst zullen afnemen.



HOOFDSTUK 13 – *Veteranenaangelegenheden*

• 13.1 - Nederlandse Veteranendag

Inleiding

Op 29 juni 2005 is de eerste Nederlandse Veteranendag gehouden te Den Haag en Rotterdam. De aftrap werd gedaan met een plechtigheid in de Ridderzaal. Na afloop hiervan vond een grootschalige medaille-uitreiking plaats op het Binnenhof, gevolgd door een “fly past” van historische vliegtuigen. De dag werd ’s-avonds besloten met een wervelende show in “Ahoy” te Rotterdam, waarbij interviews met veteranen werden afgewisseld met optredens van bekende artiesten. In de media is uitgebreid van het evenement verslag gedaan. Hieronder staat een beschrijving van het ontstaan van de Nederlandse Veteranendag en een verkorte versie van de gehouden evaluatie ervan.

Ontstaansgeschiedenis

In 1996 werd door de Tweede Kamerleden Van den Doel en De Koning een motie ingediend waarin de bewindslieden van Defensie werden verzocht initiatieven te ondersteunen om te komen tot de instelling van een jaarlijkse “Dag voor de Veteranen”. De motie ondervond “Kamerbrede” steun. In 2002 heeft de staatssecretaris van Defensie de Staten-Generaal een aantal maatregelen en mogelijkheden

geschetst om de maatschappelijke erkenning van veteranen te vergroten. Een van die mogelijkheden betrof het voornemen te komen tot de invoering van een Nederlandse Veteranendag.

Over de gewenste vorm en inhoud van een dergelijke dag werd in juni 2003 advies uitgebracht door de commissie Van Eekelen (genoemd naar haar voorzitter) met haar rapport “Eindverslag Commissie Nederlandse Veteranendag”. Uitgangspunten voor de commissie waren: een nationaal initiatief dat jaarlijks terugkeert en dat bijdraagt en tegelijkertijd ook uitdrukking geeft aan de maatschappelijke erkenning van oude en jonge veteranen, dat publiekelijk, bestuurlijk en politiek breed wordt gedragen.

Publieks- en publiciteitscampagne

In lijn met het advies van de commissie Van Eekelen was van meet af aan duidelijk dat een gedegen publiekscampagne nodig was om de veteranendag tot een succes te kunnen maken. In de nadere uitwerking van de publieks- en publiciteitscampagne is accent gelegd op de jonge veteranen en de jeugd. Een overweging hierbij was dat de categorie jonge veteranen nog een relatief onbekend begrip was in de Nederlandse samenleving. Naast de aankondiging van de eerste Nederlandse veteranendag werden de burgemeesters verzocht op eigen gelegenheid (en eigen kosten) aandacht te besteden aan de binnen hun gemeente woonachtige veteranen.



Scholenproject

Zeer belangrijk onderdeel van de communicatie met de samenleving was en is het educatieve traject met het doel het thema “veteranen” te incorporeren in diverse lesprogramma’s van het basisonderwijs en de onderbouw van het voortgezet onderwijs. In opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) is aan dit traject gewerkt door de Stichting Leerplanontwikkeling, in samenwerking met het Ministerie van Defensie.

De Nederlandse Veteranendag

De Nederlandse Veteranendag zag er in hoofdlijnen als volgt uit.

- a. Een plechtige bijeenkomst in de Ridderzaal met toespraken van vice-premier Zalm (namens de regering) en de voorzitter van de Tweede Kamer, de heer Weisglas. Daarnaast werd als onderdeel van het scholentraject de handreiking voor scholen ‘verhalen van veteranen’ uitgereikt aan de Minister van OCW, mevrouw van der Hoeven.
- b. Op het Binnenhof te Den Haag een medaille-uitreiking aan ongeveer driehonderd militairen. Deze militairen waren onlangs teruggekeerd van diverse missies in onder andere Irak, Afghanistan en de Balkan. Van hen werd een aantal gedecoreerd door de Prins van Oranje en de minister van Defensie. Twee militairen kregen een dapperheidsonderscheiding uitgereikt en aan één militair werd, vanwege het oplopen van psychische verwondingen, het draaginsigne gewonden toegekend. Het gros van de toekomstige (jonge) veteranen kreeg de herinneringsmedaille voor vredesoperaties uitgereikt door “oude” veteranen.
- c. Een feestelijk muzikaal programma in “Ahoy” te Rotterdam, waarbij ongeveer vierduizend veteranen aanwezig waren. Tijdens dit programma werd een aantal veteranen geportretteerd. Onder begeleiding van de kapel van de Koninklijke Luchtmacht gaf een keur van artiesten hun bijdrage aan dit evenement.
- d. Op het Malieveld en het Plein in Den Haag vonden ondersteunende activiteiten plaats. Diverse organisaties hadden stands ingericht en er was een bijdrage van de organisatie “Keep Them Rolling”. Er waren grote beeldschermen geplaatst, waarop de plechtigheden in de Ridderzaal en op het Binnenhof direct door het publiek konden worden gevolgd.

Algemene indruk

Via een door het Veteraneninstituut uitgevoerde enquête werden reacties van de veteranen geïnventariseerd. De reacties van het Nederlandse publiek zijn voor een belangrijk deel op te maken uit een gehouden NIPO-enquête, de kijk- en luistercijfers voor de uitgezonden programma’s op 29 juni, publicaties in de media en de evaluatie van de Rijksvoorlichtingsdienst ten behoeve van de

“Postbus 51-campagne”. Op basis van de op deze wijze verzamelde informatie kan onder andere het volgende worden geconcludeerd.

- a. Afgemeten aan de waardering van veteranen en het Nederlandse publiek scoort de Nederlandse veteranendag een ruime voldoende.
- b. Het is tevens duidelijk dat het programma voor verbetering vatbaar is, maar dat een goede eerste start is gemaakt.
- c. Het Comité constateert dat de bezettingsgraad van het evenement in Ahoy te wensen overliet ten gevolge van de locatie, het tijdstip, een diversiteit in verwachtingspatronen bij veteranen en de staking van het Rotterdamse openbaar vervoer.
- d. De teneur van de vele reacties van veteranen, organisatoren en andere belanghebbenden was overwegend positief, maar bevatte ook suggesties voor verbeteringen in het programma en de voorbereidingen.
- e. Twee veel gehoorde opmerkingen vooraf betroffen het ontbreken van een defilé en het hoge “bobo gehalte”. Met betrekking tot het vermeende “bobo gehalte” spreken de deelnamecijfers van autoriteiten dit tegen.

Op basis van de algemene indruk en na overleg met de staatssecretaris van Defensie zijn door het Comité de volgende aanbevelingen gedaan.

Aanbevelingen

Organisatie

De formele instelling van het Comité Nederlandse Veteranendag dient alsnog te geschieden met een Koninklijk Besluit en een daaropvolgende publicatie in de Staatscourant. Hiermee liggen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast en is voor iedereen bekend en duidelijk wat het Comité Nederlandse Veteranendag is en doet.

De gewenste personele capaciteit van het bureau belast met de uitvoeringsorganisatie is in tijd wisselend en dient te bestaan uit een vaste component en uit “opblaascapaciteit” in de vorm van ingehuurd en ingeleend personeel (neventaak van reeds bestaande functionarissen).

Programma 2006

De ambitie ligt er om de Nederlandse Veteranendag uit te laten groeien tot een volwaardig nationaal evenement. Dit biedt formele voordelen, zoals medewerking van andere ministeries en overheidsorganen, inzet van de NOS, nationale vlaginstructies enzovoort.

Mede gegeven de gemeten effecten in de vermelde onderzoeken zal een evenement als in “Ahoy” te Rotterdam in 2006 geen deel meer uitmaken van het programma.

Uitgangspunt voor 2006 is dat er een defilé komt, dat start na een ceremonieel deel. Den Haag is, als zetel der regering en het hart van de Nederlandse democratie, hiervoor de meest logische keuze. De gemeente Den Haag is gaarne bereid haar

medewerking aan een defilé te verlenen en de stad biedt hiervoor ook adequate faciliteiten. Het defilé wordt afgesloten met “infotainment” op het Malieveld.

