

IGK

Uniek en onmisbaar

De functie van Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK) bestaat 60 jaar. De oorsprong van deze functie ligt in september 1945. Reden dus om met de huidige IGK, luitenant-generaal A.P.P.M. van Baal te gaan praten over zijn taken, bevoegdheden en de betekenis van de IGK voor de krijgsmacht.

drs. Loes van Tuyl

Geschiedenis

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en zijn staf zijn gevestigd op het fraaie landgoed 'De Zwaluwenberg' in Hilversum. Lgen Van Baal is de achtste IGK. In zijn werkkamer hangen de portretten van zijn zeven voorgangers. Dat brengt het gesprek gelijk op de geschiedenis. De eerste Inspecteur-Generaal was ZKH Prins Bernhard. Hij was Inspecteur-Generaal der Koninklijke Landmacht vanaf 13 september 1945, IG der Koninklijke Marine vanaf 31 december 1946 en der Koninklijke Luchtmacht sinds 23 maart 1953. Deze drie functies werden samengevoegd per 1 januari 1970 tot Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. Prins Bernhard heeft deze functie bekleed tot 8 september 1976. Van Baal: "Prins Bernhard is als Inspecteur-Generaal van enorme betekenis geweest voor de opbouw en instandhouding van de krijgsmacht na de Tweede Wereldoorlog. Hij heeft het instituut IGK de vorm en betekenis gegeven die het nu nog heeft. De betrokkenheid van de prins bij de gewone militair en de krijgsmacht in zijn totaliteit is algemeen bekend. Die betrokkenheid heeft zich vertaald naar zijn invulling van zijn functie als IG: veel aandacht en inzet voor zowel het grotere geheel als het individu, zowel de actief dienenden en vooral de veteranen. Die grote betrokkenheid bleef ook na 1976 tot zijn overlijden, vorig jaar, onverminderd. In het jaarverslag over 2004 staat Van Baal in het voorwoord stil bij het overlijden van de prins op 1 december 2004. Woorden als 'unieke', 'geheel eigen wijze', 'van grote waarde', 'het enorme respect' geven de bewondering van de huidige IGK voor zijn illustere voorganger weer. Een foto in het jaarverslag toont de prins met de groene commando-baret tijdens het veteranenfilé op 5 mei 2004. In 2004, op 2 februari, overleed ook de opvolger van prins Bernhard, lgen b.d. jhr. W.H. de Savornin Lohman. Wijzend op de portretten zegt Van Baal: "Van mijn zeven voorgangers zijn er inmiddels vijf overleden. Naast prins Bernhard en generaal De Savornin Lohman, de generaals Maas, de Geus en Verheijen. Van Baal is sinds 11 december 2003 in functie.

Beleidsuitvoering

Het gesprek gaat naar het heden. De IGK valt direct onder de minister van Defensie en is als zodanig onafhankelijk van de

eigenlijke defensieorganisatie; een unieke positie. De taken van de IGK zijn, blijkens het voorwoord in het Jaarverslag 2004, sinds het begin niet of nauwelijks veranderd. Van Baal: "De IGK heeft drie taken. Ten eerste: adviseren, d.w.z. de minister adviseren ten aanzien van de uitvoering van het beleid op de werkvloer. We gaan op de werkvloer na;

