

Professionals Defensie

juli 2025 | nummer 2

GOVIMHB

Een vereniging van verenigingen
Update ProDef en MHB

Van de onderhandelingstafel
Stofkam, of iets nieuws?

ABP Verantwoordingsorgaan
Oproep tot kandidaatstelling

Defensie organisatieontwikkeling

Er is bij Defensie, diens medewerkers en bij de sociale partners een brede wens om organisatieontwikkeling op hogere snelheid te bewerkstelligen. Eenvoudig gezegd: reorganiseren moet snel, eenvoudig en zorgvuldig. →

05 Een vereniging van verenigingen

Met het oog op de vele burgerprofessionals, ziet het bestuur de noodzaak van een zelfstandige vertegenwoordiging voor deze groep.

06 Soms de stofkam, soms iets nieuws creëren

Een overzicht van de stand van zaken op een aantal actuele thema's, die in de afgelopen periode aan de onderhandelingstafel zijn besproken.

08 Ontwikkeling van de defensieorganisatie

De GOV|MHB was blij toen het aan kon kondigen dat Defensie met de bijlage Groei een stap in de goede richting heeft gedaan. Maar we zijn er nog niet.

14 Oproep ABP Verantwoordingsorgaan

Heb jij niet alleen interesse in het ontvangen van pensioen, maar ook hoe het pensioensysteem werkt voor miljoenen Nederlanders? Laat van je horen!



Coverfoto: Zr.Ms. Tromp keert terug na inzet in Standing NATO Maritime Group 1, mei 2025 (foto: Mediacentrum Defensie)

En verder:

- 03 Voorwoord Joris ten Berg
- 04 Kort nieuws
- 12 Column Ronald Verkuijl





Voorwoord

Voor u ligt de tweede editie van *Professionals Defensie*. In het vorige nummer (maart 2025) hebben we opgeroepen om vooral feedback te geven op de nieuwe vormgeving en het idee achter deze nieuwe opzet. We hebben daar best wel positieve feedback op gehad. Gelukkig ook wat kritische noten.

Dat laatste vinden we ook belangrijk, want daar kunnen we lering uit trekken en op die manier beter worden. Het zit ons ook een beetje in de haarvaten, zo'n positief kritische houding. Als officierenvereniging proberen we die rol ook te vervullen. Tegenspraak, niet om de tegenspraak, maar om samen voorwaarts te gaan.

Journalist Tom-Jan Meeus tekende daar de woorden van Herman Tjeenk Willink over op: 'zonder tegenspraak geen samspraak'. Wanneer ik kijk naar de dossiers, die de komende maanden en jaren op ons afkomen, dan gaat de georganiseerde tegenspraak – of misschien kan ik beter zeggen: samspraak – een belangrijk thema worden. Want op welk moment is het handiger om gewoon je tegenspraak weg te organiseren of te negeren om snellere en grotere stappen te kunnen zetten?

In een artikel over reorganiseren in voorliggend magazine heb ik een IGK-rapport uit 2018 hierover nog eens nader bekeken. Los van die analyse, is het misschien wranger dat je ook de vraag kunt stellen waarom er zo weinig met dit IGK-rapport gebeurd is. Ik ben ook bang dat, als we naar meer thema-onderzoeken van de IGK gaan kijken, er weinig mee gebeurd is. En waarschijnlijk geldt dat voor veel meer adviezen, analyses en rapporten van andere instituties uit georganiseerde tegenspraak en samspraak. Helemaal onbegrijpelijk is het niet, want veranderen is een lastige opgave. 'Mensen willen wel veranderen, maar willen niet veranderd worden' is zo'n geveulgelde uitspraak uit de wereld van verandermanagement, of nog beter change management.

Er zijn dikke pillen geschreven over hoe je dat dan moet overbruggen en welke methodes je daar dan voor kunt gebruiken. Ik heb niet de illusie dat ik hierover de wijsheid in pacht heb. Wat ik wél weet is dat het begint met herkennen en erkennen dat iemand tegensprekt om bij te dragen aan een gezamenlijk doel. Als je daar ontvankelijk voor bent, dan heb je al een eerste stap gezet richting samspraak. Want samen kun je dan snelle en grote stappen in de goede richting zetten.

Joris ten Berg
Voorzitter GOV|MHB

Van pensioenexpert naar practicus: **Martin Weusthuis** zwaait na twee decennia af



Weusthuis ontvangt een gratificatie voor zijn werk namens de GOV|MHB in de Pensioenkamer, december 2023

Na meer dan 22 jaar bij de KVMO en de GOV|MHB is het tijd om afscheid te nemen van Martin Weusthuis. Sinds 2003 was Martin werkzaam voor de verenigingen in de rol van expert op het gebied van militaire pensioenen. Zijn autoriteit is cruciaal gebleken voor de vele besturen die Martin in zijn tijd bij de GOV|MHB heeft begeleid. Zijn rol wordt overgenomen door Jacqueline van Langeraad-Goes, die al sinds vorig jaar werkzaam is bij de GOV|MHB.

Naast zijn inzet binnen de vereniging was Martin ook bijzonder actief als redactielid van het ProDef-Bulletin, de voorganger van voorliggend magazine. Zijn vele bijdragen hebben menig lezer geboeid en leverden voor hen, alsook voor het bestuur, de nodige duiding rondom uiteenlopende pensioendossiers. Onderscheidend was ongetwijfeld zijn grote inhoudelijke kennis én zijn vermogen om die toegankelijk en leesbaar te maken voor een breder publiek. Daarnaast heeft Martin talloze bestuursleden en aangesloten leden individueel geadviseerd. Zijn ondersteuning in de afgelopen twintig jaar is voor velen van grote waarde geweest.