Scholenproject 2006-2008

Het thema ‘erkenning en waardering van veteranen’ kende tot aan begin 2005 geen enkele ervaring of betekenis in het reguliere onderwijs. Nog geen jaar later zijn via de regionale bijeenkomsten ruim 80 scholen en opleidingen, en 125 leerkrachten bereikt. Ongeveer 1.600 leerlingen van 10 tot 15 jaar, van wie er 100 aanwezig waren in de Ridderzaal, hebben in schooltijd intensieve gesprekken gevoerd met vooral jonge veteranen. In nagenoeg alle schoolbezoeken was er sprake van een bijzondere ontmoeting en bleken leerlingen uitstekend in staat om een discussie aan te gaan over het hoe en waarom van vredesmissies, en vragen te kunnen stellen over persoonlijke, soms ingrijpende, belevingen en emoties van veteranen.

Het scholenproject is bijzonder succesvol gebleken en voortzetting ervan wordt door het Comité nadrukkelijk aanbevolen.

• **13.2 - Bezoek aan de Nederlandse erevelden te Thailand, Australië en Indonesië**

Inleiding

In de periode van 11-28 februari heb ik met een delegatie een bezoek gebracht aan Thailand, Australië en Indonesië. De delegatie bestond onder meer uit de voorzitter van de Stichting Veteranenplatform en de directeur van de Stichting Veteraneninstituut. Dit bezoek heb ik hoofdzakelijk afgelegd in mijn hoedanigheid van Inspecteur der Veteranen, hoewel ook andere onderwerpen in het programma waren opgenomen.

Het doel van mijn bezoek was gelegen in het feit dat zestig jaar na het einde van de Tweede Wereldoorlog vele veteranen elkaar niet meer kunnen ontmoeten. Ik heb die brug kunnen slaan. Voor wat betreft mijn bezoek aan Indonesië is mij van enig ressentiment jegens Nederland niets meer gebleken; integendeel, wij waren zeer welkom. Ik ben ervan overtuigd geraakt dat zestig jaar onafhankelijkheid van Indonesië een unieke mogelijkheid biedt om onze militaire betrekkingen uit te breiden. De gesprekspartners, inclusief de veteranen, zouden dit toejuichen.

Een dergelijk, zij het breder, standpunt is door de Nederlandse Ambassadeur in Australië in zijn lijn bekendgemaakt. Australië maakt zich op om in 2006 groots de vierhonderdjarige betrekkingen met Nederland te gedenken. Contacten hiervoor zijn al gelegd.

Thailand

Tijdens mijn verblijf in Thailand heb ik een aantal locaties bezocht, die zijn gere-

lateerd aan de “Birma Railway”. Het “Thailand Birma Railway Centre” geeft op een onafhankelijke, uitgebalanceerde en onpartijdige wijze het verhaal van de “Birma Railway” weer. De Australische directeur van het centrum vroeg mijn aandacht voor het alsnog toegang krijgen tot een aantal bij het Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie (NIOD) aanwezige persoonsdossiers, teneinde het verhaal van de Nederlandse krijgsgevangenen te completeren. Ik heb dit aspect inmiddels onder de aandacht van de directeur van het NIOD gebracht. Daarnaast heb ik een tweetal, door de Oorlogsgravenstichting beheerde erevelden bezocht. Hierbij werd ik, bij het leggen van een krans, begeleid door een tweetal in Thailand woonachtige Nederlandse veteranen. Een van hen heeft daadwerkelijk als krijgsgevangene aan de spoorlijn gewerkt.

Eveneens heb ik een bezoek gebracht aan mijn Thaise collega Major General Praisant Kusongwongse (Assistant Inspector-General). Na een korte briefing heb ik gesproken over het doel van mijn reis. Ik heb aangegeven dat ik het van groot belang acht dat de erevelden in Thailand bereikbaar blijven voor veteranen en nabestaanden van veteranen.

Australië

In Australië zijn de steden Cairns, Brisbane, Canberra, Sydney en Perth bezocht. Ik heb uitgebreid contacten kunnen leggen met de aldaar woonachtige Nederlandse veteranen. Tezamen met deze veteranen heb ik een viertal monumenten en/of erevelden bezocht. Tijdens de bijeenkomst te Brisbane heb ik bovendien een drietal onderscheidingen mogen uitreiken. Tijdens de kranslegging te Cairns heeft dhr J.W. Schmieman (Liaison Officer van de “North Queensland Branch” van het “National Committee Netherlands Ex-Servicemen and Women’s Association” (NESWA)), mijn aandacht gevraagd voor de mogelijkheid om een plaquette aan te brengen op het monument van het ereveld voor Nederlandse vrijwilligers, die na een opleiding te Cairns werden uitgezonden naar de Indonesische eilanden voor het uitvoeren van speciale operaties. Van deze vrijwilligers zijn vele omgekomen. Ik heb inmiddels contact opgenomen met de Oorlogsgravenstichting, die het verzoek nader in beschouwing zal nemen.

Ik heb mij uitvoerig en op verschillende niveaus, onder andere door de “Minister for Veterans Affairs”, Mrs De Anne-Kelly, laten informeren over de wijze waarop in Australië de zorg voor veteranen is georganiseerd. Die zorg is centraal ondergebracht in het “Department of Veterans Affairs”, met dependances in de afzonderlijke deelstaten, en strekt zich uit over een veel breder gebied dan in Nederland. Zo zijn onder andere pensioenen, gezondheidszorg, huisvesting, bemiddeling en herdenkingen elementen van veteranenzorg, met een aanzienlijk budget (een budget van 10 miljard Australische dollars ten opzichte van een defensie-budget van 17 miljard Australische dollars). In Australië hanteert men bovendien een andere definitie van het begrip veteraan dan in Nederland. De Australische overheid bepaalt per missie wie zich veteraan mag noemen. Daarbij wordt vervolgens niet alleen volstaan met deelname aan die missie, maar moet men daad-

werkelijk betrokken zijn geweest bij een krijgshandeling.

In Canberra heb ik een bezoek gebracht aan het “Australian War Memorial”, en het “Australian War Museum”, waarbij ik werd ontvangen door Major General (ret) Steve Gower. De combinatie van gedenken en een museum met veel interacties zorgt

voor een grote bezoekersstroom. Op een zeer boeiende wijze wordt in het museum de rol van de totale krijgsmacht getoond. Dit wordt afgewisseld met interessante en vaak aangrijpende beelden van het dagelijkse leven van militairen. Daardoor wordt de bezoeker nauw betrokken bij het militaire leven en de gebeurtenissen in de geschiedenis van Australië. Daarnaast heb ik een ontmoeting gehad met de voorzitter van de “National HQ Returned and Services League”, de officiële Australische veteranenorganisatie. Tijdens een zeer levendige discussie bleek dat veel van de problemen die spelen rondom veteranen in Nederland, ook in Australië actueel zijn: de definitie van veteranen, de rol van jonge veteranen en de mogelijke interactie tussen “oude” en “jonge” veteranen. Ook is gesproken over de noodzaak om de Australische bevolking duidelijk te maken wat de betekenis is geweest van de inzet van buitenlandse veteranen (waaronder Nederlandse); dit in relatie met de opzet van een nieuwe tentoonstelling in het “Australian War Memorial”. Veel “buitenlandse” veteranen zijn van mening dat hun rol in deze tentoonstelling meer moet worden benadrukt. De Nederlandse ambassadeur heeft aangegeven dat er reeds is gesproken met het museum over het aanleveren van meer Nederlandse attributen, ook in relatie tot het jubileumjaar 2006, waarin het bestaan van vierhonderd jaar betrekkingen tussen Australië en Nederland wordt gevierd.