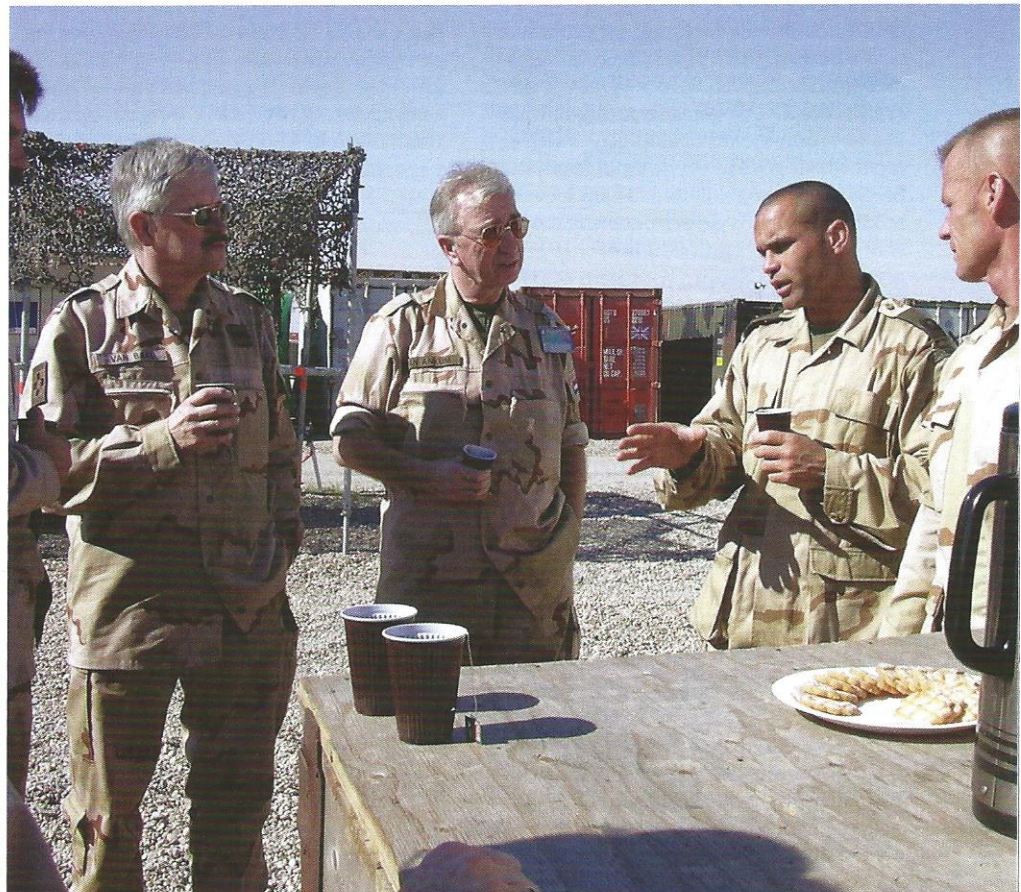
- of de randvoorwaarden voor de uitvoering van het beleid zijn ingevuld;
- of men met de goede dingen bezig is, de hoofdtaken, en
- of er goede resultaten zijn behaald of behaald kunnen worden."

Uitdrukkelijk zegt hij erbij dat de IGK niet de taak heeft om het beleid zelf te beoordelen. "We voeren geen beleidsevaluatie uit, maar, zeg maar, een uitvoeringsevaluatie."

Bemiddeling

De tweede taak is de individuele bemiddeling. "De individuele bemiddeling wil zeggen dat mensen die zijn vastgelopen in

de organisatie bij ons kunnen aankloppen voor bemiddeling. Dat betreft defensiepersoneel of ex-defensiepersoneel. Daaronder vallen de actief dienenden, de reservisten en de veteranen en hun partners. Met name voor veteranen is de partner belangrijk. Het kan gebeuren dat een veteraan om een of andere reden zelf bijvoorbeeld de bemiddeling niet kan aanvragen, dan doet de partner dat. "Een bemiddelingsverzoek moet een 'gerechtvaardigde wens' betreffen waarmee iemand echt geen kant meer mee op kan, zodat hij of zij echt klem zit. "We gaan proberen te bemiddelen tussen het individu en de betreffende organisatie. We vellen geen oordeel, we proberen de partijen bij elkaar te brengen. De eerste stap naar bemiddeling is heel simpel: iemand kan opbellen, mailen of schrijven." "Om de bemiddeling optimaal te kunnen doen, wordt een zorgvuldige procedure gevolgd die", aldus Van Baal, "geautomatiseerd ondersteund wordt. Alle gegevens, contacten, informatie over een bemid-



Gesprekken met alle rangen en standen



100% controle op Schiphol

delingsgeval worden dus ingevoerd en opgeslagen. Er kan niets in een lade ergens blijven liggen. Zo kunnen we er goed en snel aandacht aan geven. We bouwen een uitgebreid dossier op." Als bemiddelaar is de IGK enigszins een ombudsman, maar, benadrukt Van Baal, "een ombudsman onderzoekt en doet een uitspraak. Wij doen geen uitspraak, wij bemiddelen, zodat er over en weer gepraat en geluisterd wordt."

