



BS2019016801 / 29-8-2019



Ministerie van Defensie

> Retouradres Postbus 20701 2500 ES Den Haag

Bestuursstaf
Directie Communicatie

Kalvermarkt 32
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

Contactpersoon
J. Kuiper

M 0613471647
J.Kuiper.05@mindef.nl

Onze referentie
BS2019016801
Bijlage
1

*Bij beantwoording datum,
onze referentie en onderwerp
vermelden.*

Datum **10-9-2019**
Onderwerp Beslissing op uw Wob-verzoek

Geachte [redacted]

Op 19 augustus 2019 heeft de minister van Algemene Zaken een informatieverzoek op grond van de Wet openbaarheid van bestuur (Wob) aan mij doorgezonden. U verzoekt het resultaat van het onderzoek Kernboodschappen Defensienota 2018. Met betrekking tot uw verzoek om informatie bericht ik u als volgt.

In antwoord op uw verzoek besluit ik het onderzoek zoals dat op 2 maart 2018 is vastgesteld openbaar te maken. Daar waar in het rapport persoonsgegevens zijn vermeld, zijn die met toepassing van artikel 10, tweede lid, onder e, van de Wob (eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer) onleesbaar gemaakt. In die gevallen heb ik het belang van privacy (van betrokkenen) laten prevaleren boven het belang van openbaarmaking, waarbij ik heb overwogen dat de persoonsgegevens niet daadwerkelijk toevoegen aan de inhoud van het rapport.

Ik vertrouw erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,

De Minister van Defensie
voor deze
De Secretaris-Generaal

Mr. G.E.A. van Craaikamp

Belanghebbenden kunnen binnen zes weken na bekendmaking van dit besluit bezwaar indienen bij de Minister van Defensie. Het bezwaarschrift dient te worden gericht aan DienstenCentrum Juridische Dienstverlening, Commissie advisering bezwaarschriften Defensie, Postbus 90004, 3509 AA Utrecht. Het bezwaarschrift moet zijn ondertekend, een dagtekening bevatten en van de naam en het adres van de indiener zijn voorzien. Uit het bezwaarschrift moet duidelijk blijken tegen welk besluit en op welke gronden bezwaar wordt gemaakt.

Johan van Hasseltweg 281
1022 WV Amsterdam

t +31 (0) 20 624 30 44
info@ferro-explore.nl
www.ferro-explore.nl

Kernboodschappen Defensienota 2018

Rapportage van een kwalitatief onderzoek
Definitieve rapportage
Versie 1.0

Op verzoek van
Ministerie van Defensie
Auteur(s)
Art. 10 (2) (e)
Projectnummer
5713
Datum
2 maart 2018

Inhoud

Conclusies en aanbevelingen	1
1 Frame	2
2 Aansluiting van kernboodschap op het frame	3
3 Aanbevelingen	4
Bevindingen: interne boodschap 1^e versie	6
1 Reacties eerste onderzoeksdag hebben geleid tot herziening kernboodschap	6
2 Redenen voor aanpassing: algemene bevindingen	6
3 Gedetailleerde bevindingen	11
Bevindingen: aangepaste externe kernboodschap	15
1 Algemene bevindingen	15
2 Gedetailleerde bevindingen	20
Bevindingen: interne kernboodschap	26
1 Algemene bevindingen	26
2 Gedetailleerde bevindingen	30
Onderzoeksverantwoording	36
1 Aanleiding onderzoek	36
2 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen	36
3 Methode van onderzoek en uitvoering	37
4 Onderzoeksmateriaal	38
5 Selectie	38
6 Rapportage	39

Bijlage I: Gespreksleidraad, algemeen publiek	40
Bijlage II: Gespreksleidraad interne medewerkers	44
Bijlage III: Externe kernboodschap, eerste versie	46
Bijlage IV: Externe kernboodschap, aangepaste versie	47
Bijlage V: Interne kernboodschap	48
Bijlage VI: Respondenten algemeen publiek	49

Conclusies en aanbevelingen

In februari 2018 heeft Ferro Explore! in opdracht van het ministerie van Defensie een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar een interne en externe conceptkernboodschap over de vast te stellen Defensienota.

Doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de communicatieve werking van de kernboodschappen zodat Defensie goed inzicht krijgt in de mate waarin de kernboodschappen de doelgroepen aanspreekt, overtuigend is, begrijpelijk is en qua taalgebruik aansluit bij de doelgroepen. Ook is inzicht gewenst in de mate waarin eigen medewerkers zichzelf en de organisatie herkennen in de kernboodschap en in hoeverre de kernboodschap bijdraagt aan begrip en steun voor de nieuwe koers van Defensie. Opgedane inzichten moeten dienen als input voor optimalisatie van de kernboodschappen.