Tijdens mijn verblijf te Sydney heb ik uitgebreid gesproken met het bestuur van het NESWA. Een voorkomend probleem bij deze organisatie is het steeds ouder worden van de leden en de gevolgen daarvan op bestuurlijk niveau. Dit probleem manifesteert zich ook in Nederland. Ik heb de bestuursleden geadviseerd om, vergelijkbaar met soortgelijke situaties in Nederland, aansluiting te zoeken bij andere, eventueel “jongere” organisaties. Als mogelijke optie heb ik het administratief/bestuurlijk opgaan van NESWA in de “Returned and Services League” gesuggereerd. Tevens heb ik, als resultaat van mijn onderhoud met de Australische minister voor Veteranenzaken, duidelijk aangegeven en uitgelegd dat de wens van de Nederlandse veteranen, om zich te mogen aansluiten bij de Australische voorzieningen (met name op medisch gebied) ten behoeve van de vete-



ranen geen optie is. Tot slot heb ik de bestuursleden geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot de Nederlandse veteranendag en desgevraagd ook over de ontwikkelingen met betrekking tot “Wageningen”.

Recent zijn door Nederland, door tussenkomst van de ambassade, gelden ter beschikking gesteld ter ondersteuning van veteranenactiviteiten. Dit bedrag wordt echter als zeer beperkt ervaren. Door zorg van de ambassade zal een en ander worden geëvalueerd, waarna de uitkomsten aan de minister van Defensie zullen worden medegedeeld.

In Canberra heb ik een ontmoeting gehad met de “Inspector-General of the Australian Defence Force”, Mr Geoff Early, en de “Inspector-General of the Department of Defence”, Mr Claude Neumann. Beiden zijn burgerfunctionarissen, maar hebben wel een militaire achtergrond. De rol van de IGK wordt in Australië geheel anders ingevuld en is ook veel beperkter. Beide functionarissen werken ten dienste van de Australische Chef Defensiestaf. Men concentreert zich daarbij op de juiste uitvoering van wet- en regelgeving, en op integriteit. Men houdt zich daarbij vooral bezig met (financiële) fraude.

Indonesië

Tijdens mijn verblijf in Indonesië hebben mijn delegatie en ik een groot aantal, door de Oorlogsgraven Stichting (OGS) beheerde erevelden bezocht. Een bijzondere ervaring was het om kransen te mogen leggen op het Indonesische nationale ereveld Kalibata, waar ook de Indonesische generaal Nasoetion begraven ligt. Aansluitend heb ik, tezamen met Indonesische veteranen, kransen gelegd op het ereveld Menteng Pulo, nabij het graf van de Nederlandse generaal Spoor. Ook heb ik te Soerabaja op het Nederlands ereveld Kembang Kuning, ter gelegenheid van de herdenking van de slag in de Javazee, een toespraak gehouden en samen met een vertegenwoordiger van het “Legion of Veterans of the Republic of Indonesia” (LVRI) een krans bij het aanwezige monument gelegd. Vervolgens heb ik de onthulling van een monument van en voor de Marineluchtvaartdienst bijgewoond. Deze onthulling kreeg een extra dimensie door de aanwezigheid van de dochter van één van de gesneuvelden.

De veteranen in Indonesië zijn georganiseerd in het LVRI. In Jakarta heb ik Lieutenant-General (b.d.) Purbo S. Suwondo, de voorzitter van het LVRI, ontmoet in diens hoofdkwartier. In een uitgebreide gedachtewisseling zijn alle aspecten van veteranenbeleid en veteranenzorg aan de orde geweest. Door de grote hoeveelheid veteranen in Indonesië is het vaak moeilijk om hen allemaal te bereiken. Er wordt getracht een goede regionale (divisie) relatie te leggen tussen jonge en oude veteranen.

Daarnaast heb ik in de andere bezochte steden uitgebreid contacten gelegd met de onderafdelingen van het LVRI. Een direct verzoek van de LVRI aan de IGK is geweest om te bemiddelen richting het NIOD, om de archieven met betrekking



tot de Indië-periode eerder toegankelijk te maken dan nu is bepaald. Het verkrijgen van de laatste gegevens over deze periode zou voor de betrokken veteranen de verwerking van het verleden kunnen voltooien. Dit aspect heb ik inmiddels onder de aandacht van de directeur van het NIOD en de directeur van het Nationaal Archief gebracht.

Ik heb in Bandung een bezoek gebracht aan het hoofdkwartier van de Kodam III/Siliwangi-divisie. Als eerste werd een indrukwekkend historisch overzicht gegeven van de divisie. Vervolgens werd de organisatie, samenstelling en werkwijze van de divisie geschetst. Bijzondere aandacht werd besteed aan de plaats die het TNI en de divisie inneemt onder het volk. De divisie hanteert het motto "Van het volk, voor het volk". Men gaf aan te hopen op een intensievere samenwerking met Nederland.

Tussen de verschillende programmaonderdelen door heeft de delegatie op beperkte schaal kennis kunnen maken met de cultuur en de schoonheid van het land.

Afsluiting

Samenvattend kan ik stellen dat de doelstelling van mijn reis volledig gerealiseerd is. Ik heb veel warmte en waardering ondervonden van de in de bezochte

gebieden wonende Nederlandse veteranen. Maar ook de nationale veteranenorganisaties en de autoriteiten stelden het bezoek zeer op prijs. De aandacht voor de Nederlandse veteranen in deze regio dient naar mijn mening gecontinueerd en voor de, naar verwachting, relatief korte tijd dat deze veteranen nog te leven hebben, wellicht geïntensiveerd te worden. In dit geval is het betrekken van veteranen bij de invulling van de Nederlandse bijdrage aan de viering van vierhonderd jaar vriendschapsbanden Australië-Nederland opportuun.

Daarnaast wil ik op deze plaats mijn grote waardering uitspreken voor het werk van de Nederlandse Oorlogsgraven Stichting. Alle erevelden die ik tijdens deze reis mocht bezoeken, hebben een diepe indruk op mij gemaakt. Ze stralen een sfeer en schoonheid uit, die het eerbetoon aan de te herdenken Nederlanders volledig tot zijn recht laat komen.

• 13.3 - Bezoek aan het Verenigd Koninkrijk

Bij mijn bezoek aan het Verenigd Koninkrijk (VK) in november van het verslagjaar heb ik mij, in mijn functie van Inspecteur der Veteranen, laten voorlichten over de wijze waarop in het VK met veteranenzaken wordt omgegaan. Daarbij heb ik ervaren hoe de herdenkingsplechtigheden rond “Veterans Day” zijn georganiseerd en gestructureerd, en hoe de samenwerking tussen het Britse Ministerie van Defensie en de veteranenorganisaties verloopt.

Het “Festival of Remembrance” in de Royal Albert Hall in Londen en de “Cenotaph Parade” de volgende dag worden door het “British Legion” georganiseerd. Beide gebeurtenissen vinden altijd plaats in aanwezigheid van (vrijwel) het gehele



Britse Koningshuis, de Prime Minister en de regering. De herdenkingen en festiviteiten kennen vele facetten die te vergelijken zijn met de tradities die in Nederland bestaan, zoals op 4 als 5 mei en tijdens de Nederlandse Veteranendag. Naast herdenkingen is er ook ruimte voor ontspanning.

Bij de festiviteiten komt ook de staande (defensie)organisatie nadrukkelijk in beeld. Daarbij is mij opgevallen, dat alleen militairen die daadwerkelijk zijn ingedeeld bij de activiteiten, in uniform zijn. De staande organisatie is betrokken door deelname met compagnieën en muziekkapellen van alle krijgsmachtdelen. In het publiek draagt iedereen, ook militairen in actieve dienst, burgerkleding met daarop eventueel groot model onderscheidingen. Bij het “Festival of Remembrance” wordt meer nadruk gelegd op waardigheid dan op militaire perfectie, wat in mijn observatie bijdraagt tot een ontspannen sfeer. Naast ex-combatanten worden ook personeel van de koopvaardij, verplegend personeel en bijvoorbeeld mensen die tijdens de Tweede Wereldoorlog in de mijnen van Wales hebben gewerkt, voor het voetlicht gebracht.