Probleem-oplossend vermogen

Gemiddeld doen vier- à vijfhonderd mensen een verzoek om bemiddeling over bijvoorbeeld loopbaan, aanstelling, opleiding of pensioen. Ondanks dat de krijgsmacht door reorganisaties weer volop in beweging is, is de omvang van zijn bemiddelingstaak toch niet toegenomen, zegt Van Baal. In 75% van de gevallen is de bemiddeling een succes. "Dat wil dus zeggen dat aan de gerechtvaardigde wens van het individu op bevredigende wijze recht wordt gedaan. In de overige gevallen bleek het onmogelijk de partijen bij elkaar te krijgen. Toch is de bemiddeling dan niet echt mislukt: het individu heeft het gevoel gekregen dat echt alles voor hem of haar is gedaan en zal zich minder gefrustreerd voelen, kan met de situatie vrede hebben. Wij, van onze kant, hebben toch het goede gevoel dat we alles hebben gedaan en als organisatie geen steken hebben laten vallen." Van Baal wijst erop dat het aantal jaarlijkse verzoeken heel klein is "als je bedenkt dat er zo'n 70.000 mensen bij de krijgsmacht werkzaam zijn en daarbij ook beseft dat er 60.000 reservisten en 150.000 veteranen zijn. En er gaan vrijwel geen mensen naar de Nationale Ombudsman. Dat is toch opmerkelijk, want er zijn natuurlijk wel degelijk frustraties en conflicten. Kennelijk heeft de defensieorganisatie zelf een groot probleemoplossend vermogen." Naast de twee bovengenoemde taken is de IGK tevens Inspecteur-Generaal der Veteranen. Ook hier heeft hij een advies-taak ten aanzien van de beleidsuitvoering en een bemiddelingstaak, daarnaast is hij representant van de minister. "Dat wil

zeggen dat ik de minister vertegenwoordig op allerlei veteranenbijeenkomsten zoals reünies."

Thema's

Om zijn functie goed te kunnen uitoefenen, moet hij wel over de nodige informatie beschikken. Hoe krijgen hij en zijn staf die? Van Baal: "Ik mag alle staven, onderdelen, eenheden, enzovoort, echt alles, bezoeken. Dus ik, en ook mijn staf-medewerkers, leggen veel werkbezoeken af. Dan worden er gesprekken gevoerd met commandanten, het management, de staf, met leden van de medezeggenschapscommissies, vertrouwenspersonen, delegaties van het personeel. Kortom met heel veel verschillende mensen. De Nederlandse militair is heel open, heeft een eigen mening, een goede observatie, dus die gesprekken zijn echt zinvol. We gaan niet alleen naar onderdelen of eenheden, we gaan ook thematisch te werk. We onderzoeken dan bepaalde thema's. Zo hebben we vorig jaar onder meer de thema's 'de commandant als werkgever' en 'de invloed van medezeggenschap op reorganisaties' onderzocht. Dat zijn belangrijke thema's in deze tijden van reorganisatie. Hebben commandanten voldoende bevoegdheden om als of namens de werkgever hun taak te kunnen uitoefenen en hebben ze daartoe voldoende middelen? Tijdens werk- en stafbezoeken werd een gerichte vragenlijst doorgenomen met de betreffende commandant en/of zijn staf om dit te onderzoeken." Ook medezeggenschap werd onderzocht. Van Baal: "De medezeggenschap bleek eigenlijk een rituele dans rond de reorganisaties. Bij eenvoudige eenheden heeft de medezeggenschap een goede uitwerking op reorganisaties: groter draagvlak, grotere zorgvuldigheid. Kom je echter bij grotere, complexere reorganisaties dan zie je dat de noodzakelijke bureaucratie de medezeggenschap gaat ondermijnen. Maar de medezeggenschap gaat wel goed waar het de bedrijfsvoering betreft. Vandaar dus dat ik pleit voor één medezeggenschapsorgaan per diensteenheid voor reorganisaties en

medezeggenschapsorganen voor andere zaken op eenheidsniveau."

Vertrouwen

Wat verder het verkrijgen van informatie betreft: "Veel lezen, zoals documenten, verslagen van vergaderingen en overleg, brieven en dergelijke. Ik heb ook toegang tot alle vergaderingen, besprekingen binnen de defensieorganisatie voor zover er zaken aan de orde komen waar de IGK bij betrokken is om zijn taak goed te kunnen uitoefenen. Veel lezen, ook van gewoon toegankelijke publicaties zoals allerlei defensiebladen en de kranten. Kortom je moet je breed informeren. Daarnaast is het belangrijk je persoonlijke contacten vast te houden. Ik heb regelmatig contacten met belangrijke functionarissen en ga ook naar commandowisselingen en dergelijke. Heel belangrijk is dat je je openstelt en benaderbaar bent, en dat je vertrouwen schept, het vertrouwen dat de informatie in goede handen is en dat er echt iets mee gedaan wordt. Dit geldt voor alle informatie die we krijgen, maar het is uiteraard van cruciale betekenis bij individuele bemiddeling."