Er zijn vier groepsgesprekken met algemeen publiek uitgevoerd, twee groepen in Amsterdam op 13 februari en twee groepen in Amersfoort op 14 februari. De groepen zijn als volgt samengesteld:

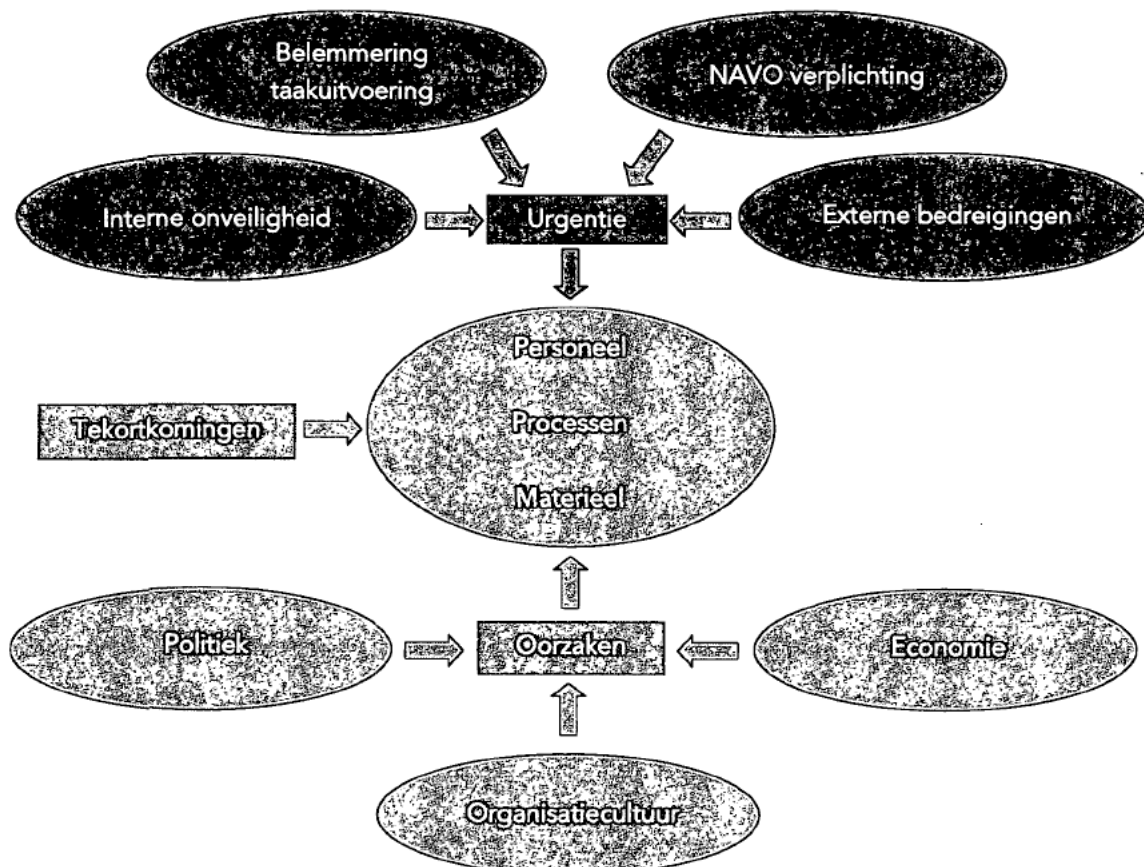
- Een groep lager en midden opgeleide jongeren.
- Een groep hoger opgeleide jongeren.
- Een groep lager en midden opgeleide ouderen.
- Een groep hoger opgeleide ouderen.

Op 15 en 16 februari zijn 19 individuele interviews uitgevoerd met medewerkers van Defensie. Deze personen zijn door de opdrachtgever zelf geworven. Zij vertegenwoordigen een representatieve doorsnede van de organisatie voor wat betreft Defensieonderdelen, rangen en schalen.

Op basis van de bevindingen op de eerste onderzoeksdag met algemeen publiek is de externe kernboodschap aangepast. De tweede versie is op de tweede onderzoekdag met algemeen publiek voorgelegd.

Hier volgen de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek.

1 Frame



Bovenstaand schema geeft de opbouw van het frame weer van zowel het algemeen publiek als van de interne medewerkers. Dit frame komt naar voren uit reacties die opgeroepen worden door de kernboodschappen.

Centraal staan de gebieden waar sprake is van tekortkomingen binnen Defensie: personeel processen (zoals bestellingen, indienen van projectvoorstellen) en materieel. Vooral door interne medewerkers word veel kritiek geuit op alle gebieden. Het algemeen publiek verwijst vooral naar tekortkomingen op gebied van materieel en personeel, gebaseerd op berichten in de media en ook wel via familie en bekenden die bij Defensie werken.

Uit het onderzoek komen vier factoren naar voren die van invloed zijn op de gepercipieerde urgentie om iets te moeten gaan doen aan de tekortkomingen. Voor het algemeen publiek is hierbij vooral de interne veiligheid van belang. De NAVO verplichtingen en externe bedreigingen zijn relatief van minder groot belang. Externe

bedreigingen beleeft men vooral vanuit terrorisme en niet zozeer vanuit vijandige landen of vanuit vluchtelingenstromen. Voor interne medewerkers staat de belemmering voor het goed kunnen uitvoeren van taken bovenaan als factor die de perceptie van urgentie beïnvloedt. Hierover wordt het meest gesproken tijdens de interviews. Daarnaast wordt vooral ook gewezen op de NAVO verplichtingen. Over bedreiging van de interne en externe veiligheid wordt nauwelijks gesproken. Over externe bedreigingen wordt opgemerkt dat ze triviaal zijn en dat 'iedereen dat wel weet'.