Bij het “Festival” wordt, vergelijkbaar met “Ahoy” tijdens de Nederlandse Veteranendag, getracht om door middel van muziek uit verschillende periodes, vanaf de Wereldoorlogen tot heden, een relatie met alle veteranen te leggen. Een demonstratie door de “Royal Marines” van een “Combat (Search and) Rescue” zorgde dit jaar voor een aantrekkelijk intermezzo. Ook is er tijd gecreëerd voor een moment van religieuze overpeinzing. Nadrukkelijk wordt ingegaan op de redenen waarom Britten vroeger en nu hun leven en veiligheid in de waagschaal stellen. Zo worden mensen die door toedoen van de Britse strijdkrachten zijn bevrijd, samen met hun bevrijders voorgesteld aan het publiek.

De kransleggingen tijdens de “Parade” zijn sober en verlopen snel en geordend. Er worden géén statements gemaakt door bijvoorbeeld bijzondere of extra grote kransen te leggen. Vlak voordat de stoet wordt ontbonden, neemt een lid van het Koninklijk Huis de parade af. Nadrukkelijk laat het Koninklijk Huis niet van tevoren weten wie dat zal doen.

Tijdens gesprekken op het “Ministry of Defence” (MoD) met de “Undersecretary of State for Defence & Minister for Veterans” (MV) en de “Deputy Chief of Defence Staff for Personnel” heb ik veel informatie gekregen over de eerste Veteranenweek die het MoD dit jaar heeft georganiseerd. Mede ter gelegenheid van de zestigste herdenking van het einde van de Tweede Wereldoorlog werd dit groots aangepakt. Wel moet dit evenement geheel los worden gezien van het “Festival of Remembrance” en de “Cenotaph Parade”, die immers door het “British Legion” worden georganiseerd. Analoot aan het Nederlandse initiatief heeft het MoD een duidelijk herkenbare veteranenspel ingesteld.

Bij de Veteranenweek (juni 2005) waren ongeveer 250.000 deelnemers betrokken. Er was een zogenaamd levend museum ingericht in het St. James Park en er

werden “fly pasts” georganiseerd met vliegtuigen uit de Tweede Wereldoorlog. Ook was er een grote parade in Londen en werden er door het hele land soortgelijke evenementen georganiseerd. Men meent echter dat het niet mogelijk (en daarom ook onwenselijk) is om elk jaar evenementen van deze omvang te organiseren. Daarom wil men in 2006 een (beperkt) veteranenweekend organiseren. Dit weekend moet nog worden ingepland, maar zal zeker niet samenvallen met “VE-day” of “VJ-day”, om te voorkomen dat de nadruk te zeer op de Tweede Wereldoorlog komt te liggen. Het MoD wil steeds het verband tussen de veteranen en de staande organisatie zichtbaar maken. Veteranen ziet men mede als instrument voor werving van jonge mensen. Verder wil het MoD ook de jeugd een beter besef bijbrengen van de noodzaak om er een krijgsmacht op na te houden. Ik zie veel overeenkomsten met Nederland en heb de wijze aangegeven, waarop in Nederland de jeugd en scholen bij de Nederlandse Veteranendag zijn betrokken.

Ook in het VK kent men veel uiteenlopende veteranenorganisaties, waardoor het enigszins lastig is om met hen te overleggen. Er is wel een “Veterans Agency”, maar een echt Veteranenplatform en/of een Veteraneninstituut, zoals in Nederland, zijn er niet. Ook het “British Legion” vervult deze taak niet. Evenals in Nederland ziet de MV de noodzaak om oude en jonge veteranen met elkaar in contact te brengen. Ik heb hem voorgelicht over de ervaringen in Nederland en aangegeven geïnteresseerd te zijn in de Britse “Lessons Learned”. Ook meen ik dat contacten tussen de “Veterans Agency” en het Veteranenplatform nuttig kunnen zijn. Ook heb ik aangeboden om contact te leggen tussen medewerkers van de MV en het Veteraneninstituut en het Veteranenplatform.

Het VK heeft al jaren een “resettlement programme”, dat als doel heeft alle dienstverlaters binnen zes maanden een baan buiten Defensie te bezorgen. Het programma wordt elke vijf jaar door het parlement geëvalueerd. Het MoD heeft het “Veterans Challenge Fund” opgericht om dienstverlaters te ondersteunen. Dienstverlaters met goede initiatieven voor nieuw werk kunnen met een onderbouwde plan een verzoek doen voor financiële ondersteuning uit dit fonds. Het gaat dus niet om een algemene subsidie.

Tot slot wil het MoD ook op langere termijn contact blijven houden met dienstverlaters, met name omdat men verantwoordelijkheid wil blijven dragen voor mensen die “mental disorders” hebben overgehouden aan hun diensttijd. Het MoD richt zich mede op het vergroten van de kennis van huisartsen over “Post Traumatic Stress Syndroom”. Zij zijn vaak de eersten waaraan de veteranen hun problemen vertellen. Artsen moeten weten dat er een organisatie bestaat, waar men kennis over dit soort problemen in huis heeft.

• 13.4 - Activiteiten op het gebied van veteranen

Een chronologische opsomming van activiteiten op het gebied van veteranen in het verslagjaar is opgenomen als bijlage 5 van dit verslag.

BIJLAGEN





BIJLAGE 1 – De taken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en van de Inspecteur der Veteranen

• 1.1 - De Instructie voor de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

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

Deze instructie luidt als volgt:

1. De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht staat rechtstreeks onder Onze Minister van Defensie.
2. Hij heeft tot taak Onze Minister, gevraagd en ongevraagd, van advies te dienen ten aanzien van alle vraagstukken de krijgsmacht betreffende, alsmede een onderzoek in te stellen of te bemiddelen in individuele aangelegen-

heden betreffende (voormalig) personeel van de krijgsmacht die hem door of namens de betrokkene of diens verwanten schriftelijk worden voorgelegd.

3. Voor de uitvoering van zijn taak is hij:
 - a. gemachtigd alle staven, onderdelen, eenheden, schepen, vliegtuigen en inrichtingen van de Krijgsmacht, daaronder begrepen departementale diensten en organen, te bezoeken.
 - b. bevoegd kennis te nemen van de inhoud van documenten, brieven e.d., voorzover voor een goede uitoefening van de hem opgedragen taak noodzakelijk is en Onze Minister niet anders heeft beslist.
 - c. bevoegd personeel van de krijgsmacht te horen en bij zich te ontbieden
 - d. bevoegd dienstreizen te maken binnen en buiten Nederland. Voorzover deze reizen zich uitstrekken buiten Europa dan wel langer duren dan 2 weken behoeft hij de toestemming van Onze Minister.
4. Tenzij Onze Minister anders beslist kan hij op zijn verzoek deelnemen aan alle vergaderingen, besprekingen e.d. binnen de Defensieorganisatie indien zaken aan de orde komen waarbij hij op grond van het gestelde onder 1b. direct is betrokken.
5. Bij het uitvoeren van zijn taak zal hij zich ervan onthouden rechtstreeks bevelen of aanwijzingen aan de betrokken commandanten of hoofden van dienst te geven, tenzij de aanwijzingen van zeer algemene aard zijn.
6. Hij wordt in de uitvoering van zijn taak bijgestaan door een Staf, welke hij in overeenstemming met Onze Minister inricht.

Teneinde de taken en bevoegdheden, vermeld in de Instructie, met name voor defensiemedewerkers inzichtelijk te maken, geeft het Instituut IGK een voorlichtingsfolder uit, getiteld "De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht, adviseur en ombudsman voor Defensie". Aan de tekst van de laatst uitgegeven folder (juli 2004) is het hiernavolgende ontleend.