Met de komst van de Wet Toekomst Pensioenen heeft Martin zich op buitengewone wijze ingezet voor de achterban. Naast de al genoemde artikelen in het ProDef-bulletin gaf hij inder tijd diverse voorlichtingen aan leden, zowel fysiek als digitaal. De overgang van het oude naar het nieuwe pensioenstelsel is immers een ingrijpende verandering en Martin heeft zoveel mogelijk mensen de materie proberen te duiden. Ook nam hij namens de GOV|MHB zitting in het overleg van de Pensioenkamer. Voor deze extra inzet, zijn kundige handelen en zijn onuitputtelijke inzet voor de belangen van de vereniging ontving hij een functioneringsgratificatie. Bovenal was Martin een graag geziene collega en is zijn werk door velen gewaardeerd. Het bestuur van de GOV|MHB en het team wenst hem dan ook een geweldig pensioen toe!

Al enige tijd denkt de GOV|MHB na over de samenwerking tussen onze (onder) verenigingen. Uiteraard werken de KVMO, NOV en KVNRO al jaren intensief samen. Binnen de overlegwereld treden deze verenigingen gezamenlijk op en delen we onze faciliteiten en personeel. De afgelopen jaren is onderzocht hoe en of de samenwerking nog verder verbeterd kan worden. Gelijktijdig is door het bestuur en een speciaal ingerichte werkgroep gekeken naar de optie om een separate burgervereniging op te richten binnen onze structuur.

ProDef en de aankomende oprichting van de MHB

Medio 2022 ontstond binnen de GOV|MHB de behoefte om processen beter op elkaar af te stemmen en de samenwerkende verenigingen zo te positioneren dat in de toekomst nog beter gezamenlijk opgetreden kan worden. Daaropvolgend is een commissie opgericht bestaande uit vertegenwoordigers van elke vereniging. Deze commissie hield zich bezig met het in kaart brengen van taken, processen, middelen en andere factoren die van toepassing zijn op de GOV|MHB. Dit resulteerde in een rapport met bevindingen en aanbevelingen voor een verbeterde verenigingsstructuur. Onder andere de bestuurbaarheid, planningscycli (van begrotingen) en ander interne processen kunnen door implementatie hiervan verbeterd worden. De bevindingen zijn door elk van de hoofdbesturen bestudeerd en goedgekeurd. Momenteel bevinden wij ons als vereniging in de fase waarin statuten en het huishoudelijk reglement verder uitgewerkt worden.

De nieuwe structuur zou kortweg 'een vereniging van verenigingen' betekenen. De huidige GOV|MHB zou in dit geval veranderen in een koepel met daaronder de verenigingen KVMO, NOV, KVNRO en... de MHB! Deze Vereniging voor Middelbaar en Hoger Burgerpersoneel bij Defensie dient hier uiteraard wel eerst voor opgericht te worden. Al langere tijd klinkt binnen de GOV|MHB het geluid om burgers een grotere stem te geven. Met het oog op de vele burgerprofessionals en een groeiende organisatie, ziet het bestuur de potentie en noodzaak van een zelfstandige vertegenwoordiging voor deze groep. De eerste stappen naar het oprichten van de MHB zijn inmiddels gezet met het vinden van beoogd bestuurders en het schrijven van conceptstatuten. De verwachting is dat verdere stappen spoedig volgen.

Verder heeft de GOV|MHB via diverse kanalen een raadpleging gedaan voor de oprichting van de MHB op 20 mei jl.. In deze communicatie stond een brief van de beoogd voorzitter met meer informatie over de MHB en een oproep tot actie. Via een begeleidende enquête werd gepeild onder GOV-leden waar eventuele behoeftes liggen en wat men verwacht van een nieuw MHB-bestuur. Het doet de GOV|MHB deugd dat de enquête veel respons heeft gehad, waaronder geïnteresseerden die in de rol van vrijwilliger mee willen denken over de toe-



(foto: Shutterstock | 2167236925)

komst. Indien u de enquête of brief nog eens in wilt zien kunt u contact opnemen met secretaris@prodef.nl.

Tot slot de toekomstige naam van de hoofdvereniging. Na interne beraadslaging is gekozen om de koepel (huidig GOV|MHB) ook een nieuwe naam te geven: Professionals Defensie (ProDef). Als lid klinkt deze naam u vast bekend in de oren. Onze website heet immers al ProDef en heeft voorliggend magazine sinds dit jaar dezelfde naam. Voor de kenner van de overlegwereld ligt ProDef ook in lijn met de VCP (Vakcentrale voor Professionals), waar onze verenigingen deel van uit maken. Niet allerm minst zal de naam ProDef ook gemakkelijker zijn om uit te dragen dan GOV|MHB, iets dat met het oog op de toekomst zeker niet buiten beschouwing gelaten moet worden.

Het bestuur vertrouwt erop u binnen niet al te lange periode van verdere updates te kunnen voorzien en u spoedig te kunnen begroeten als ProDef.

De dynamiek in de wereld om ons heen maakt dat we als Defensie voortdurend in beweging moeten blijven. Veranderingen in de geopolitieke situatie, technologische ontwikkelingen en maatschappelijke verwachtingen vragen dat we ons blijvend aanpassen aan de omgeving waarin we opereren. Dit geldt niet alleen voor onze inzet, maar zeker ook voor onze rechtspositie. Sommige afspraken zijn nog altijd passend, maar andere verdienen een frisse blik – soms met slechts de stofkam erdoor, en soms met de noodzaak om iets nieuws te creëren dat nog niet bestond.