Verder komen uit het onderzoek drie hoofdoorzaken naar voren die geleid hebben tot de tekortkomingen binnen Defensie: politieke keuzes, economische omstandigheden en de organisatiecultuur van Defensie.

2 Aansluiting van kernboodschap op het frame

In de kernboodschap komt over alsof bij het besteden van de extra investeren vooral wordt gericht op verbetering en vernieuwing van materieel en niet aan verbetering en vernieuwing van de organisatie op andere vlakken. Dit is een belangrijke reden waarom de boodschap niet landt: verbetering en vernieuwing van Defensie kan alleen slagen als geïnvesteerd wordt op alle vlakken: niet alleen materieel, maar ook kennis, organisatiecultuur en samenwerking.

Externe kernboodschap, herziene versie

De kernboodschap opent met het benadrukken van de tekortkomingen van Defensie als oorzaak van bezuinigingen (economie). Dit sluit goed aan op het frame van de doelgroep.

Vervolgens wordt in de tweede alinea getracht de urgentie over te brengen door te wijzen op uitsluitend externe bedreigingen. Dit sluit niet goed aan op het frame van de doelgroep die vooral interne veiligheid bij Defensie en belemmeringen in het goed kunnen uitvoeren van taken belangrijk vindt. Ook wordt een verwijzing naar de NAVO verplichtingen gemist.

Behalve concrete informatie over investeringen in nieuwe schepen, vliegtuigen en ander groot materieel en opknappen van verouderde spullen, wordt onvoldoende concrete informatie gegeven over de overige investeringen. Doordat deze informatie 'te vaag' blijft, wordt afbreuk gedaan aan de nieuwsaarde en relevantie van de boodschap.

De informatie over investeringen in groot materieel sluit niet aan op de perceptie van de meest relevante factoren voor de urgentie van extra investeringen. De urgentie wordt niet zozeer bij externe bedreigingen gelegd en investeren in groot materieel wordt geassocieerd met investeren in verdediging tegenover ons bedreigende landen. Het benoemen van Rusland in deze context verandert dit beeld niet. Bovendien wordt investeren in groot materieel beschouwd als een druppel op een gloeiende plaat.

Investeren met als doel het opvangen van tekorten om de interne veiligheid te verhogen en goede taakuitvoering (oefeningen en missies) mogelijk te maken worden wel als nuttig beschouwd.

Interne kernboodschap

Alleen medewerkers op operationeel niveau herkennen zich in de eerste drie alinea's waarin tekortkomen worden beschreven. De beschrijving van de tekortkomingen zijn niet volledig in de ogen van de interne medewerkers omdat belangrijke tekortkomingen op gebied van processen binnen de organisatie als gevolg van de organisatiecultuur niet worden genoemd. Men is van mening dat ook hieraan een deel van de extra investeringen zouden moeten worden besteed.

De kernboodschap is voor interne medewerkers onvoldoende concreet en het ontbreekt daarom aan nieuws waarde. Men wil weten waaraan, hoeveel wordt besteed en wanneer men hier iets van zal gaan merken. Op managementniveau bestaat behoefte aan toekomstvisie: de wegen die Defensie in wil gaan slaan en wat daarbij de speerpunten zijn.

3 Aanbevelingen

De boodschap zou beter kunnen aansluiten op het frame van de doelgroepen en meer gestructureerd kunnen worden weergegeven wanneer een indeling gemaakt zou worden naar:

- De huidige stand van zaken binnen Defensie voor wat betreft de tekortkomingen, voor zover men deze wil communiceren. Voor interne medewerkers is belangrijk dat tekortkomingen waar men tegenaan loopt worden gecommuniceerd. Dit is verschillend voor operationele medewerkers en medewerkers die op hogere niveaus werkzaam zijn. De eerstgenoemde groep herkent zich wat de tekortkomingen in materieel betreft goed in de huidige kernboodschap. Dit geldt niet voor de laatstgenoemde groep die vooral te maken hebben met tekortkomingen in organisatorische processen als gevolg van de organisatiecultuur binnen Defensie;
- De oorzaken die hiertoe hebben geleid. Voor de volledigheid zou hier ook de hand in eigen boezem moeten worden gestoken, gezien de veel gehoorde kritiek, vooral bij interne medewerkers op de organisatiecultuur;
- De urgentie van extra investeringen te beschrijven door de nadruk te leggen op wat de doelgroepen belangrijk vinden, namelijk:
 - Algemeen publiek: interne onveiligheid binnen Defensie en belemmeringen om taken goed uit te kunnen voeren;
 - Interne medewerkers: belemmeringen om taken goed uit te kunnen voeren en NAVO verplichtingen.

De boodschap zou meer tegemoet kunnen komen aan de informatiebehoefte door:
meer concrete informatie toe te voegen over:

- Waarin wordt geïnvesteerd, waarbij in aanmerking dient te worden genomen dat investeringen in groot materieel het minst relevant zijn voor zowel de interne als externe doelgroep;
- Hoe veranderingen aangepakt gaan worden;
- Wanneer dit gaat gebeuren en hoe lang het duurt voordat men resultaat kan verwachten.