• 1.2 - Het Instituut IGK

Werken in die grote, veelzijdige defensieorganisatie, met zo'n 65.000 collega's is afwisselend, uitdagend en vaak onvoorspelbaar. In elke arbeidssituatie kunnen zich echter problemen voordoen over het welbevinden of de rechtspositie van de personeelsleden. Ook voormalige personeelsleden van Defensie of hun verwanten kunnen worden geconfronteerd met problemen over aangelegenheden die betrekking hebben op Defensie. In dergelijke gevallen kan de behoefte bestaan aan een persoon die zich buiten de lijnorganisatie bevindt, die wil luisteren naar het verhaal van de betrokkene en die zo mogelijk voor hem of haar bemiddelt. Mede daarom is er de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK), de "ombudsman" voor Defensie.

Al bijna zestig jaar staan de deuren van deze onafhankelijke functionaris open voor elke (ex-) werknemer van Defensie die vraagt om bemiddeling. De IGK ontvangt jaarlijks circa vijfhonderd van dit soort verzoeken. De behoefte aan indivi-



duale bemiddeling bleek steeds aanwezig; de omvang van de defensieorganisatie nam de laatste jaren wel af, maar het aantal taken en derhalve de werkdruk namen echter toe. Defensie vindt het belangrijk dat zij een moderne en zorgzame werkgever is en blijft op het terrein van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, veiligheid, gezondheid en zorg.

Bovendien beseft Defensie in de 21e eeuw maar al te goed, dat het een organisatie is zoals alle andere: een organisatie die niet feilloos is en die deel uitmaakt van de samenleving. Een organisatie die ook steeds transparanter wordt. Dat betekent dat knelpunten moeten worden onderkend, erkend en, indien mogelijk, opgelost. Aan dit proces levert de IGK een bijdrage. Vanuit zijn adviestaak helpt de IGK de defensietop bij het vormen van een scherper beeld rondom het reilen en zeilen van de defensieorganisatie. Het defensiepersoneel kan meningen en opvattingen via de IGK snel en zonder vervorming kenbaar maken aan de politieke leiding. Als onafhankelijk ombudsman en adviseur draagt de IGK bij aan een nog verdere verbetering van de defensieorganisatie.

De IGK staat rechtstreeks onder de minister van Defensie en bekleedt daardoor een onafhankelijke positie binnen de defensieorganisatie. Hij heeft tot taak de minister, gevraagd of ongevraagd, van advies te dienen ten aanzien van alle vraagstukken de krijgsmacht betreffende, alsmede een onderzoek in te stellen of te bemiddelen in individuele aangelegenheden betreffende (voormalig) personeel van de krijgsmacht, die hem door of namens de betrokkene of diens ver-

wanten mondeling/telefonisch of schriftelijk worden voorgelegd. De IGK heeft voor de uitvoering van zijn taak toegang tot alle onderdelen van de defensieorganisatie en heeft de bevoegdheid om documenten in te zien en vergaderingen bij te wonen.

• 1.3 - De adviesfunctie

De minister beschikt in Den Haag over een aantal beleidsadviseurs. De ervaring leert dat beleidsadviseurs niet altijd de gelegenheid hebben zich te verdiepen in de recente uitvoeringspraktijk. Ook de sterk hiërarchische organisatiestructuur van Defensie kan ervoor zorgen dat noodzakelijke informatie de “werkvloer” niet bereikt. Dat is de reden waarom het instituut IGK zich uitsluitend richt op de uitvoering. Aangezien de capaciteit ontbreekt om alle uitvoeringsaspecten diepgaand te onderzoeken, beperkt de IGK zich veelal tot signalering van problemen. Als uitgangspunt geldt dat signaleren belangrijker is dan het geven van oplossingen. Het instituut IGK treedt dan ook voor de bewindslieden en de “Haagse” beleidsmakers vooral op als “uitvoeringsterugkoppelaar”. Via de IGK vernemen zij hoe het beleid op uitvoeringsniveau wordt ervaren en beleefd; de IGK houdt hen als het ware de spiegel voor over het reilen en zeilen van de krijgsmacht.

Om inzicht te verkrijgen in de uitvoeringspraktijk is het noodzakelijk de krijgsmachtdelen te bezoeken op hun werk- en oefenlocaties. Dat geschiedt in de vorm van staf- en werkbezoeken, en door het bijwonen van vergaderingen. Het werkbezoekschema van de IGK is gericht op een evenwichtige aandachtsverdeling tussen de defensieonderdelen. Het resultaat van dit schema is dat de IGK ernaar streeft de onderdelen van de krijgsmacht eens in de drie tot vijf jaar te bezoeken. Bij werkbezoeken wordt immer aan drie aspecten nadrukkelijk aandacht besteed:

- zijn de randvoorwaarden voor een goed functioneren van de eenheid ingevuld;
- doen de taken en werkzaamheden die men uitvoert, ertoe;
- kunnen de medewerkers nu, maar ook over drie of tien jaar trots zijn op hun activiteiten.

De adviesfunctie is in de loop der jaren uitgegroeid tot een op het laagste niveau merkbaar aspect van het functioneren van het instituut IGK. Commandanten op het laagste uitvoeringsniveau benutten de adviesfunctie door aan bezoekende stafofficieren van de IGK problemen voor te leggen, die door henzelf niet kunnen worden opgelost.

De stafofficieren besteden veel tijd aan het (doen) oplossen van kleine, voor een commandant vervelende zaken die door hemzelf niet kunnen worden opgelost en kennelijk evenmin door zijn zogeheten “naasthogere staf”. Deze steun kan op verschillende manieren worden verleend, bijvoorbeeld door het geven van advies, het leggen van contacten of het voorleggen van het probleem aan de bevoegde instantie. Hoewel het accent van de werkzaamheden ligt op het

afleggen van aangekondigde werk- en stafbezoeken, wordt ook informatie verkregen door het verwerken van documentatie, verslagen en brieven, het diepgaand onderzoeken van bepaalde onderwerpen (thema's), individuele bemiddeling, en door het bijwonen van vergaderingen. Op deze wijze vergaart het instituut IGK veel informatie van alle niveaus binnen de defensieorganisatie.

De ervaring heeft geleerd dat er, alle inspanningen ten spijt, sprake kan zijn van een informatiekloof tussen het beleids- en het uitvoeringsniveau. Het komt nogal eens voor dat de IGK nuttige informatie aan verschillende niveaus in de defensieorganisatie kan doorgeven. Dit kan als een verklarende, beleidstoelichtende taak worden gekenmerkt. Het betreft bijvoorbeeld het toelichten van beleidsmaatregelen aan het personeel op de "werkvloer", of het attenderen van de defensieleiding en commandanten op de gevolgen van het vastgestelde beleid.

• 1.4 - De bemiddelingsfunctie

De IGK bemiddelt in individuele aangelegenheden die betrekking hebben op Defensie. Ook over problemen rond ongewenst gedrag en omgangsvormen fungeert het instituut als onafhankelijk aanspreekpunt. Individuele bemiddeling heeft vooral sinds de jaren tachtig aan betekenis gewonnen. Gemiddeld wenden circa vierhonderd tot vijfhonderd personen per jaar zich met verzoeken om bemiddeling tot de IGK. De belangrijkste onderwerpen betreffen pensioen- en financiële zaken, rechtspositie, aanstelling en opleiding, loopbaan- en carriëraangelegenheden, samenwerking en zorgverlening. In de praktijk wordt doorgaans een stafofficier met de behandeling van het verzoek belast. De IGK zal in principe niet ingaan op een zaak waarover een gerechtelijke procedure is gestart of waarover de rechter reeds een uitspraak heeft gedaan. De beroepstermijn tegen een genomen beslissing wordt niet beïnvloed doordat een verzoek is ingediend bij de IGK. De IGK oordeelt niet over strafbare feiten. In voorkomend geval zal hij doorverwijzen naar de Koninklijke Marechaussee.