‘Sommige afspraken zijn nog altijd passend, andere verdienen een frisse blik’

In deze bijdrage vind je een overzicht van de stand van zaken op een aantal actuele thema's die aan de onderhandelingstafel zijn besproken

Regeling militaire inzet: nog geen akkoord, wel intensief overleg

We hebben inmiddels meerdere gesprekken gehad met de werkgever over de conceptregeling Militaire Inzet (RMI). Deze regeling vloeit voort uit de afspraak in het AV 2024, waarin is vastgelegd dat inzet meer moet lonen dan oefenen. Binnen die afspraak is een opbouw afgesproken waarin inzet in het binnenland minder zwaar wordt beloond dan inzet in het buitenland, vanwege de hogere belasting. Deze differentiatie is begrijpelijk, maar de uitwerking roept nog veel vragen op. Ondanks intensief overleg is er dan ook nog geen overeenstemming bereikt.

Een belangrijk knelpunt blijft het voornemen om bestaande onbelaste vergoedingen om te zetten naar belaste vergoedingen. Hoewel het voorstel op onderdelen leidt tot verhogingen, ontstaan er tegelijk aanzienlijke verschillen in netto-uitbetaling tussen rangen. In eerdere overleggen hebben wij expliciet gevraagd om heldere berekeningen die deze verschillen inzichtelijk maken. Omdat de ontvangen analyse daarin tekortschiet, hebben we zelf aanvullende rekenvoorbeelden opgesteld. Deze laten zien dat er per dag aanzienlijke verschillen kunnen optreden, vooral in het nadeel van hogere rangen. Dat is voor ons niet uitlegbaar, niet wenselijk en leidt tot een onevenwichtige uitwerking van de regeling.

Wij willen in dit kader ook duidelijk uitspreken dat we streven naar fiscaal zuivere regelingen. Het is belangrijk dat we de afspraken goed verankeren binnen de geldende wet- en regelgeving, zodat ze houdbaar, controleerbaar en uitlegbaar zijn. Tegelijkertijd blijft het uitgangspunt overeind dat de inzetvergoeding bedoeld is als compensatie voor het feit dat je je werk uitvoert onder soms zware, risicovolle en belastende omstandigheden, vaak ver van huis. Die inzet is gelijkwaardig onge-

acht de rang. Dat maakt het des te belangrijker om de regeling zo eerlijk en evenwichtig mogelijk vorm te geven.

Een ander belangrijk punt betreft de veteranenstatus. In de huidige situatie wordt deze uitsluitend gekoppeld aan inzet onder de VVHO-regeling. Wij vinden dat ook inzet onder RMI 2, afhankelijk van aard en omstandigheden, in aanmerking moet kunnen komen voor deze status. Dit raakt ook aan de vraag of inzet onder RMI 2 in de toekomst recht kan geven op inverdiensijd ten behoeve van vervroegd pensioen. We willen deze discussie niet laten vertroebelen, maar het is wel van belang deze onderwerpen tijdig mee te nemen om verschillen van inzicht achteraf te voorkomen.

Tot slot is er nog een belangrijke open vraag: hoe gaan we om met de inzetvrije periode? Onder RMI 1 en 2 bouwt een militair na inzet een periode van rust op, maar collega's die langdurig op oefening of vaart zijn doen qua belasting vaak niet onder voor daadwerkelijke inzet. Voor het thuisfront is het verschil minimaal: je bent weg. Moeten we dit dan ook anders waarderen, of beschouwen we dit als een normaal onderdeel van de functie? Dat is een discussie die gevoerd moet worden, ook al is die nu nog niet uitgewerkt.

Zolang er op al deze onderdelen onvoldoende duidelijkheid bestaat, en de verdeling van vergoedingen niet eerlijk en uitlegbaar is voor iedereen, kunnen wij als vakcentrale nog geen instemming verlenen aan het huidige voorstel. Onze inzet blijft onverminderd: een regeling die recht doet aan de aard van de inzet, en die eerlijk, transparant en fiscaal correct is geregeld, voor iedereen.

Verblijfskostenvergoeding

Op ons verzoek is de verblijfskostenvergoeding herzien. Deze was al langere tijd niet aangepast, terwijl met name de lunchcomponent in de praktijk vaak ontoereikend bleek. Hoewel we het voorstel tot tweemaal toe hebben moeten terugsturen vanwege initiële verlagingen (om fiscale redenen), is nu afgespro-



Regeling militaire inzet: nog geen akkoord, wel intensief overleg (foto: Mediacentrum Defensie)

ken dat geen enkele vergoeding omlaaggaat en dat een aantal bedragen juist wordt verhoogd. De lunchvergoeding blijft helaas ongewijzigd; volgens Defensie is deze reeds ‘bovenmatig’ en verdere aanpassing bleek niet bespreekbaar. Uiteindelijk is ervoor gekozen om per 1 juni de bedragen die wél verhoogd konden worden, alvast aan te passen. De discussie over verdere wijzigingen wordt bij de AV-besprekingen voortgezet.

Voor de beeldvorming de oude en nieuwe bedragen:

Vergoeding	Oud	Nieuw
Ontbijt	€ 8,20	€ 14,87
Lunch	€ 14,85	€ 14,85
Diner	€ 23,00	€ 28,00
Logies	€ 72,60	€ 150,55
Kleine component	€ 4,60	€ 6,27
Grote component	€ 14,35	€ 14,35

Rechtspositie bij inzet

Tijdens de werkgroep Algemeen personeelsbeleid is door ons als centrale specifiek aandacht gevraagd voor de rechtspositie van personeel bij daadwerkelijke inzet, met name in het geval van bijzondere of buitengewone omstandigheden. Dit betreft situaties waarin, bijvoorbeeld vanwege nationale of internationale spanningen, grootschalige inzet wordt gevraagd en bestaande afspraken of planningen tijdelijk opzij worden geschoven. Een concreet voorbeeld dat wij onder de aandacht hebben gebracht, is de situatie waarin beide ouders werkzaam zijn bij Defensie. In zo’n geval rijst de vraag of het verantwoord is om beide ouders tegelijkertijd op te roepen, of dat er beleids-

‘Zolang er op al deze onderdelen onvoldoende duidelijkheid bestaat, kunnen wij als vakcentrale nog geen instemming verlenen’

ruimte moet zijn om één van beiden beschikbaar te houden voor zorgtaken. Zulke vragen raken aan bredere thema’s als de balans tussen inzetbaarheid en gezinsleven, zorgplicht en maatschappelijke verantwoordelijkheid. We zijn niet blind voor de ontwikkelingen in de wereld en het is niet ondenkbaar dat er een moment komt dat niet alleen de krijgsmacht nodig is, maar de gehele maatschappij. Toch is het onzes inziens dan juist belangrijk om van tevoren na te denken over hoe je dan die beschikbaarheid hebt georganiseerd.

