



Ministerie van Defensie

# Deel I

Terugblik

De afgelopen vijf jaar had ik de eer om me als Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht te bewegen door de defensieorganisatie in haar volle breedte. Met de onmisbare ondersteuning van mijn staf legde ik talloze werkbezoeken af, ontmoette en sprak ik de meest uiteenlopende defensie-medewerkers, deed ik onderzoek naar actuele thema's en bemiddelde ik in conflicten tussen (oud-)defensiemedewerkers en de organisatie. Zo probeerde ik het goed werkgeverschap van de organisatie te ondersteunen en zette ik me in voor de werk- en leefomstandigheden van het defensiepersoneel in Nederland, het buitenland en in de missiegebieden.

De rol die Defensie moet, kan en wil spelen wordt – ook buiten de organisatie – steeds duidelijker gezien en steeds belangrijker bevonden. Zo voert Hoofdtak 1 'Het beschermen van de eigen landsgrenzen en het NAVO-verdragsgebied' de boventoon na de inval van Rusland in Oekraïne, met een nog steeds voortdurende oorlog als gevolg. Daar is sinds de aanslagen van 7 oktober 2023 de strijd in Gaza bij gekomen, met directe gevolgen voor de stabiliteit in het Midden-Oosten. Ook gaf Defensie gedurende mijn ambtsperiode invulling aan de nationale taken. Denk hierbij aan de grote rol tijdens de coronapandemie, maar ook aan ordehandhaving, diverse beveiligingstaken en de strijd tegen terreur en de georganiseerde misdaad.

In mijn jaarrapportages deel ik regulier mijn bevindingen van het afgelopen jaar als onafhankelijk adviseur van de minister, als bemiddelaar voor actief dienende en gewezen defensiemedewerkers en hun familie, als Inspecteur der Veteranen en als Inspecteur der Reservisten. De jaarrapportage die voor u ligt is de laatste van mijn hand en ik heb ervoor gekozen om die in een andere vorm dan u gewend bent op te stellen. Deze jaarrapportage bestaat uit drie delen: deel I is een terugblik op de afgelopen jaren, waarin ik de balans opmaak van mijn tijd als IGK. In deel II rapporteer ik over de belangrijkste onderwerpen die spelen bij veteranen en reservisten, en in deel III, de verdieping, vindt u het IGK-taakgebied 'Bemiddelingen' en geef ik voor de laatste keer mijn visie op de zes terugkerende thema's: 'Defensienota en maatregelennota 2022', 'Processen', 'Infrastructuur', 'Opleiden', 'HR-vernieuwing' en 'Veiligheid'. Daarbij hanteer ik mijn bevindingen en adviezen uit de jaarrapportage 2023 als startpunt. In deel III vindt u ook de jaarkalender terug.

Tijdens mijn werkbezoeken heb ik de organisatie van links naar rechts en van werkvloer tot beleidsniveau mogen bekijken. Met iedere jaarrapportage werd duidelijker wat de terugkerende aandachtspunten zijn voor de groeiende organisatie en kwamen de zes thema's telkens weer aan bod. Deze thema's zijn mijns inziens van groot belang voor de organisatie om verder te komen en hebben onvermijdelijk invloed op elkaar. In de jaarrapportage van vorig jaar heb ik die niet zonder reden als in elkaar grijpende tandwielen verbeeld. In mijn aanbevelingen van de afgelopen vijf jaar kwamen met grote regelmaat de volgende termen terug: 'prioriteer', 'vereenvoudig', 'communiceer' en 'versnel'. Hiermee poogde ik de defensieorganisatie te helpen tot structurele oplossingen te komen en verwarring, frustratie en interne onduidelijkheden te voorkomen of te verhelpen. Aan de ene kant zie ik dat de organisatie mijn aanbevelingen ter harte neemt en versneld nieuwe projecten opstart, processen vereenvoudigt en het belang inziet van een duidelijke informatiestroom om defensiepersoneel te werven en te behouden. Zo werkt zij toe naar een krijgsmacht die klaar is voor de toekomst. Aan de andere kant merk ik ook dat er nog altijd onrust is in de organisatie, vanwege de trage cultuuromslag en de informatiestroom die toch onvoldoende doordringt in de organisatie. Hierdoor merkt de defensiemedewerker nog te weinig van de veranderingen die vanuit Den Haag in gang worden gezet. Ik heb dit in mijn tijd als IGK steeds geprobeerd onder de aandacht te brengen en in de titels van mijn jaarrapportages ziet u niet voor niets een steeds duidelijker roep om concrete actie: van 'Eenvoud en professionele verantwoordelijkheid' in 2019 en 'Koers uitgezet, het terrein blijft uitdagend' in 2020, tot 'Defensie blijft mensenwerk' in 2021. 'Van raad naar daad' in 2022, en 'Het roer moet nu (echt) om' in 2023, tot 'De tijd is nu, grijp die kans' in 2024.

Dat de organisatie worstelt, heeft niet enkel interne oorzaken. Zo is de krappe arbeidsmarkt en het personeelstekort op dit moment een landelijk probleem, is de beschikbare ruimte voor nieuwe (defensie-)infrastructuur in Nederland beperkt en dient ook Defensie zich te houden aan de landelijke en de EU-wet- en regelgeving. Daarnaast groeit in de maatschappij het besef van het belang van Defensie, maar is er een zekere terughoudendheid om de implicaties hiervan voor zichzelf te accepteren. Een veilig Nederland is echter niet alleen een taak van Defensie, maar de verantwoordelijkheid van de gehele samenleving. Nu meer dan ooit.

Ondanks bovengenoemde beperkingen, obstakels en restricties voel ik grote trots voor de defensieorganisatie met gedreven medewerkers, die met hun gezonde vorm van de *can do*-mentaliteit steeds weer het gezamenlijke doel proberen te bereiken. Dankzij hen heb ik alle reden om positief naar de toekomst van de krijgsmacht te kijken. Defensie moet de bestaande plannen en nieuwe ideeën gaan samenbrengen en uitvoeren om de defensie medewerkers meer dan ooit in staat te stellen hun werk te doen, want de tijd is daar nu rijp voor. Het beleid moet uitvoerbaar zijn, dus luister naar de uitvoering en vertrouw de mensen op de werkvloer.

### Tot slot

Na vijf enerverende jaren als IGK en na ruim tweeënveertig dienstjaren bij Defensie is het voor mij tijd om mijn uniform te verwisselen voor mijn veteranentenuue. Ik draag het stokje met vertrouwen over aan mijn opvolger viceadmiraal Boudewijn Boots. Ik heb hem gewezen op het belang van de

onafhankelijke positie van de IGK, waar niet iedereen zich meer bewust van is en die in het geding komt door een toenemende bureaucratie. Die bureaucratie kan ook belemmerend werken voor het directe contact met de bewindslieden. Ook gaf ik bij hem aan dat het blootleggen van gevoeligheden, zoals de IGK soms doet, voor wrijving kan zorgen. Iedereen heeft immers naar eigen idee en inzicht zijn of haar best gedaan. De IGK helpt bewustzijn te creëren voor de blinde vlekken die bestaan op beleidsniveau. Hij is als de grote broer die een arm om je heen slaat als het nodig is, voor je in de bres springt als het moet, maar je ook corrigeert als daar aanleiding voor is, om vervolgens weer een arm om je heen te slaan.

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

Frank van Sprang

Luitenant-generaal der mariniers