Een verzoek om bemiddeling kan op drie manieren bij de IGK worden ingediend: mondeling/telefonisch, schriftelijk per brief of per e-mail. Bij een verzoek om bemiddeling dient de verzoeker aan te geven wat de aanleiding is voor het verzoek, wat hij of zij ermee wil bereiken en wat hij of zij in dit verband van de IGK verwacht. Bij een schriftelijk of door middel van e-mail ingediend verzoek bij de IGK, geeft deze in zijn schriftelijke reactie aan of en hoe hij het verzoek om bemiddeling gaat behandelen. Bij een mondeling verzoek om bemiddeling licht de IGK mondeling de te volgen procedure toe.

De IGK zal, indien nodig, met betrokkene in overleg treden, teneinde het doel van de bemiddeling gezamenlijk vast te stellen. Naar aanleiding van het verzoek zal de IGK zich, na overleg met de betrokkene, richten tot het onderdeel/de persoon, waarop/op wie het verzoek betrekking heeft. De IGK zal om een toelichting vragen en het probleem daar onder de aandacht brengen. Met dit gesprek kan

het overleg tussen betrokkene en het onderdeel/de persoon weer zijn hersteld of kan de bemiddeling van de IGK haar doel hebben bereikt. Zo niet, en de IGK is overtuigd van de redelijkheid van het verzoek, dan zal de IGK zich blijven inspannen om een oplossing te vinden. De bemiddeling van de IGK wordt beëindigd zodra het beoogde resultaat is bereikt, dan wel op het moment dat de IGK vaststelt, dat verdere bemiddeling niet tot het beoogde resultaat zal leiden. De IGK zal betrokkene zo spoedig mogelijk van het resultaat van de bemiddeling op de hoogte stellen. Indien het beoogde resultaat niet wordt bereikt, dan zal de IGK toelichten waarom de bemiddeling desondanks is beëindigd. De IGK heeft niet de bevoegdheid een bij hem aangebrachte zaak zelfstandig te beoordelen en van een voor partijen bindende beslissing te voorzien. Daarin onderscheidt de bemiddeling door de IGK zich van arbitrage.

Verzoeken om bemiddeling zijn afkomstig van (voormalige) militairen, (voormalige) burgerambtenaren, relaties en nabestaanden van deze categorieën, maar ook van toekomstig personeel. De verzoeken hebben betrekking op persoonlijke problemen van zeer uiteenlopende aard. Het is van belang om individuele verzoeken bij binnenkomst aan een kritische beschouwing te onderwerpen. Zolang er andere mogelijkheden bestaan, zal de IGK daarnaar verwijzen en het verzoek in beginsel niet in behandeling nemen. De IGK stelt evenwel een klantvriendelijke benadering boven alles en dat houdt in dat de wens van betrokkene uiteindelijk bepalend is voor de bemiddeling van de IGK.

Wel is het daarbij noodzakelijk dat op de consequenties wordt gewezen. Het is immers zeker niet ondenkbaar, dat de formele weg meer rechtsbescherming biedt en aldus met meer waarborgen is omkleed. Hierbij moet tevens worden bedacht, dat het inroepen van de bemiddeling van de IGK geen opschortende werking heeft en betrokkene door het verstrijken van de beroepstermijn wellicht de beroepsmogelijkheid voorbij laat gaan. Verreweg het merendeel van de individuele verzoeken om bemiddeling betreft problemen die al zijn behandeld, doch voor betrokkene niet bevredigend zijn afgedaan.

Het karakter van de bemiddeling door de IGK laat zich het best omschrijven als pendeldiplomatatie. Er wordt gericht naar oplossingen gezocht. Deze actieve rol onderscheidt de bemiddeling door de IGK van mediation. Individuele bemiddeling vraagt luisteren, inventariseren, informeren, analyseren en interpreteren, alsmede adviseren en/of overreden van tot beslissen bevoegde commandanten, directeurs en staven. Persoonlijk contact met de behandelaars levert doorgaans meer resultaat op dan het schrijven van brieven. Het komt er vaak op neer dat bij de bespreking van de motieven waarom een verzoek is afgewezen, net die extra informatie kan worden gegeven, waarop herziening van een beslissing mogelijk wordt. Deze werkwijze is uiteraard zeer arbeidsintensief. De ervaring leert dat ook indien er geen tastbaar resultaat wordt bereikt, betrokkene, overtuigd dat aan zijn probleem de nodige aandacht is geschonken, hierdoor meer begrip opbrengt voor de genomen beslissing. Geschonden vertrouwen wordt veelal hersteld.



De praktijk heeft aangetoond dat voor een goede taakvervulling van het instituut IGK aan drie voorwaarden moet worden voldaan, en wel: onafhankelijkheid betrachten, noodzakelijke vertrouwelijkheid in acht nemen en het onbetwiste vertrouwen van alle geledingen genieten.

Het onafhankelijk optreden in de krijgsmacht wordt gewaarborgd door de bijzondere positie van de IGK in de defensieorganisatie. Vertrouwelijkheid en het vertrouwen van alle geledingen ontstaan door de manier van werken en optreden. De IGK werkt steeds met open vizier en neemt de gevraagde vertrouwelijkheid in acht. Vertrouwelijkheid komt niet alleen ter sprake bij de bemiddeling van individuele verzoeken, maar ook bij werkbezoeken. Via de hiërarchieke lijn zal het personeel niet altijd durven zeggen dat er iets aan schort. Via de “vertrouwelijke” IGK kan zonder gevaar voor repercussies de informatie ter kennis worden gebracht van het tot veranderen bevoegde hogere niveau. Ingeval van strafbare feiten zal de IGK doorverwijzen naar de Koninklijke Marechaussee.

Een verzoek om bemiddeling wordt door de IGK op een zo kort mogelijke termijn afgerond.

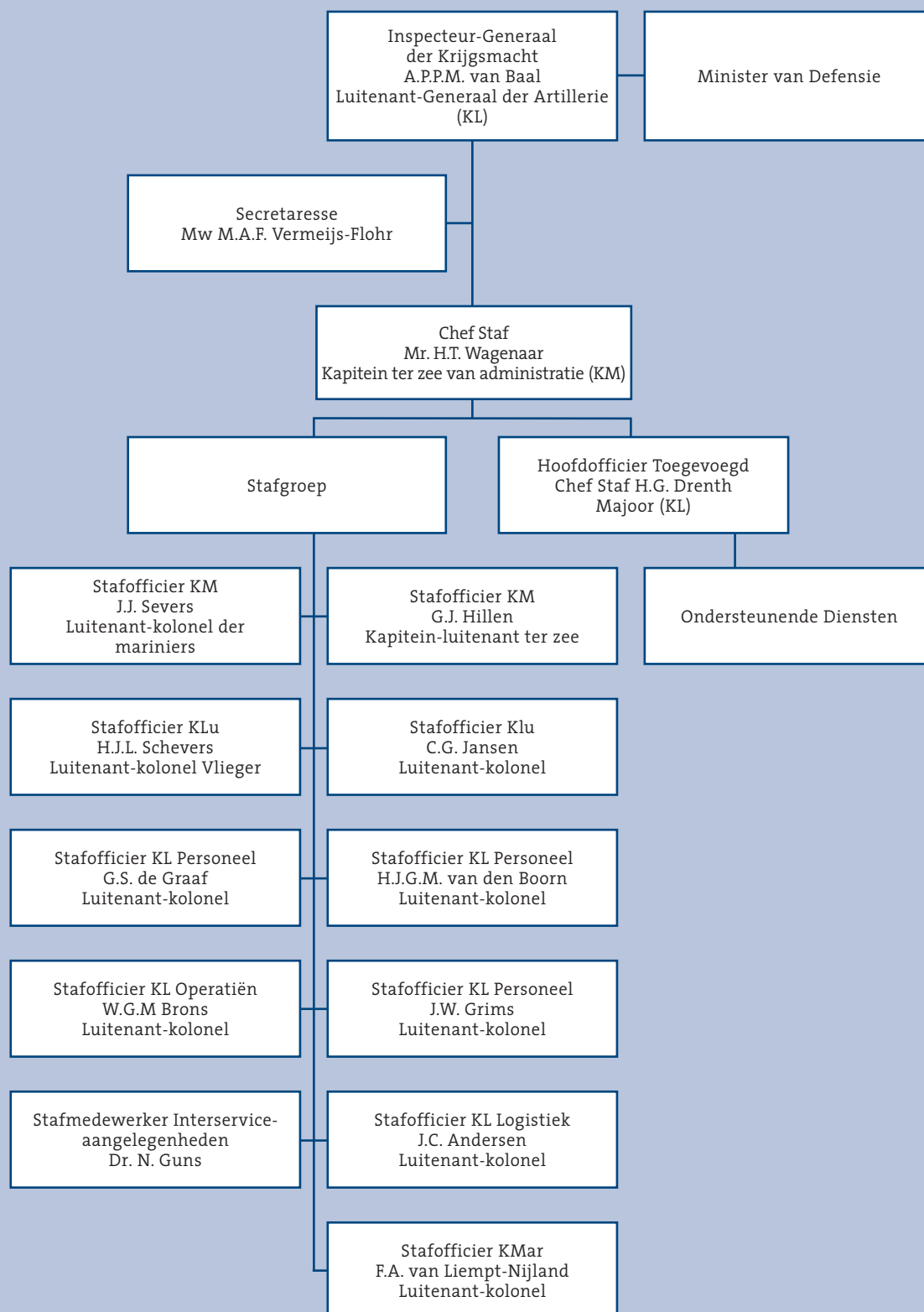
• 1.5 - De functie van Inspecteur der Veteranen