De huidige rechtspositie is op veel onderdelen nog gebaseerd op eerdere tijdperken en sluit mogelijk onvoldoende aan bij de dynamiek en complexiteit van de hedendaagse samenleving. Wij vinden dat deze opnieuw tegen het licht gehouden moet worden: wat is passend, wat is werkbaar en wat is maatschappelijk verantwoord?

Andrea Oosting-Klock is Hoofd Sectie Georganiseerd Overleg GOVIMHB. Reageren op dit artikel? Mail naar hsgo@prodef.nl of scan de code.



Defensie organisatieontwikkeling

Versnelling waar het kan, zorgvuldig waar het moet

Er is bij Defensie, diens medewerkers en bij de sociale partners een brede wens organisatieontwikkelingen op hogere snelheid te bewerkstelligen. Eenvoudig gezegd: reorganiseren moet snel, eenvoudig en zorgvuldig. Het tijdsgewricht vraagt dit ook van ons. We waren dan ook blij dat we op 1 mei jongstleden konden aankondigen dat we met de bijlage Groei een stap in de goede richting hebben gezet.¹ Maar we zijn er nog niet.



Nu deze eerste stap voorwaarts is gezet, is het van belang door te zetten en te voorkomen dat we stappen terug zetten. Toch hebben we met zijn allen één grote uitdaging. Redeneren we vanuit bestaande kaders en richtlijnen en proberen we dat proces te optimaliseren om te versnellen? Of proberen we met een complete nieuwe visie op (re)organiseren te komen? Dit is geen originele gedachte van mij, maar een punt wat door de Inspecteur Generaal der Krijgsmacht (IGK) in een rapport uit april 2018 benoemt. Dit themarapport 'Van reorganiseren naar organiseren bij Defensie' is buitengewoon lezenswaardig, waarvan ik eigenlijk vind dat daar veel te weinig mee gebeurd is. Ik zal niet dat hele rapport hier afdrukken, want dat kunt u prima zelf online terugvinden.² In dit artikel lichten we een aantal interessante observaties uit en kijken we nog eens naar de adviezen. Zijn deze overgenomen en uitgevoerd, of zou het nuttig zijn om dat alsnog te doen?

Belangrijke observaties

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: het valt op dat de IGK kritisch is op de zorgvuldigheid van het proces *an sich*. 'Een zorgvuldig proces staat niet gelijk aan een verandering die leidt tot verbetering, vernieuwing of ontwikkeling.' Dit is een wezenlijk punt, omdat er graag met de mond beleden wordt dat onze mensen het goud van de organisatie zijn. Het is dan bijna vanzelfsprekend om zorgvuldig met mensen om te gaan. Zoals ik deze observatie van de IGK interpreteer, is dat gaat het om de zorgvuldigheid van het proces zelf en niet de zorgvuldigheid van de uitkomst. Iets wat we in het achterhoofd moeten houden als we naar een andere manier van reorganiseren toe zouden willen.

Een andere belangrijke observatie van de IGK is dat hij aangeeft dat 'het van belang is dat commandanten de ruimte krijgen om het werk te 'organiseren', iedere dag opnieuw. Hiervoor zou niet steeds weer een (omslachtig) reorganisatietraject moeten worden opgestart in de veronderstelling dat daarmee een finale situatie wordt bereikt.' Deze observatie is terecht. Wat het wel lastig maakt, is dat hierop de vraag rijst op welk moment dit de rechtspositie van mensen gaat raken. Daar zullen oplossingen voor moeten komen. Wel is zeker dat reorganisaties altijd een intermezzo vormen tussen de ene statische organisatie en de volgende statische organisatie. Er wordt in ieder geval niet naar een flexibele en adaptieve organisatie toe georganiseerd.

Wat ook opvalt in het rapport van de IGK is het gegeven dat in 2018 drie procent van de medewerkers vindt dat zij na de reorganisatie hun werk beter kunnen doen. U leest het goed: slechts drie procent. We moeten dat percentage wel in de context van de tijd plaatsen. Dit was op basis van reorganisaties die als oogmerk 'krimp' hadden. *Efficiency* was het hoofddoel, niet de effectiviteit. Dan is het wellicht logisch dat dit percentage extreem laag is. Toch loont het de moeite eens na te gaan in hoeverre dit percentage in de afgelopen jaren is verbeterd, of niet.

De laatste observatie die ik nog wil benadrukken, is dat er onderling een gebrek is aan vertrouwen. Daar speelden wij als vakcentrale toentertijd ook een rol in. Wij vertrouwden de (politieke) leiding niet en de commandanten en hoofden dienstseenheden (HDE'en) vonden dat wij als vakbonden ons met aspecten van reorganisaties bemoeiden waar we niet over gingen. De vraag is of er op dit punt in de afgelopen jaren echt dingen verbeterd zijn. Over en weer zijn daar natuurlijk intenties over uitgesproken, maar de realiteit van vandaag is dat het advies van de IGK om te bouwen aan vertrouwen nog steeds valide is.

'Reorganisaties vormen een intermezzo tussen de ene statische organisatie en de volgende statische organisatie'

Zeven aanbevelingen van de IGK

In het rapport geeft de IGK zeven adviezen. In voorliggende paragraaf benoem ik de deze en volgt een korte reflectie op de huidige situatie.