Bevindingen: interne boodschap 1^e versie

1 Reacties eerste onderzoeksdag hebben geleid tot herziening kernboodschap

In de groepsdiscussies is steeds begonnen met het voorlezen van de kernboodschap. Aan de respondenten is gevraagd enkele plaatjes uit te scheuren die hun gevoel bij de kernboodschap het best weergeven. Daarna heeft men individueel schriftelijk de eerste reactie op papier gegeven.

Op basis van de reacties op de kernboodschap zoals deze is voorgelegd op de eerste onderzoeksdag, is deze aangepast. De aangepaste kernboodschap is op de tweede onderzoeksdag voorgelegd aan de respondenten.

2 Redenen voor aanpassing: algemene bevindingen

De redenen voor de aanpassingen van de eerste versie van de kernboodschap worden hier weergegeven.

Te veel nadruk op externe bedreigingen

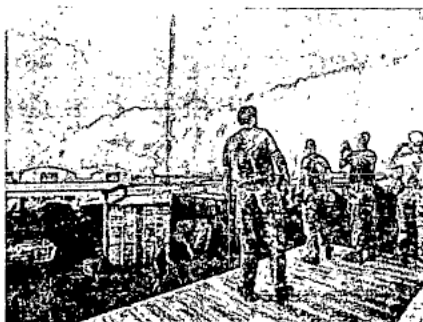
In de eerste alinea wordt te veel nadruk gelegd op externe bedreigingen als onderbouwing voor de noodzaak van extra investeringen in Defensie. Met name de informatie 'dat het er in de wereld niet veiliger op is geworden', dat 'dreigingen en crises steeds dichterbij komen en elkaar in hoog tempo opvolgen' en dat 'onze tegenstanders zich de afgelopen jaren verder hebben ontwikkeld en versterkt terwijl wij stil stonden', roept een gevoel van onbehagen en angst op. De tekst roept het gevoel op dat er een reële dreiging op de loer ligt en roept oorlogsbeelden op, wat ook blijkt uit de plaatjes die men heeft geselecteerd nadat de kernboodschap is voorgelezen:



*Ik denk dan aan soldaten
die in loopgraven liggen
en naar de vijand kijken.*



*Ik heb ook dat groene erbij gehaald
omdat ik gelijk soldaten voor me zie
die in loopgraven zitten of tijgeren.*



Ik dacht vooral van nee hè, niet alweer, gaan we weer over oorlog en gevaar inzitten. Ik dacht van waarom willen sommige landen nou gewoon oorlog voeren, je schiet er niks mee op.

Ik had het gevoel dat het rustiger was. Dus ik schrok wel van die tekst.

Ja ik denk dan ook wel van komt het nou echt dichterbij, komt er nou echt oorlog? Want dat is natuurlijk heel wat anders dan dat mensen gewoon vermoord worden en er keer een aanslag is ergens. Maken ze zich daar druk om, of zijn het puur de aanslagen?

De toonzetting spreekt niet aan

De toonzetting wordt ervaren als 'van een hoog testosteron gehalte', 'machtsvertoon', 'krijgshaftig' en 'oorlogstaal' en ook als te 'nationalistisch' en 'chauvinistisch'. Dit wordt geïllustreerd door onderstaand plaatje dat door een respondent is uitgekozen en door de volgende citaten.



Ik denk aan Trump die een parade wil, machtsvertoon. Of Noord Korea met die parade, daar denk ik dan aan.

Ik vond het een beetje van 'ons land, onze waarden'. Dat toontje beviel me niet zo, dan ga je weer heel erg op dat grondgebied zitten. Te veel nationalistisch.'

Vroeger had je nog een vijand, communisten enzovoorts. Wie is nou de vijand? IS? Ik weet het niet echt.

De toonzetting maakt de kernboodschap wat ongeloofwaardig. Met name dat een klein land als Nederland zich zou kunnen bewapenen tegen grote krijgsmachten, wordt ongeloofwaardig geacht.



Voor al die blinddoek trok me aan omdat ik wel vind dat wij vaak als kippen zonder kop rondlopen, want wij zijn zo klein, wat moeten wij nou als kikkerlandje gaan doen als we worden aangevallen door bijvoorbeeld Rusland. Ook al pomp je er miljarden in, wij zijn veel te klein.

Doel van de kernboodschap is onvoldoende duidelijk

Het doel van de boodschap komt niet duidelijk uit de verf. Soms wordt als boodschap beschouwd dat Defensie wil laten zien dat geld in vernieuwing wordt gestoken. Er zijn veel vragen over het doel. Men vraagt zich bijvoorbeeld af of de dienstplicht heringevoerd gaat worden, of dat er achter de schermen meer aan de hand is dan de burger weet. Of men beschouwt het doel van de boodschap: 'goedpraten waar ons belastinggeld aan wordt besteed'.

Alsof er een reden bijgekomen is om ons te verdedigen

Toen ik de tekst hoorde had ik echt zo'n grijs saai idee. Wat ik dacht is: is dat nou eigenlijk nodig, moeten we ons verdedigen? Het klinkt een beetje eng daardoor. Is er een bedreiging dan?

'Reclame maken voor Defensie.'

Dat vernieuwen roept bij mij nieuwe ploegen op, dus dat er jongelui bijkomen. Gaan ze de dienstplicht weer invoeren?