Sinds 1991 is de IGK door de minister van Defensie tevens benoemd tot Inspecteur der Veteranen. De minister van Defensie ging tot deze benoeming over, onder verwijzing naar zijn nota “Zorg voor veteranen in samenhang” van 26 maart 1990. Hierin gaf hij aan dat de aandacht en belangstelling van hooggeplaatste autoriteiten uit de krijgsmacht en de samenleving bij herdenkingen,

plechtigheden en grote manifestaties van veteranen bijzonder worden gewaardeerd. Om in ruime mate van zijn persoonlijke belangstelling bij zulke gelegenheden te kunnen laten blijken, werd de IGK door de Minister van Defensie als zijn speciale representant aangesteld. Als Inspecteur der Veteranen levert de IGK door zijn contacten een wezenlijke bijdrage aan een goed zicht op de ontwikkelingen in de veteranenwereld.

De beleidsverantwoordelijkheid voor het veteranenbeleid is neergelegd binnen de Bestuursstaf van het Ministerie van Defensie. De Hoofddirecteur Personeel fungeert als ambtelijk contact voor de Inspecteur der Veteranen, wanneer zijn ervaringen vragen oproepen over het gevoerde veteranenbeleid. De Inspecteur der Veteranen adviseert overigens gevraagd en ongevraagd de minister van Defensie ten aanzien van deze onderwerpen.

BIJLAGE 2 – Organigram Staf Inspecteur- Generaal der Krijgsmacht per 31 december 2005



BIJLAGE 3 – *Krijgsmachtbreed overzicht van afgelegde werkbezoeken in 2005*

Gedurende de verslagperiode zijn, in chronologische volgorde, de navolgende werkbezoeken afgelegd:

13 januari	Schoolbataljon Zuid te Oirschot (KL)
18-19 januari	Opleidings- en Trainingscentrum Logistiek te Bussum (KL)
20 januari	Staf Operationeel Commando te Apeldoorn (KL)
25 januari	Marine Beveiligingskorps te Den Helder (KM)
27 januari	Defensie Archieven-, Registratie- en Informatiecentrum te Rijswijk (CDC)
30 januari-5 februari	Winterdeployment Korps Mariniers te Harstad en Settermoen (Noorwegen) (KM)
4 februari	Winterdeployment mariniers “Special Forces” te Ramsund (Noorwegen) (KM)
8 februari	43 Bevoorradingscompagnie Gemechaniseerde Brigade te Steenwijk (KL)
9 februari	43 Herstelcompagnie Gemechaniseerde Brigade te Steenwijk (KL)
12-27 februari	Nederlandse erevelden te Thailand, Australië en Indonesië (Veteranenzaken)
2-3 maart	Legerplaats Seedorf (Duitsland) (KL, KMar)
8 maart	Stralingsbeschermingsdienst te Maartensdijk (Bestuursstaf)
9-10 maart	Vliegbasis Volkel (KLu)
15 maart	Ressort Opleidingen Koninklijke Luchtmacht te Woensdrecht
16 maart	Commando Zeestrijdkrachten (i.o.) te Den Helder (KM)
23 maart	“Combat Support Command” te Apeldoorn (KL)
24 maart	“CIMIC Group North” te Budel (KL)
30 maart	Regionaal Militair Commando Zuid te Vught (KL)
31 maart	Militair Penitentiair Centrum te Stroe (KL)
5-6 april	Subeenheden Defensie Verkeer- en Vervoersorganisatie te Soesterberg, Harskamp, Amsterdam en Eindhoven (CDC)
12 april	Mechanisch Centrale Werkplaats te Leusden (DMO)
19 april	Servicekantoor Pareto (Paarse Restauratieve Organisatie) te Utrecht (CDC)

21 april	Amfibisch ondersteuningsbataljon Korps Mariniers op Texel (KM)
21 april	School Bijzondere Opleidingen (OTCLOG) te velde te Soesterberg (KL)
26 april	Mariniers Opleidingscentrum (POTOM en EVO) te velde te Oirschot (KM)
12 mei	Centrale Justitiële Dienst te Utrecht (KMar)
18 mei	Vliegbasis Eindhoven (KLu)
31 mei	Defensie Telematica Organisatie/ "Serviceline Platformservices" te Den Helder (CDC)
2 juni	400 Geneeskundig Bataljon te Ermelo (KL)
14 juni	Brigades Beveiliging KMar te Den Haag (KMar)
15 juni	Interim Beheerorganisatie Peoplesoft/NSK te Den Haag (CDC)
16 juni	Koninklijk Tehuis voor Oud-militairen en Museum Bronbeek te Arnhem (CDC)
19-20 juni	Hr.Ms. van Nes (buitengaats) (KM)
5 juli	101 Communicatie- en Informatie Systemen Bataljon te Garderen (KL)
14 juli	Nationale Vlootdagen en Veteranendag Koninklijke Marine te Den Helder
19-22 juli	Nederlandse eenheden en Nederlands personeel bij internationale eenheden in Bosnië-Herzegovina
18 augustus	Commando Luchtdoelartillerie te Ede (KL)
25 augustus	"Air Operations Control Station" Nieuw Milligen (KLu)
25 augustus	Districtstaf van het District Landelijke en Buitenlandse Eenheden (DLBE) te Amsterdam (KMar)
13 september	Marinevliegkamp Valkenburg te Valkenburg (ZH) (KM)
22 september	Luchtmacht Meteorologische Groep te Woensdrecht (KLu)
23 september-1 oktober	"International Security Assistance Force" (ISAF) en "Operation Enduring Freedom" (OEF) in Afghanistan
4 oktober	Dienstencentrum Gedragswetenschappen te Den Haag (CDC)
11 oktober	Groep Geleide Wapens De Peel (KLu)
18 oktober	Vliegbasis Gilze Rijen (KLu)
19 oktober	Staf Opleidings- en Trainingscommando te Utrecht (KL)
21 oktober	Redactie Defensiekrant (bespreking Hilversum) (Bestuursstaf)

22 oktober-5 november	Eenheden in de Nederlandse Antillen en Aruba (Bestuursstaf/Kustwacht voor de Nederlandse Antillen en Aruba/KM/KMar)
8 november	Directie Beleidsevaluatie te Den Haag (Bestuursstaf)
14-16 november	Nederlands defensiepersoneel in het Verenigd Koninkrijk (KM/Veteranenzaken)
17 november	Logistieke Divisie Rhenen (KLu)
24 november	Tamboers en Pijpers van het Korps Mariniers en de Marinierskapel der Koninklijke Marine te Rotterdam
1 december	Staf Opleidingscentrum Initiële Opleidingen te Ermelo (KL)
8 december	Maatschappelijke Dienst Defensie te Den Haag (CDC)

BIJLAGE 4 – Overzicht individuele bemiddeling in 2005

In 2005 hebben zich 359 personen gemeld voor individuele bemiddeling en zijn er in totaal 325 zaken afgedaan.