1. **Investeer in vertrouwen tussen zeggenschap (commandanten en HDE'n), medezeggenschap, bonden en andere partijen die bij verandering betrokken zijn.**

Deze aanbeveling is zo voor de hand liggend dat hij bijna overbodig is. Toch betreft het wel het fundament van een veranderingstraject. Dat vertrouwen moet daarbij van alle kanten komen. De vraag is wat nu werkelijk gedaan wordt aan het investeren in vertrouwen. Blijft het bij benoemen waar het vertrouwen ontbreekt? Wanneer vertrouwen geschaad wordt? En hoe we daar mee omgaan? Een deel van genoemd gebrek kon in 2018 herleid worden na de kaalslag op Defensie, maar de voor groei ontstane ruimte voor groei betekent niet automatisch dat het vertrouwen herstellende is. Wanneer we (re)organiseren makkelijker willen maken, dan zal er nog steeds geïnvesteerd moeten worden van alle kanten aan het herstel van dat onderlinge vertrouwen.

2. **Stel het beoogde effect van de verandering centraal.**

Dit advies heeft, gelet op de veranderende situatie in de wereld, enorm veel aan waarde toegenomen. Neem nog even in gedachte dat in 2018 slechts drie procent van de medewerkers aangaf na de reorganisatie beter in staat te zijn het werk gedaan te krijgen. Nu iedereen gericht is op herstel, versterking en groei van de krijgsmacht hoeven we niet meer te reorganiseren in het kader van *efficiency*, maar is effectiviteit leidend.

3. **Maak op basis van een risico-inventarisatie aan de voorzijde een veranderproces op maat.**

Interessant aan dit advies, is dat er met de bijlage Groei eigenlijk heel grof een tweedeling is gemaakt in soorten reorganisaties. Wellicht biedt een nadere uitwerking van zo'n risico-inventarisatie ook de mogelijkheid om nog meer te differentiëren. Een soort URD-menu: met zijn allen aan de voorkant vaststellen welke stappen benodigd zijn. Dit zou een interessante manier zijn om nader te verkennen.

4. **Maak afspraken over ieders rol in het veranderproces, leg deze vast en bewaak dat nauwkeurig.**

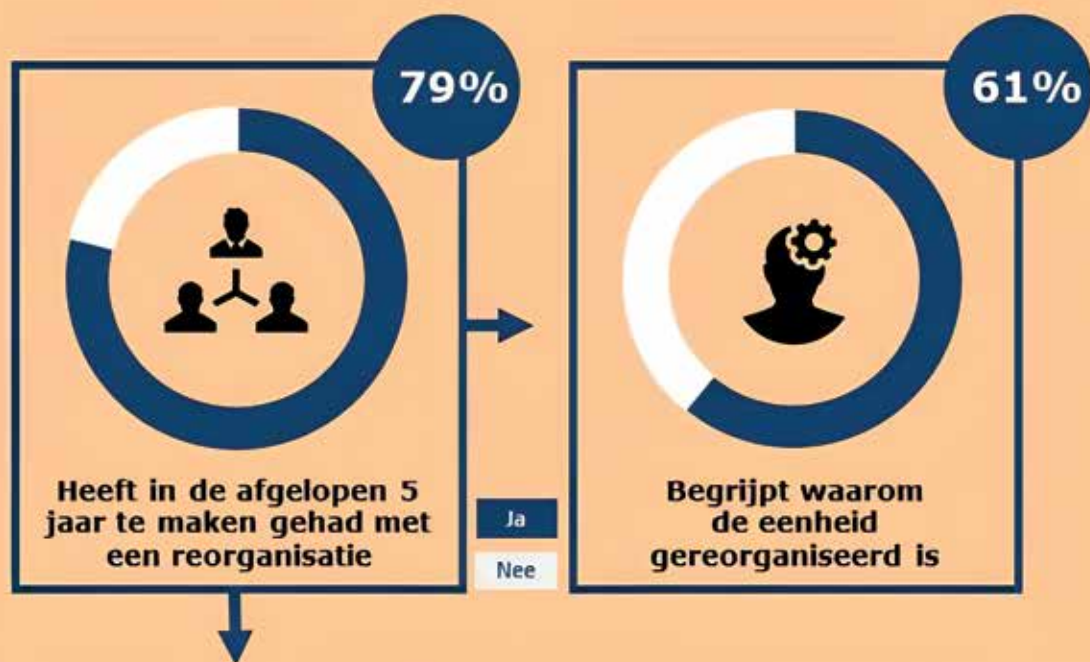
Ieders rol in het veranderproces is over het algemeen vastgelegd. Wat nog wel een punt kan zijn, is hoe rolvast iedereen zich gedraagt. Daarin huist een wederzijdse verantwoordelijkheid dat mensen worden aangesproken als ze buiten hun rol treden en accepteren dat je aangesproken wordt als je uit je rol treedt.

5. **Investeer in kwaliteit en continuïteit van de betrokken partijen.**

Bij zijn toelichting op dit advies geeft de IGK aan dat het wenselijk is om projectleiders en medezeggenschap de goede ondersteuning te geven, maar ook dat we bijvoorbeeld commandanten tijdens veranderprocessen niet moeten verplaatsen.