De opbouw van de tekst komt niet logisch over

Ondermeer in samenhang met de kritiek op de boodschap die onvoldoende duidelijk naar voren komt uit de tekst, wordt opgemerkt dat de tekstopbouw onsamenvattend overkomt waardoor het doel niet duidelijk wordt.



Allemaal pennen en kleuren, dat ligt allemaal een beetje rommelig door elkaar en dat vond ik van het verhaal ook. Ik vond het gefragmenteerd en niet gestructureerd.

Er worden verschillende suggesties gedaan voor verbetering van de opbouw, waarbij centraal staat dat het meest positieve onderdeel van de boodschap, namelijk alinea 4, de eerste zin, naar voren wordt gehaald in de tekst. Daarna zou meer concreet moeten worden uitgelegd hoe ze willen komen tot een sterke, goed getrainde en technologisch hoogwaardige krijgsmacht.

Noemen van een bedrag roept veel kritiek en vragen op

Het noemen van het bedrag van de extra investeringen ('1,5 miljard euro per jaar extra'), roept veel vragen op. Ondermeer over de toereikendheid van het bedrag, over de verhouding van de extra investeringen ten opzichte van de totale investeringen, welk bedrag overigens voor de meeste deelnemers onbekend is en over de rechtvaardigheid van de extra investeringen tegenover andere maatschappelijke doelen die ook extra geld nodig hebben.

Anderhalf miljard, is dat veel of weinig, hoeveel is het nu....?

Ik vond het wel een beetje een programma van een politieke partij. Ik geloofde er geen snars van dat het ook zo gaat gebeuren. Bovendien is anderhalf miljard peanuts voor een bedrijf dat zo ongelooflijk is afgeknepen de laatste jaren.

Urgentie in de kernboodschap strookt niet met eigen perceptie

De kernboodschap komt over als dat de urgentie voor extra investeringen in Defensie vooral wordt gelegd in externe bedreigingen (dreigingen, crises, tegenstanders). Dit sluit niet aan op het frame van de respondenten: zij zien tekortkomingen binnen Defensie als belangrijkste peiler voor de urgentie van extra investeringen. Hierover is de laatste tijd veel over in het nieuws geweest, en dit geldt niet voor bijvoorbeeld acute dreigingen en crises die dichterbij komen. Men is van mening dat in het geval dat urgentie wortelt in bedreigingen van buitenaf, dit explicieter zou moeten worden vermeld in de kernboodschap.

Verder wordt de urgentie van de extra investeringen niet onderstreept doordat niet duidelijk wordt gemaakt wat Defensie concreet gaat doen met de extra investeringen en met welke doelen.

Nieuwswaarde is laag: de boodschap 'blijft in algemeenheden hangen'.

Op een aantal punten wordt de tekst onvoldoende concreet geacht:

- Welke dreigingen komen dichterbij?
- Wie zijn onze tegenstanders?
- Waarin wordt concreet geïnvesteerd?
- Welke manieren worden aangepast om nog beter te kunnen samenwerken met bedrijven, organisaties en andere landen?
- Wat wordt bedoeld met lange lijnen naar de toekomst uitzetten: hoe lang gaat het duren voor Defensie weer op orde is?

Door gebrek aan nieuwswaarde ook gebrek aan relevantie

Doordat de informatie te vaag blijft worden ook vraagtekens geplaatst bij de relevantie van de kernboodschap:

Wat is de noodzaak van dat hele verhaal? Waar is ergens het brandje?!

De laatste alinea doet afbreuk aan de eerdere beloftes

Met name de vermelding dat 'lange lijnen naar de toekomst worden uitgezet en dat stap voor stap wordt gewerkt aan gaat worden gewerkt' wordt ervaren als een domper. Het doet afbreuk aan de beloftes die eerder in de tekst worden gedaan met betrekking tot het op orde brengen van Defensie.

We zijn het hele
diner kritisch,
van het vlees tot
de wijn. En dan
sluiten we de
maaltijd af met
een slappe bak?

Dat vind ik van dit verhaal ook: het eindigt als een lekke ballon. Je krijgt een heleboel mooie verhalen en dan komt de penningmeester die zegt: wel rustig aan!

Er wordt informatie gemist

Men mist informatie die betrekking heeft op internationale samenwerkingsverbanden en op het feit dat Nederland als lid van de NAVO moet voldoen aan financiële verplichtingen met betrekking tot uitgaven voor Defensie.

Verder bestaat behoefte aan informatie over wat Defensie doet, waar ze voor staan en waar ze geld voor nodig hebben en aan concrete informatie over hoe Defensie wil komen tot een goed getrainde, technologisch hoogwaardige krijgsmacht.

Ook positieve reacties

Naast de negatieve reacties worden ook positieve reacties op de eerste versie van de kernboodschap gegeven. Dit betreft de volgende punten:

- Grote schoonmaak: het is nodig omdat door oud materieel ongelukken gebeuren. Hierbij wordt verwezen naar recente nieuwsberichten.

DE
GROTE
SCHOON
MAAK

actie'

- Samenwerken met andere landen



3 Gedetailleerde bevindingen

Hier volgt een gedetailleerd overzicht van bevindingen per alinea. Enkele daarvan zijn al eerder aangetipt maar worden voor de volledigheid hier herhaald.