Aangemeld in bovenstaande periode:	Afgehandeld in bovenstaande periode:	Openstaand uit voorgaande periode:	Afgedaan in bovenstaande periode:
359	233	146	92

Categorie:

BBT - Beroeps Bepaalde Tijd	47	14%
BOT - Beroeps Onbepaalde Tijd	148	46%
Burgerpersoneel	55	17%
Burgers (verwanten, niet-Defensie enz.)	20	6%
Ex-militair (post-actieven, veteranen)	52	16%
Reservepersoneel	3	1%

Krijgsmachtdeel/defensieonderdeel:

BS - Bestuursstaf	5	2%
CDC	14	5%
KL - Koninklijke Landmacht	125	38%
KLu - Koninklijke Luchtmacht	68	21%
KM -Koninklijke Marine	34	10%
KMar - Koninklijke Marechaussee	27	8%
Niet-Defensie (inclusief ex-militairen)	52	16%

Onderwerp:

Aanstelling	19	6%
Arbeidsconflict	22	7%
Carrière en functietoewijzing	73	22%
Diversen	75	23%
Ontslagprocedure	22	7%
Opleiding	9	3%
Overtolligheid	4	1%
Rechtspositie (inclusief financieel)	68	20%
Sociale verzekeringsaangelegenheden	1	-
Uitzendingen en Nazorg	9	3%
Veteranenaangelegenheden	23	8%

Resultaat:

Doorverwezen naar andere instantie	57	17%
Geen gunstig resultaat voor de verzoeker	60	18%
Gunstig resultaat voor de verzoeker	129	40%
Informatie/advies verstrekt	60	18%
Kennis genomen zonder actie (bijv. bij "in afschrift aan")	14	5%
Wachten op heropening van het dossier	5	2%

BIJLAGE 5 – Overzicht van activiteiten ten behoeven van veteranen in 2005

In het verslagjaar heb ik in mijn functie van Inspecteur der Veteranen bij de volgende veteranenactiviteiten acte de présence gegeven, dan wel heb ik mij laten vertegenwoordigen door een officier behorend tot mijn staf.

20 januari	Algemene ledenvergadering VOMI Nederland
13 februari	Bezoek aan "Thailand Burma Railway Centre" en kranslegging op erevelden "War Cemetery Kanchanaburi" en "Cungkay War Cemetery" (Thailand)
15 februari	Kranslegging op ereveld "Cairns War Cemetery" te Cairns (Australië)
16 februari	Kranslegging bij "Dutch War Memorial" te Brisbane (Australië)
19 februari	Kranslegging op ereveld "Perth War Cemetery" te Perth (Australië)
22 februari	Bezoek aan "Ancol War Cemetery" te Djakarta (Indonesië)
22 februari	Kranslegging op ereveld "Kalibata" te Djakarta (Indonesië)
22 februari	Kranslegging op ereveld "Mentang Pulo" te Djakarta (Indonesië)
23 februari	Bezoek aan Nederlandse begraafplaats "Peutjut" te Banda Atjeh (Indonesië)
24 februari	Bezoek aan ereveld "Leuwigajah War Cemetery" te Bandoeng (Indonesië)
24 februari	Bezoek aan ereveld "Pandu" te Bandoeng (Indonesië)
27 februari	Kranslegging op ereveld "Kembang Kuning" en aanwezig bij onthulling monument van en voor de Marineluchtvaartdienst te Soerabaja (Indonesië)
29 maart	60 jaar bevrijding Kamp Westerbork
6 april	Onthulling gedenkstenen oorlogsmonument te Leerdam
7 april	Herdenking Franse monument te Assen
8 april	17e Reünie- en herdenkingsdag 1 Verkenningsregiment Huzaren van Boreel
10 april	Herdenking bevrijding Emmen
13 april	Jaarlijkse bijeenkomst Vereniging Draggers Bronzen Leeuw en Bronzen Kruis
21 april	Onthulling monument Grebbeberg te Rhenen
21 april	Herdenking monument VOKS te Utrecht
23 april	Onthulling gedenkteken te Geldermalsen
4 mei	Nationale herdenking op de Dam te Amsterdam
4 mei	Herdenking monument Militaire Luchtvaart te Soesterberg
4 mei	Dodenherdenking ereveld te Loenen

4 mei	60 jaar bevrijding Nederland, "Canadian War Cemetery" te Holten
4 mei	Herdenking Vliegersmonument te Dronten
4 mei	Herdenking gevallen ter zee te Den Helder
4 mei	Dodenherdenking op de Grebbeberg te Rhenen
5 mei	Nationale herdenking capitulatie 1945 te Wageningen
5 mei	Afsluiting Nationale Viering van de Bevrijding
7 mei	Herdenking III 14 Regiment Artillerie te Dubbeldam
8 mei	Dodenherdenking Grenadiers en Jagers te Den Haag
8 mei	Bevrijdingsdefilé Prinses Irene Brigade te Den Haag
10 mei	Herdenking Ypenburg (mei 1940)
11 mei	Herdenking Gevallen en Verbindingsdienst
12 mei	20e Reünie, 5e Bataljon, 3e Regiment Infanterie
17 mei	Herdenking Franse gevallen 1940-1945 te Kapelle
19 mei	Herdenkingscontactdag VNNGM te 't Harde
24 mei	Herdenking Indië-monument te Emmen
26 mei	Herdenkingsbijeenkomst voor nabestaande van overleden personeel van de Koninklijke Landmacht te Bronbeek
27 mei	Reünie KMar huize Beukbergen
28 mei	Dodenherdenking Vereniging van Oud Pontonniers en Torpedisten
29 mei	KL Veteranendag vliegveld Deelen
4 juni	Herdenking Indië-monument te Tilburg
2 juli	Reünieverband Bravo-compagnie Duchbat III, BNMO-centrum te Doorn
13 juli	Herdenking en reünie Vereniging Oud-Koreastrijders te Schaarsbergen
14 juli	Reünie Veteranen Koninklijke Marine te Bronbeek
14 augustus	BNMO-herdenkingsprogramma capitulatie Japan
14 augustus	Herdenking gevallen en slachtoffers Nederlands-Indië te Amstelveen
15 augustus	Nationale Indië-herdenking te Den Haag
17 augustus	Herdenking slachtoffers Japanse zeetransporten in Z.O. Azië
20 augustus	Herdenking gevallen Birma-Siamspoorlijn
5 september	Indië-herdenking te Leiden
7 september	Indië-herdenking te Roermond
8 september	Lustrumviering Veteraneninstituut
15 september	Veteranendag Koninklijke Luchtmacht
21 september	Reünie Genootschap Engelandvaarders
9 oktober	Herdenking gesneuvelde Stoottroepen
27 oktober	Lustrumviering VOMI Nederland
30 oktober	Jaarlijkse herdenking bevrijding te Breda
5 november	Requiemviering voor overleden personeelsleden van Defensie 2005
13 november	"Commonwealth Remembrance Service" te Kijkduin/Den Haag

13 november	Herdenking Nationaal Canadees Bevrijdingsmonument te Apeldoorn
13 november	"Gedenkstunde zum Volkstrauertag" te IJsselstein
17 november	Herdenkingsplechtigheid Monument van Verdraagzaamheid te Leudal
7 december	Herdenking gevallen 1 Divisie "7 December" te Apeldoorn
15 december	Eindejaarsbijeenkomst Veteranenplatform
17 december	Stichting Indië-monument Utrecht, herdenking Nederlands-Indië en Nederlands Nieuw-Guinea
21 december	Uitreiking kerstpakketten Bond van Nederlandse Militaire Oorlogs- en Dienstslachtoffers