Ervaringen met reorganisaties 2017



Invloed gehad op de reorganisatie door mening te delen met:

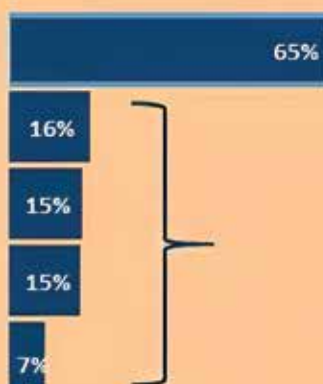
Ik heb geen invloed gehad

Zeggenschap (= commandant of direct leidinggevende)

Anderen die invloed hebben op de reorganisatie

Medezeggenschap (MC)

Bonden



Ontevreden over invloed
% (heel) ontevreden / (heel) tevreden



55%



3%



25%



21%

Factsheet ervaringen met reorganisaties van defensiemedewerkers, oktober 2017³

Dit is goed mogelijk wanneer we in staat zijn gezamenlijk sneller de veranderingen plaats te laten vinden. We zien ook bij langere trajecten dat meerdere commandanten en HDE'en wisselen. Dat maakt het er inderdaad niet makkelijker op, omdat wij dan toch weer veranderingen in het veranderproces herkennen. Dat leidt dan op zichzelf tot meer vertraging. Wat hier goed bij kan helpen, is als er reorganisatie specifieke expertisebureaus bij de defensieonderdelen ingericht worden. Dat had wat ons betreft veel eerder gekund.

6. Geef medewerkers baanzekerheid bij veranderprocessen zodat zij zich gesteund voelen door de organisatie en niet worden geremd door het gevaar van baanverlies.

Er zullen op dit moment weinig mensen zich zorgen maken over baanverlies bij Defensie. Wel zitten er meer emoties onder dan alleen baanverlies. Defensie vraagt veel van mensen, en mensen zijn bereid om veel te geven. Toch zie ik vaak dat mensen ook duidelijkheid willen, juist omdat ze gevoelsmatig veel offers maken. Daar horen ook bepaalde rechtspositionele

afspraken bij, die verder gaan dan baanzekerheid. We zullen ook met zijn allen een antwoord moeten geven op vragen die uit deze aspecten ontstaan. Als ik daar een panklaar antwoord voor zou hebben, dan zou ik die graag presenteren. Het lastige is dat juist omdat het over een emotionele factor gaat, er een subjectieve component in zit. De ene persoon kan beter omgaan met onzekerheid dan een ander. Dus hoe je daar mee om moet gaan als organisatie, is mensenwerk. Dat laat zich toch moeilijker in een systeem vangen.

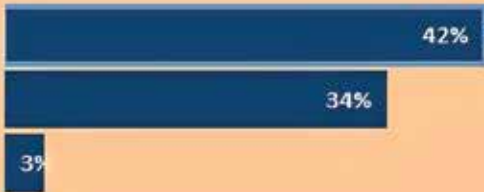
7. Maak gebruik van de 'best practices' van ervaringen met (re)organiseren, zowel binnen als buiten Defensie

In de vele gesprekken, die ik de afgelopen maanden gevoerd heb over reorganisaties, is dit voor mij een terugkerend thema geworden. Wanneer het gaat over reorganiseren, dan komen telkens weer voorbeelden op tafel van reorganisaties die veel te lang geduurd hebben en waar eigenlijk iedereen ongelukkig bij is. Wat ik veel te weinig hoor en zie, is het bestuderen van succesvolle trajecten. Wat waren daar de factoren die hebben geleid tot suc-



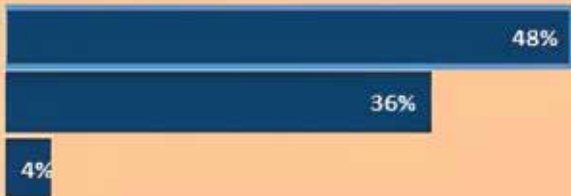
Na de reorganisatie kan ik mijn werk...

Minder goed uitvoeren
Even goed uitvoeren
Beter uitvoeren



Na de reorganisatie is mijn werkdruk...

Hoger geworden
Gelijk gebleven
Lager geworden



Wat had de reorganisatie succesvoller kunnen maken?



ces? We hebben het op één of andere manier tot een hogere kunst verheven vooral te kijken naar wat er niet goed gaat, en te proberen daarvan te leren. Maar wat je naar mijn mening juist moet doen is kijken wat er goed gaat en dat proberen te repliceren.

Conclusie

Het is te makkelijk om in een artikel een oud-rapport van de IGK aan te halen en te betreuren dat er zo weinig mee gebeurd is. Toch moet ik helaas wel de conclusie trekken dat ik te weinig heb gezien van veranderingen in het Defensie reorganisatietraject. Ik denk ook dat het te makkelijk is om te zeggen dat het URD op pauze moet, of zelfs weg. Toch ben ik ervan overtuigd dat er een middenweg is. Een middenweg die alle betrokken partijen bij reorganisaties samen moeten vinden.

'Defensie vraagt veel van mensen, en mensen zijn bereid om veel te geven'

Dat is geen eenvoudige opgave, en wellicht hadden we veel eerder die route moeten zoeken. De realiteit is dat er geen tijdmachine is, die ons terug kan brengen naar 2018 en die zoektocht af kan dwingen. Wel kunnen we eendachtig het advies van de IGK beginnen met het herstel van vertrouwen. Sterker nog, misschien zit daar nog een stap voor. Vaststellen dat er nog niet voldoende vertrouwen is. Vanuit zo'n positie kunnen we prima voorwaarts, stap voor stap naar voren. Geen stappen terug meer zetten, om op die manier de krijgsmacht effectief in te richten.

Noten

- 1 'Versnelling van het reorganisatieproces bij uitbreiding: snel waar het kan, zorgvuldig waar het moet', 1 mei 2025. Zie: <https://www.prodef.nl/nieuws/879-versnelling-van-het-reorganisatieproces-bij-uitbreiding-snel-waar-het-kan-zorgvuldig-waar-het-moet>
- 2 Themarapport IGK, Van Reorganiseren naar Organiseren bij Defensie, 3 april 2018. Zie: <https://www.defensie.nl/downloads/rapporten/2018/04/03/themarapport-igk-van-reorganiseren-naar-organiseren-bij-defensie>
- 3 IGK, Van Reorganiseren naar Organiseren bij Defensie (2028), p. 29

Joris ten Berg is voorzitter van de GOVIMHB. Reageren op dit artikel? Mail naar voorzitter@prodef.nl of scan de code.