Alinea 1

- De strekking van de eerste alinea wordt vooral afgewezen omdat er een zeer negatief en bedreigend beeld wordt geschetst:

Dat het zo wordt gedramatiseerd waardoor je er een negatieve associatie bij hebt omdat het meer oproept dan je eigenlijk wil voelen of weten. Dus die dreiging heel erg. Een beetje klootjesvolk manier wordt het geschreven. Als je het met intonatie voorleest, die tekst geeft me geen goed gevoel.

- De zin: 'Er is veel gevraagd en weinig gegeven aan Defensie' wordt verkeerd uitgelegd als: Defensie heeft veel gevraagd, maar er is weinig gegeven aan Defensie:

Het klinkt een beetje als gebedel: ze hebben altijd gevraagd maar zijn iedere keer overgeslagen en nu zijn zij weer aan de beurt.

- De nadruk ligt te veel op bedreiging en zou meer op positieve aspecten van de extra investeringen moeten liggen en op de aanleidingen binnen Defensie om te moeten vernieuwen in plaats van op externe aanleidingen.

Ja misschien moet de nadruk meer liggen op vernieuwing. Iedereen vernieuwt dingen, dus dat hele gedoe over die tegenstanders, vernieuwing heb je altijd nodig. Dus leg daar meer de nadruk op. En dan niet specifiek als verdediging.

Ja ik heb heel erg iets tegen die tegenstanders, die strijd, waarom moet dat zo naar voren worden gebracht? Dat roept dus een beetje die grijze indruk op.

- 'Bovendien is de wereld er niet veiliger op geworden': 'Jip en Janneke taal' en het voegt geen informatie toe, heeft geen toegevoegde waarde.
- Het woord tegenstanders komt 'oorlogszuchtig' over en roept de vraag op of wij als klein landje eigenlijk wel opgewassen zijn tegen landen die onze 'tegenstanders' zijn. Ook wordt de vraag opgeroepen wie nou eigenlijk onze tegenstanders zijn.
- Laatste zin: 'Onze tegenstanders hebben zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld en versterkt terwijl wij stil stonden.' Het laatste stuk wordt bekritiseerd omdat dit niet overeenkomt met het beeld dat men van Defensie heeft:

We hebben de beste cyberclub ter wereld. Als ik dat hoor, dan denk ik hoezo dan? Ze hebben helemaal niet stilgestaan. Ze diskwalificeren zichzelf dan.

Ik denk dat ze juist heel erg achteruit gegaan zijn.

- Dat dreigingen en crises elkaar in hoog tempo opvolgen roept de vraag op of men wellicht iets heeft gemist, omdat dit niet overeenkomt met de eigen perceptie.

Alinea 2

- Het bedrag zegt heel weinig omdat men zich er geen voorstelling bij kan maken, een referentiekader ontbreekt en omdat er niks wordt vermeld over waaraan welke bedragen worden besteed.

Je weet niet wat die dingen kosten, dus dat mag er wel uit.

Ze willen iets concreet maken, maar waar ze het voor gebruiken is niet duidelijk.

- Het bedrag roept ook kritiek op over verdeling van budgetten. Ook worden vragen opgeroepen over belastingverhoging:

...hier is 1.5 miljard, ik weet niet uit welk bejaardenhuis dat weer is geplukt.

Er is zo'n puinhoop van heel Nederland gemaakt dat een simpele ziel niet snapt waarom er 1.5 miljard naar Defensie moet. Rutte heeft al de beslissing gemaakt om deel te nemen aan Trump's feestje.

Bij mij is het ook wel een beetje mixed feelings want mijn boodschappen worden duurder omdat Defensie een gat in zijn onderbroek heeft, ja, wat heb ik daarmee te maken? Krijg ik meer ww of salaris, nee! Dus het is een beetje mixed feelings.

- Het bedrag roept verder ook vragen op over het nut van een dergelijke 'kleine' extra investering:

*Anderhalf miljard komt erbij elk jaar, hopen we dat we het daar mee redden,
dat is eigenlijk onmogelijk. Wij zijn een doperwt op het wereldbord.*

Alinea 3

- 'onze manieren aanpassen' roept vragen op over wat hiermee wordt bedoeld.
- 'samenwerken met bedrijven, organisaties': onduidelijk wat dit concreet inhoud, op welke gebieden wordt samengewerkt. Er wordt ook gedacht aan handel drijven:

Ik denk aan ontwikkelen van nieuw oorlogsmaterieel.

ICT bedrijven, dat schiet bij mij in gedachte.

Wat heeft Defensie nou met handel te maken?

- 'onze mensen beter belonen' roept vragen op en lokt kritiek uit over de noodzaak ervan en de verdeling van beloning tussen het kader en operationeel niveau.

*Maar volgens mij verdienen ze al best wel goed dus ik weet niet of het beter
belonen in lonen of in andere dingen is.*

Alinea 4

- Alleen de eerste zin wordt als relevant beschouwd, met name 'dat wordt geïnvesteerd in een goed getrainde en technologisch hoogwaardige krijgsmacht'.
- Beschermen van grondgebied komt 'ouderwets' over.

