

# KVMO SEMINAR

## ONBEMIND MAAKT ONBEMAND

Oplossingen voor het  
personeelsprobleem bij  
de Koninklijke Marine

(foto: Keesnan Dogger | MCD)

**Personeel is het grootste goed. Helaas lukt het de Koninklijke Marine en de andere krijgsmachtdelen niet om voldoende personeel te werven en vooral om voldoende zittend personeel te behouden. Daarom organiseert de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren (KVMO) in de middag van woensdag 22 november 2023 een seminar op het Marine Etablissement te Amsterdam. Daarbij komen sprekers van binnen én buiten de organisatie aan het woord met ideeën over hoe Defensie met name de uitstroom kunnen verkleinen. Het publiek is van harte welkom deel te nemen aan de discussie. De intentie van het seminar is dag af te sluiten met concrete en gedragen aanbevelingen over hoe het lek gestopt kan worden. In deze bijdrage maakt u kennis met de sprekers en de onderwerpen die zij aan u zullen presenteren.**

### **Behouden, binden en inspireren**

Op 19 september, bijna een jaar na de *Contourenbrief Behouden, Binden en Inspireren* (BBI), publiceert het Ministerie van Defensie de *Stand van Defensie najaar 2023*. Op 27 september werd dat opgevolgd door de *Kamerbrief stand van zaken BBI-maatregelen*, waarin demissionair staatssecretaris Christophe van der Maat de Tweede Kamer informeert over de voortgang van het vervullen van de personele behoefte. Over het algemeen kunnen de eerste groeiwaarnemingen pas aanvang 2024 gekwantificeerd worden, maar vroege realisatiecijfers tonen in de eerste helft van 2023 een lichte verbetering ten opzichte van

2022: de instroom van nieuw militair personeel is licht gestegen, de uitstroom licht gedaald. In- en uitstroom zouden elkaar nu in balans houden, daar waar deze aanvang 2022 nog negatief was. De staatssecretaris benadrukt terecht dat de BBI-maatregelen nog tot volle wasdom moeten komen, maar het aantal arbeidsplaatsen van Defensie stijgt harder dan het aantal militairen, met als resultaat dat de vulling ten opzichte van 2022 is gedaald. Hoewel niet geheel onverwacht, is het niet de trend waarmee Defensie de personeelsproblematiek gaat beslechten.

# ONBEMIND MAAKT ONBEMAND



## Voorzitter KVMO KLTZ Rob Pulles

'Iedereen kan bijdragen aan het behoud van defensiepersoneel. Waarschijnlijk behoort je zelf ook tot de categorie die we willen behouden. Geef dan tijd aan wat je nodig hebt om te kunnen blijven. En bespreek dat ook met je medewerkers of collega's van wie je erg graag wilt dat ze blijven. Het is niet alleen aan 'Defensie' of 'P&O', het is aan ons allemaal.'

'Naast de bestaande en bekende maatregelen zullen we echt op een andere manier tegen personeelsbehoud moeten aankijken en anders moeten gaan acteren. Willen we een op haar taak berekende zeemacht, als onderdeel van een op haar taak berekende krijgsmacht, behouden dan zullen we nu actie moeten ondernemen. Met het seminar wil de KVMO bijdragen aan het personeelsbehoud. Wat zou het mooi zijn als iedereen na het seminar iets concreets doet om behoud van collega's mogelijk te maken. Daar gaan we voor!'

## Dr. Danielle Braun

Dr. Danielle Braun is corporate antropoloog, een van Nederlands topsprekers en auteur. Haar antropologische veldwerk doet ze anderhalf jaar lang achter in de politieauto. Daar leert ze het klappen van de zweep van het onderzoekswerk én van de straat kennen. In 1996 promoveert Braun op een onderzoek naar organisatiecultuur en sturing binnen de politie. Heden is Braun directeur van de Academie voor Organisatiecultuur, waar zij met haar team organisaties beter en bezielder maakt en leergangen geeft. Bij verandertrajecten combineert Danielle haar no-nonsense strategische managementervaring met haar adviesrol.

Braun reist de wereld rond op zoek naar eeuwenoude oplossingen voor goed samenwerken en -leven en voor de vraag hoe je mensen aan je bindt en behoudt, omdat de mens al lang weet hoe sterke *tribes* gebouwd worden. We



Danielle Braun

zijn het soms alleen even vergeten in onze gebouwen van beton en bureaucratische processen. Leren van wat we al weten. Zij stelt terecht de vraag of de defensieorganisatie weleens als een *tribe* is bekeken.