A man in a dark suit is seen from the back, sitting at a desk and working on a laptop. His hands are on the keyboard. The laptop screen shows a web browser with a document or article open. The background is dark and out of focus.

'Er gebeurt niets zonder druk van de bonden' en dat is interessant

'Soms gaat het om zaken die zich niet echt lenen voor een stuk in *Professionals Defensie*, maar soms zijn het gewoon logische vragen van een collega die een goed en passend antwoord behoeven'

We ontvangen een zekere stroom vragen van militairen die graag lid willen worden omdat ze een zekere vorm van conflict hebben met Defensie. Een gevalletje 'huis in de fik' noemen we dat in de wandelgangen. Mensen die een paar euro hebben bespaard door geen lid te worden van een bond, om later tot de conclusie te komen dat het toch wel heel handig kan zijn.

Defensie verwijst ook veel militairen zelf door naar de bonden. In een periode waar Defensie zichzelf opnieuw aan het uitvinden is, terwijl de trein rijdt, is het niet ondenkbaar dat dit vaker zal gaan gebeuren. Snelheid en zorgvuldigheid gaan nu eenmaal moeilijk samen. Maar het is goed om de collega's wel bewust te maken van dit feit, voor we samen een keer 'ik zei het toch' moeten zeggen.

Binnen een vereniging als die van ons worden we door leden natuurlijk met enige regelmaat benaderd voor Individuele Belangenbehartiging (IBB). Soms gaat het dan om zaken die zich niet echt lenen voor een stuk in het ProDef-magazine, maar soms ook zijn het gewoon logische vragen van een collega die een goed en passend antwoord behoeven.

Zo zijn de regels voor militairen die in het buitenland geplaatst zijn en de eigen woning in Nederland verhuren veranderd. Voor een huis met een WOZ-waarde van rond de 700.000 euro en een hypotheekschuld van rond de 300.000 duizend euro kan dat zomaar een tegenvaller van 2000 euro in de maand opleveren. Kortom, de huur is dan niet voldoende om de tegenvaller te dekken.

Zo een soort vraag werd door personeel eerst gesteld binnen Defensie en kwam intern uiteindelijk bij de Inspecteur-Generaal van de Krijgsmacht (IGK) en bij de Hoofd Directie Personeel (HDP) terecht. Wat dan opvallend is, maar ook zeker weer een extra aanleiding om de eerdergenoemde collega's te motiveren om ook lid te worden, is dat Defensie dan wijst naar de bonden. Sterker nog, bij Defensie stelt men dat 'er niets gebeurt zonder de druk van de bonden' en dat is natuurlijk interessant.

In de casus van de in het buitenland geplaatste militair zou het natuurlijk heel gemakkelijk moeten zijn om de kijken hoeveel militairen dit betreft en vervolgens te bekijken of je deze mensen tegemoet wil komen. Feitelijk is het namelijk een risico van het 'ondernemerschap' als verhuurder en kan Defensie er weinig aan doen dat de belastingregels worden aangepakt. En toch knaagt er binnen het ministerie ook wat. Het zou natuurlijk een buitenlandplaatsing minder interessant kunnen maken, terwijl er de komende jaren misschien veel meer *buitenlandplaatsers* nodig zijn. En zo is er intern ook actie ondernomen en heeft men uitgezocht welke mogelijkheden er zijn om te helpen. Maar de vlucht voorwaarts, als teken van goed werkgeverschap, word de werkgever voorlopig nog vermeden.

En dus laat Defensie het aan de bonden. En daarom kom ik dan bij jullie. Als je collega's hebt die in eenzelfde situatie zitten of als collega's nog geen lid zijn van een bond, laat ze dan con tact met ons opnemen. Blijkbaar is het nog steeds nodig.

Ronald Verkuijl is vicevoorzitter van de GOVJMB. Reageren op deze column? Mail naar vicevoorzitter@prodef.nl.



Oproep!

Stel jezelf kandidaat voor het ABP Verantwoordingsorgaan

ABP

(bron: ABP)

Heb jij die zeldzame eigenschap: interesse in pensioenen? Niet alleen het ooit krijgen ervan, maar de manier hoe het systeem werkt dat voor miljoenen Nederlanders zorgt voor een goed inkomen op hun oude dag? Wil jij je inzetten voor je werkende of gepensioneerde medemens? Dan biedt de CMHF een unieke mogelijkheid om deze wensen om te zetten in actieve betrokkenheid: lid worden van het verantwoordingsorgaan (VO) van ABP!

De 48 leden van het VO vertegenwoordigen de 3,1 miljoen werknemers, werkgevers en gepensioneerden van ABP. Het orgaan controleert en adviseert het bestuur over de strategie van het ABP en het te voeren beleid en de gevolgen daarvan voor deelnemers; gevraagd én ongevraagd.

Bijvoorbeeld over:

- De overstap naar de nieuwe regels voor pensioen;
- De strategie voor beleggen;
- De manier van communiceren.

Het verantwoordingsorgaan geeft vooraf advies, maar oordeelt ook achteraf of het bestuur goed gehandeld heeft. De VO-afgevaardigden namens werknemers en gepensioneerden zijn in april 2022 gekozen via verkiezingen. Iedere vier jaar vinden er nieuwe verkiezingen plaats. De CMHF zal meedoen aan die verkiezingen en zoekt kandidaten die 'actieven', dan wel 'gepensioneerden' vertegenwoordigen. Kandidaatstelling vindt plaats via de bij de CMHF aangesloten verenigingen, in dit geval de GOV|MHB. Let wel, stemgerechtigden kunnen alleen stemmen op een vertegenwoordiger uit hun eigen groep (gepensioneerden, actief werkenden).