Ongewenst gedrag

Van Baal vervolgt: "Daarnaast maken we zelf analyses van de signalen die we opvangen, bijvoorbeeld uit de individuele bemiddelingen. En voor onszelf maken we risicoanalyses van problemen die op defensie afkomen, bijvoorbeeld uit de maatschappij. We kijken dan naar wat anderen aan die problemen doen, wat defensie kan doen. We kunnen dit middels een thematische aanpak onderzoeken. Omdat we binnen de defensieorganisatie een onafhankelijke positie innemen, kunnen we op deze wijze ook een 'hot item' onderzoeken waar andere organisaties hun vingers liever niet aan branden en niet gemakkelijk tot actie over gaan. Zo hebben we vorig jaar als thema ook 'de aanpak van ongewenst gedrag' onderzocht. We hebben daarbij veel steun gehad. Het is een



Wintertraining Mariniers Noorwegen



Commando Zeestrijdkrachten

uitgebreid en grondig onderzoek geweest, waarbij we ons sterk hebben gericht op de oorzaken van ongewenst gedrag. Daardoor zijn problemen beter te benoemen, iets wat toch gevoelig ligt. Daarna kan je je richten op voorkomen en bestrijding." Onder 'ongewenst gedrag' valt een heel scala aan hinderlijke dingen die mensen op het werk kunnen ondervinden. Van Baal: "Dat kunnen dingen zijn als seksuele intimidatie en discriminatie, maar ook andere dingen zoals roddel, pesten, kwaadsprekerij, de kantjes eraf lopen, allerlei dagelijkse ergerissen. Er kunnen bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen zijn die risicofactoren vormen, en ook defensie-specifieke zaken zoals de hiërarchische relaties en de aard van het werk, maar het is toch het individu dat zich op ongewenste manier gedraagt. Mogelijke oplossingen kunnen liggen op het vlak van leiderschap: opleiden, voorlichten, monitoren en dergelijke. Daarnaast zijn er andere mogelijkheden: het goede voorbeeld geven, maatregelen nemen en regelgeving invoeren om slecht gedrag tegen te gaan, scherp toezien op de naleving van de gedragscode, geen gedooghouding maar eerder 'lik-op-stuk'-beleid, maar ook elkaar op gedrag aanspreken. Overigens zijn er de laatste tijd al activiteiten ontplooid op de werkvloer om ongewenst gedrag te bestrijden, met positieve resultaten. Wat ongewenst gedrag betreft is het bij Defensie echt niet erger dan bij andere grote bedrijven, maar we zijn toch een organisatie met voornamelijk mannen, blank, met een doe-mentaliteit en een avontuurlijke inslag. Daar moet je wel rekening mee houden, en we moeten allemaal wel op een goede manier met elkaar omgaan."