Braun neemt de aanwezigen mee op een boeiende reis naar het wezen van cultuur. Je leert hoe mensen culturen vormen en hoe culturen op hun beurt mensen vormen. Exotisch ver weg en tegelijkertijd vol praktijkvoorbeelden en praktische tips voor de defensieorganisatie. Door naar Defensie te kijken met een antropologische bril wordt nóg scherper wat er werkelijk speelt in de dynamiek van een organisatie. Alsof je van zwart-wit naar kleurentelevisie omschakelt. Danielle leert wat organisatiecultuur nu eigenlijk is en hoe je mensen daarin kwijt kunt raken of juist kunt binden en boeien. Je gaat op zoek naar de totem van Defensie en hoe die af te stoffen als die een beetje is verwaterd. Op deze dag focust Braun haar antropologische verhalen op het thema 'onbemind maakt onbemand' en hoe elkaar echt te leren zien. Zij bespreekt het dilemma van uniformiteit versus maatwerk en diversiteit en hoe je daarin een optimum bereikt. Je leert hoe je weerstand en signalen van voortijdige uitstroom eerder herkent, zodat je (eerder) het gesprek kunt aangaan. Je stapt de zaal anders uit dan je erin kwam en wordt een beetje antropoloog binnen de eigen afdeling.

## BGen b.d. Kees de Rijke

'Dé HR-manager van 2022 is een landmachtgeneraal', zo kopte een nieuwsbericht op defensie.nl op 9 maart 2022. Als toenmalig directeur HR bij CLAS sleepte de brigadegeneraal zowel de publieksprijs als de vakjuryprijs binnen. Deze ontving hij vanwege zijn vernieuwende blik en handelen op personeelsgebied. Volgens De Rijke is duidelijk dat een gedeelte van de personeelsproblematiek zich niet alleen beperkt tot de Landmacht, maar in feite defensiebreed is. De organisatie besteedt enorm veel geld, tijd en mankracht in het werven van nieuw personeel. Toch lukt het niet om voldoende personeel binnen te krijgen, en vooral om dat personeel binnen te houden. Dit staat centraal in de presentatie van De Rijke. Waarom lukt het



Kees de Rijke

zo slecht om personeel lang aan ons te binden? Komt dit door de lage salarissen? Is het geen 'sexy' beroep meer?

Dit onderwerp roept veel vragen op. Wat moet Defensie doen om de organisatie gevuld te krijgen? Is de passie weg, begrijpen we het personeel niet meer? Hoe zorgen we als Defensie dat we gepassioneerde en bevrogen professionals krijgen en wat is daarvoor nodig? In de eerste plaats betekent dit volgens De Rijke een andere kijk op het organiseren van werk en de inzet van mensen. Is de vierkante meter op orde? Heeft iedereen de juiste spullen om zijn of haar werk te kunnen doen? Hoe zorgen we ervoor dat er balans is tussen werk en privé? Kunnen mensen zich ontwikkelen binnen hun vak? Wordt er iets gedaan met de talenten?

Dit betekent ook iets voor het leiderschap. Werkgeverschap is niet alleen iets voor de leiding van de marine of van Defensie, maar van alle leidinggevenden. De belangrijkste oorzaken van vertrek uit de organisatie is de houding en gedrag van de directe leidinggevenden. Hebben we de laagste leidinggevenden ook bevoegdheden gegeven op het gebied van werkgeverschap en het organiseren van werk? Voelt iedereen zich veilig en krijgt iedereen het respect en de waardering, maar ook de erkenning? Zien we diversiteit als bedreiging of denken we inclusief? Defensie is een organisatie die mensen vraagt om tot in het hoogste geweldsspectrum zich in te zetten. Het verschil tussen meedoen en winnen van het gevecht ligt volgens de oud-brigadegeneraal in het wederzijds vertrouwen en respect van leidinggevende en hun personeel. Als het lukt om alle inspanningen te richten op het krijgen van gepassioneerde professionals, dan is Defensie daarnaast ook de aantrekkelijkste werkgever van Nederland.