Wat zoeken we in een kandidaat VO lid?

- Je bouwt pensioen op bij ABP, dan wel van ABP een ouderdoms-, nabestaanden-, of arbeidsongeschiktheidspensioen ontvangt;
- Je hebt interesse in het onderwerp 'Pensioen' en wil je daarvoor inzetten;
- Je hebt gevoel voor (politieke) verhoudingen en bent in staat tot het sluiten van compromissen;
- Je hebt relevante kennis/inzicht ofwel bereid die te verwerven op één of meerdere van de deelgebieden:
 - Wet- en regelgeving (Pensioenwet, WTP, WPA, Wet op de Loonbelasting paragraaf Pensioenregelingen, ABP Pensioenreglement, e.d.);
 - Beleggingen;
 - Financiële verantwoording (bijv. accountancy);
 - Risicomanagement;
 - Communicatiemethoden.
- Kandidaten dienen over voldoende tijd (gemiddeld 6 uur per week) te beschikken:
 - Om de formele overlegvergaderingen van het VO met het ABP-bestuur, dan wel intern overleg VO, dan wel commissie- en/of fractievergaderingen (behoorlijk veel 'leesvoer') ruimschoots voor te bereiden;
 - Om minimaal 14 vergaderingen per jaar, zijnde overlegvergaderingen, themabijeenkomsten, en eventueel commissie- en/of fractieoverleg (twee dagdelen) bij te wonen;
 - als VO-lid, eenmaal per maand, de vergadering van de Beleidsadviescommissie van de CMHF bijwonen (één dagdeel).

Verder is het belangrijk dat de kandidaat:

- Zich bewust is als verkozenen namens de CMHF in het VO te zullen zitten, en dus alle bij de CMHF aangesloten verenigingen vertegenwoordigt;
- Bereid is de nodige (o.a. door ABP) te organiseren cursussen te volgen;
- Bereid is een verklaring te tekenen dat conform de ABP-gedragscode wordt gehandeld.

Vergoeding

Er is een ruime vergoeding beschikbaar en reiskosten kunnen gedeclareerd worden. Alle VO-leden ontvangen jaarlijks een vast bedrag van € 6.720 (16 dagen/32 dagdelen). Om tegemoet te komen aan het gevoel van meerwerk zijn er 3 categorieën voor aanvullende activiteiten:

- Groot: een vaste jaarlijkse vergoeding van € 2.520,00 (12 dagdelen)
- Middel: een vaste jaarlijkse vergoeding van € 1.680,00 (8 dagdelen)
- Klein: een vaste jaarlijkse vergoeding van € 840,00 (4 dagdelen)

De verschillende vergoedingen zijn gerelateerd aan de gemiddeld genomen gevraagde extra tijdsbesteding gedurende het jaar.

Daarnaast ontvangen de VO-leden een reiskostenvergoeding. Deze is gebaseerd op het mobiliteitsbeleid van ABP. Deze bedraagt in 2024: € 0,23 per kilometer voor een auto (of een ander motorvoertuig). Openbaar vervoer wordt vergoed op basis van 1e klas.

Contact

Interesse? Of heb je vragen of twijfels? Je kunt altijd vrijblijvend contact opnemen met Fabian Ouwehand, huidig VO-lid van de CMHF, via fabian.ouwehand@gmail.com.

Aanmelding verloopt via de GOV|MHB, waar je tot **15 november 2025** interesse kenbaar kunt maken door een motivatiebrief en cv te sturen naar vicevoorzitter@prodef.nl.



'Kandidaatstelling vindt plaats via de bij de CMHF aangesloten verenigingen, in dit geval de GOV|MHB'

Scan de QR-code voor meer uitleg over het Verantwoordingsorgaan





Nederlandse Officierenvereniging | www.nederlandseofficierenvereniging.nl



Koninklijke Vereniging van Marineofficieren | www.kvmo.nl



Koninklijke Vereniging van Nederlandse Reserveofficieren | www.kvnro.nl

Colofon

Professionals Defensie is een uitgave van de Gezamenlijke Officierenverenigingen en Middelbaar en Hoger Burgerpersoneel bij Defensie (GOV|MHB). Het magazine verschijnt 4 keer per jaar.

Adres secretariaat GOV|MHB en redactie Professionals Defensie:
Koninginnegracht 19
2514 AB Den Haag
070-3839504
www.prodef.nl
info@prodef.nl
(secretariaat/administratie)

Redactie
C.B. Naafs (hoofd- en eindredactie)
J.L. ten Berg
K.W. Lelieveld
R. Verkuijl
A.R. Oosting-Klock

Aan dit nummer werkten verder mee:
J.E.M. van Langeraad-Goes

Vormgeving
Frank de Wit, Zwolle

Drukwerk
Wilco Art Books, Amersfoort

Advertenties
070-3839504

© **Professionals Defensie**
Overname van artikelen is enkel toegestaan na schriftelijke toestemming van de redactie en onder uitdrukkelijke vermelding van de bron. Er kunnen geen rechten worden ontleend aan de teksten in dit magazine.

Wijzigingen adres- en persoonsgegevens
Svp doorgeven aan het secretariaat van de GOV|MHB: 070-3839504
info@prodef.nl

Juridisch advies
Voor arbeidsgerelateerde vragen en/of conflicten beschikt de GOV|MHB over drie juridische adviseurs. De procedure loopt in aanvang via coördinator KLTZ R.O.P. Pulles: 070-3839504 of coordinator.ib@prodef.nl.

In spoedeisende gevallen kan onder goedkeuring achteraf rechtstreeks contact worden opgenomen met:
• mr. B. Blonk
070-3839504
bert.blonk@prodef.nl