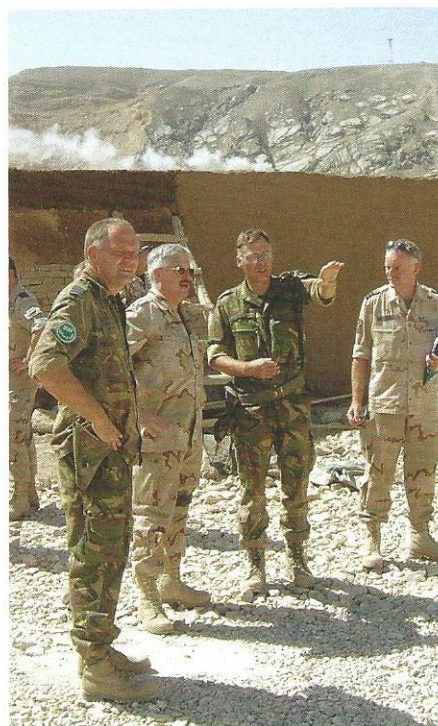
Vertrouwelijkheid

Het woord 'vertrouwen' is herhaaldelijk gevallen. Dat tijdens werkbezoeken en

individuele bemiddeling militairen en anderen open en eerlijk meningen en informatie geven, wil zeggen dat men vertrouwen heeft in de IKG en zijn staf: er wordt iets met de informatie gedaan, en dat op serieuze, onafhankelijke en onpartijdige wijze. Dat komt door de onafhankelijke positie van de IKG: hij maakt geen deel uit van de ambtelijke en militaire top en deze hebben ook geen invloed op zijn werk. "We komen in alle geledingen van de hele organisatie, onderzoeken, spreken met mensen van hoog tot laag, leggen verbanden. Dat is een unieke positie." Maar zeker zo belangrijk is de integriteit van de IKG zelf. Van Baal: "Integriteit en vertrouwelijkheid zijn heel belangrijk. Zonder dat is er geen vertrouwen. Vertrouwelijkheid met betrekking tot zowel het individu als de organisatie is cruciaal. En ja, de functie doet een groot beroep op je integriteit. Integriteit, vertrouwelijkheid, vertrouwen, die zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als mensen je vertrouwen geven, heeft dat met je reputatie te maken, maar die moet je wel verdienen. En je kan niet op je lauweren gaan rusten."

Reorganisaties

Ook dit jaar zijn er thema's die de herstructurering betreffen. De bevelhebbers van de krijgsmachtdelen hebben hun functies op 5 september neergelegd. De beleids capaciteit ligt bij de Bestuursstaf, de ondersteuning bij de diverse dienstencentra. De aansturing van de defensieonderdelen gebeurt door de Chef Defensie Staf (nu Commandant der Strijdkrachten; CdS) dan wel de Secretaris-Generaal. Van Baal: "We hebben nu een nieuw besturingsconcept. De taakverdeling lijkt helderder: bestuur, uitvoering, ondersteuning, en de aansturing naar de krijgsmachtdelen lijkt



PRT, Pol-e Khomri, Afghanistan

eenduidiger. Maar hoe werkt dat alles uit in de praktijk? Wij kijken naar de uitvoering op de eerder genoemde drie onderdelen: randvoorwaarden, bezig zijn met de juiste taken en resultaten. We hebben voor 2005 twee thema's die doorlopen naar 2006 en 2007:

- bureaucratie en
- lessons learned.

Wat het eerste thema betreft kijken we naar de invloed van bureaucratie op het functioneren van de organisatie: is er meer of minder bureaucratie ontstaan door de nieuwe verhoudingen in de organisatie, tussen bijvoorbeeld de commandanten en de CDS en de operationele commando's en de dienstencentra. Er komt een bestuursstaf, de staven van de bevelhebbers verdwijnen. Hoe pakt dat uit? Wat zijn de gevolgen op de werkvloer. Dat moet de praktijk uitwijzen. "Wat het tweede thema betreft zouden we kunnen kijken naar de ervaringen die zijn opgedaan bij het onderbrengen van de ondersteunende diensten in het DICO en of die ervaringen worden meegenomen bij de oprichting van Commando Dienstencentra - CDC."

Betekenis IKG

Dat de IKG een rol van betekenis heeft voor de defensieorganisatie zal duidelijk zijn. Juist in tijden van reorganisatie blijkt het grote nut van de IKG. Door zijn onafhankelijke positie kan hij onpartijdig zijn als adviseur en bemiddelaar. Hij heeft toegang tot de hele organisatie, krijgt informatie van alle geledingen en niveaus, vangt signalen op, merkt ontwikkelingen en knelpunten op, kan moeilijkheden op de werkvloer direct doorspelen naar het hoogste niveau en kan door de grotere afstand die zijn positie meebrengt verbanden leggen die anderen binnen de organisatie wellicht ontgaan. Via de individuele bemiddelingstaak heeft de IKG ook voeling met ex-defensiepersoneel. En als IG der Veteranen kan hij ook vanuit die hoek meningen en reacties peilen. En bij dit alles heeft hij ook nog eens een reputatie van integriteit en vertrouwen. Nog een pluspunt: voor de gewone Nederlandse burger is het geruststellend te weten dat er een IKG is die nauwlettend, integer en onpartijdig toeziet op de beleidsuitvoering. Dat doet toch ook de belastingbetaler met vertrouwen naar de krijgsmacht kijken. Een beetje beduusd door dit 'loflied' op zijn functie, zegt Van Baal: "Ja, de IKG heeft zijn waarde wel bewezen." <

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht "De Zwaluwenberg"

Utrechtseweg 225, 1213 TR Hilversum
tel: 035-5776645, fax: 035-5776630
email: igk@mindef.nl

Op de website www.mindef.nl is veel informatie te vinden over de historie, taken en bevoegdheden van de IKG. Ook het jaarverslag 2004 staat op deze site.