Pauline Handgraaf-Blok

### **KLTZ (LD) Pauline Handgraaf-Blok**

Overste Handgraaf-Blok is in 1999 begonnen aan de opleiding officier voor de Logistieke Dienst met als specialisatie Human Resources Management aan het Koninklijk Instituut voor de Marine. Na een eerste varende plaatsing met een missie naar de Perzische Golf en counterdrugs operaties in het Caribisch Gebied, heeft zij meerdere functies bekleed in het HR-veld en in de operationele- en ketenlogistiek. Na de functie van Hoofd Logistieke Dienst aan boord van Zr.Ms. *Rotterdam* heeft zij haar master personeels- en organisatiepsychologie afgerond en vervolgens de Hogere Defensie Vorming in Breda voltooid. Nu is zij zowel de eerste Logistiek Officier als vrouw die de functie van commandant van de School voor Maritieme Bedrijfsvoering en Onderwijskunde (SMVBO) bekleedt.

*'Defensie is een organisatie die mensen vraagt om tot in het hoogste geweldsspectrum zich in te zetten'*

Tijdens het seminar zal Handgraaf-Blok uitweiden over vrouwen binnen een masculiene organisatie zoals de Koninklijke Marine. In het kort komt volgens haar het samenwerken met andersdenkenden neer op: 'doe gewoon leuk tegen elkaar!'

ONBEMIND  
MAAKT  
ONBEMAND



Paul van Gelder

### Paul van Gelder

Paul van Gelder trad aan in 1988 op het KIM en vervulde diverse operationele functies. Na vijftien jaar Koninklijke Marine, stapte hij over naar de Koninklijke Luchtmacht waar hij na een korte periode definitief Defensie verliet om zich te richten op een carrière in het bedrijfsleven. Net als Defensie worstelt het bedrijfsleven met het vinden van gekwalificeerd personeel.

Na een eerste functie in de luchtvaart bij Driessen Aerospace Systems, accepteerde hij een functie bij BP in de olie- en gassector. Na een overname van BP in Nederland door TAQA, werd Van Gelder in 2007 gevraagd om het Nederlandse bedrijf TAQA Energy te gaan leiden. In 2010 kreeg Van Gelder de kans om CEO te worden van Gasunie, een functie die hij bekleedde tot hij in 2013 gevraagd werd om het noodlijdende Royal Imtech, een beursgenoteerd bedrijf getroffen door grootschalige fraude, weer op de been te krijgen. In zijn rol als COO verkocht Van Gelder diverse Imtech bedrijven ter ondersteuning van het reddingsplan en later voor de afwikkeling van het faillissement. Hij initieerde diverse verbeterplannen die ertoe bijgedragen hebben dat meerdere van deze bedrijven nog steeds bestaan. Vanaf 2016 is Van Gelder werkzaam bij SHV, het familiebedrijf van de familie Fentener van Vlissingen en sinds medio 2017 geeft hij leiding aan Mammoet als CEO. Mammoet is de wereldmarktleider op het gebied van zwaar transport. Het bedrijf heeft zo'n 6500 werknemers wereldwijd en een omzet in 2022 van 1.5 miljard euro.

Met zijn uitgebreide ervaring in het bedrijfsleven spreekt Van Gelder over hoe de commerciële sector hiermee omgaat en wat Defensie hiervan kan leren. Is alles beter in het bedrijfsleven of zijn er aspecten van het werken bij Defensie die beter uitgelicht zouden kunnen worden om de aantrekkingskracht te verhogen en daarmee de werking te verbeteren?



### Dagvoorzitter Joyce van der Bent

Het KVMO-seminar zal worden voorgezeten door Joyce van der Bent, strategisch adviseur Innovatie en Engagement bij het Ministerie van Defensie. Van der Bent is teamleider van het Defensie Innovatie Platform en strategisch adviseur bij het innovatiecentrum van de Defensiestaf: *Future Relevant Operations with Next Generation Technology and Thinking* (FRONT). FRONT richt zich op het vergroten van het innovierend vermogen van de krijgsmacht en het creëren van een nieuwe voorgrond in het gevecht. Front faciliteert, geeft richting, stimuleert en verbindt innovatie, binnen en buiten Defensie.

Van der Bent kijkt uit naar een inspiratieve middag: 'Uitstroom is een taai, veelzijdig onderwerp. Het is een voorrecht om deze topsprekers en leden van KVMO te begeleiden in het delen van waardevolle kennis, ideeën en ervaringen.'



### INFORMATIE & AANMELDEN

22 november 2023  
12:00-18:00 uur  
Marine Etablissement  
Amsterdam

**INSCHRIJVEN KAN T/M  
DINSDAG 14 NOVEMBER**