*Ik vind de eerste helft meer toepasselijk op 1700, dat je grondgebied
beschermen, dat is niet meer.*

- 'Een taak die zelfs in de grondwet is vastgelegd' wordt beschouwd als nutteloze toevoeging.
- 'En alleen met deze inzet kan Nederland een betrouwbare bondgenoot blijven' wordt als overbodig beschouwd, behalve als men zich realiseert dat men moet investeren om een betrouwbare bondgenoot te kunnen blijven.

Alinea 5

- Eerste zin – 'Investeren in Defensie is dus geen luxe, maar noodzaak.'- is overbodig en verwijst naar een dreiging. Opgemerkt wordt dat de boodschap zelf urgentie zou moeten overbrengen en het benoemen ervan, zoals door deze zin wordt gedaan, overbodig zou moeten zijn.
- Dat het tijd kost om te vernieuwen en versterken wordt ook als triviale informatie ervaren.

- De laatste zin – ‘Daarom zetten we lange lijnen naar de toekomst uit en gaan er stap voor stap aan werken.’ – komt over alsof het heel lang gaat duren voordat versterkt en vernieuwd kan gaan worden.

Ze zetten het positief neer, maar uiteindelijk is dat helemaal niet zo positief die lange lijnen naar de toekomst.

- ‘Lange lijnen uitzetten naar de toekomst’ wordt ‘wollig’ taalgebruik genoemd en roept kritiek op met betrekking tot de traagheid waarmee noodzakelijke veranderingen worden doorgevoerd.

Een scheet in een netje.

Dus wat kan je verwachten in welk tijdsbestek, en waarom moet het ook gewoon zo lang duren altijd. Bestel gewoon die fucking wapens. Zorg dat je 60 Nederlandse mensen die thuis zitten zet die aan het werk bij Defensie, bestel nieuwe leger outfits en zorg dat dat binnen twee, drie jaar gefixt is. Waarom moet het altijd zo lang duren?

Het is wel weer lekker politiek correct, geen tijd geven, het duurt lang, lange lijnen, het komt eraan. Je kan net niks verwachten want er gaat iets gebeuren waar je geen vat op hebt en dat gaat allemaal heel lang duren.

Bevindingen: aangepaste externe kernboodschap

1 Algemene bevindingen

Veel minder associaties met oorlog voeren en meer met veiligheid

Na aanpassing van de eerste versie blijkt dat de kernboodschap in mindere mate associaties oproept met betrekking tot investeren met als doel om oorlog te voeren. Nu worden associaties opgeroepen met bewaken van de veiligheid van Nederlanders.



ik zie een militair met een nachtkijker, die waakzaam is. Niet alleen militaire zijn waakzaam, maar wij zelf ook. We willen allemaal in een zo veilig mogelijke omgeving leven, het is heel fijn als er mensen zijn die zich daarvoor inzetten, vind het van groot belang dat dit goed kan gebeuren.



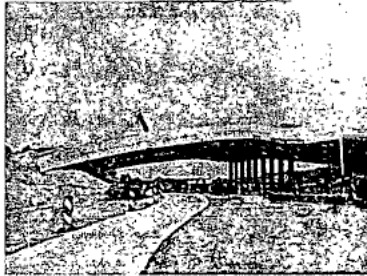
Draagvlak voor investeringen in Defensie voor ondervangen tekortkomingen is groot. De nadruk in de tekst is verlegd van investering in Defensie ten behoeve van veiligheid in verband met externe bedreigingen naar veiligheid in verband met tekortkomingen binnen de organisatie zelf en belemmeringen om taken goed uit te kunnen voeren. Het belang hiervan wordt onderschreven, gezien de stroom aan berichten die men heeft vernomen over tekortkomingen, ondermeer op gebied van veiligheid.



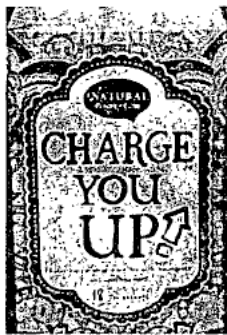
Ik vind het ook shockerend wat je zei, dat militairen niet genoeg materieel hebben. Het gaat goed met Nederland, het is 2018 en dan hebben zij niet genoeg materieel. Ik vond het een positief verhaal dat er nu verandering komt en dat we er steeds meer samen voor gaan zorgen dat het weer beter wordt. Dus vandaar dit plaatje met smileys.



Nederland is waterland, waterberging, we proberen alles in te kapselen maar het water moeten we de ruimte geven. En Defensie moet ook ruimte krijgen voor verandering.



Een ecoduct staat voor mij voor: 'Hoe hebben we het zo ver laten komen dat het nodig is?!'

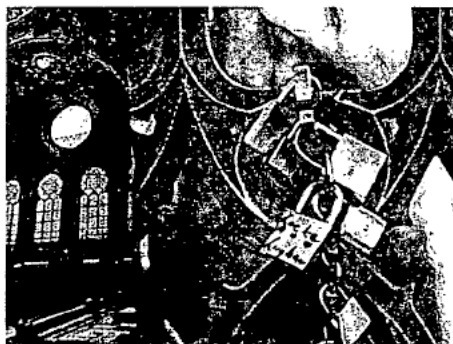


Charge you up, eindelijk gaan ze er wat aan doen

COMEBACK



Wat mij het meeste aansprak was dat militairen nu niet genoeg materieel hebben om te oefenen, dus denk ik aan dit soort plekken, bossen.



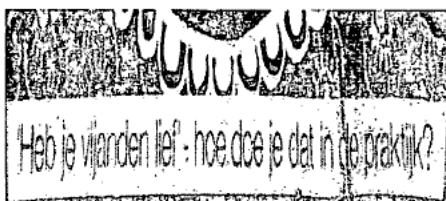
Ik heb een plaatje met sloten erop, en hier een soort van lichtkoepel, maar vandaag zit het op slot, er lijkt licht aan het eind van de tunnel.

Draagvlak voor investeringen in groot materieel is gering

Investeren in groot materieel en het wijzen op Rusland 'die zich aantoonbaar tegen ons en bevriende landen wapent', haalt negatieve belevingen naar boven. Men staat negatief en ook sceptisch tegenover investeringen in groot materieel. Dit wordt niet beschouwd als oplossing voor de tekortkomingen binnen Defensie en ook niet voor beveiliging tegen bedreigingen van buitenaf.



Spiegeltje spiegeltje, denken we nou echt dat we meneer Poetin kunnen verslaan met een moderner leger?!



Heb je vijanden lief, hoe doe je dat in de praktijk. Wij kopen 2 tanks Rusland koopt er 3, en dan gaan we weer. Meer geld uitgeven aan Defensie, opbouwen, opbouwen, opbouwen



En misschien gokken we op de verkeerde paarden en is het niet nodig om dit materieel aan te schaffen. Komen andere weer met zwaarder materieel. Nu is Defensie een Trabantje, wil je dan een Mercedes of is een Fiatje ook goed qua veiligheid.



Investeren in groot materieel wordt ook beschouwd als een langdurig proces waarbij er aan wordt getwijfeld of dit uiteindelijk wel leidt tot veranderingen omdat beslissingen weer anders kunnen worden genomen bij een volgend kabinet:

Gaat dat echt wat veranderen of is het alleen een mooi verhaal en kan het volgende kabinet weer wat anders besluiten.

Men staat wel positief tegenover investeringen in samenwerking, hoogwaardige technologie, waaronder vooral ICT wordt verstaan en in materieel dat de veiligheid van militairen op oefening of missies verhoogt.

Moeten we nog wel drie legeronderdelen hebben? We kunnen veel geld besparen door samen te werken.

Je kan rustig 10 joint strikers op pad sturen, maar als je lanceringskoppen worden gehackt heb je daar vrij weinig aan

Investeren in groot materieel roept associaties op van haantjesgedrag, een mannenwereld en wapenwedloop.



Boodschapoverdracht: nadruk op materieel

De nadruk van de boodschap ligt op investeren in verbetering van materieel:

Waar de mannen mee op pad gaan.

Wapens en tanks, die zijn sterk verouderd.

Uit de kernboodschap wordt afgeleid dat Defensie zich er ('eindelijk') van bewust is geworden dat het niet goed gaat met de organisatie, met name met betrekking tot de onveiligheid van materieel en de kennis die verloren is gegaan door personeel dat afscheid heeft genomen. Defensie gaat beginnen aan een wederopbouw door aanschaf van meer materieel.

Verder wordt uit de boodschap begrepen dat ook geïnvesteerd gaat worden in personeel door salarissen te verhogen en daarmee in het aantrekken van nieuw personeel. En dat wordt geïnvesteerd in samenwerking met technologische bedrijven. Hierbij wordt gedacht aan bijvoorbeeld het opsporen van hackers.

Geloofwaardigheid: beperkt

Gezien de huidige grote achterstand bij Defensie wordt de boodschap door sommigen te ambitieus bevonden waardoor men er sceptisch tegenover staat.

We willen te veel, in die top 10 hè.

Hoe vaak hebben ze het al niet gezegd? Waarom gaat het deze keer wel lukken?

Alleen met aanschaf van materieel, opknappen van oude spullen en werven van meer mensen kunnen de problemen volgens de respondenten niet worden opgelost. Ook de organisatie zal moeten veranderen, zo wordt opgemerkt.

Het gaat over mensen, materieel en processen.

Het gaat nu vooral over materieel. Interessanter is als je het ook over mensen hebt. Als je gaat investeren moet je het ook over kennis hebben en investeren in processen.

De boodschap is onvoldoende concreet om vertrouwen te kunnen wekken in de effectiviteit van de extra uitgaven aan Defensie. Daarbij wordt afgevraagd om hoeveel geld het gaat.

Ik haal nu niet uit de tekst wat ze er precies aan gaan doen.

Je moet duidelijk zijn, van hee, er wordt zo en zoveel geïnvesteerd in Defensie. Je weet nu niet hoeveel. Wel een positieve boodschap, maar hij roept wel vraagtekens op.

De boodschap zou aan geloofwaardigheid winnen als er wat meer concrete informatie wordt gegeven over wat precies gaat veranderen en wat daarbij het tijdsperspectief is:

Zoveel gaan we steken in Defensie, waarin en dat gaan we uitrollen binnen nu en bijvoorbeeld twee jaar.

Wat me aanspreekt is de verbetering ervan, dat vind ik goed aan de boodschap. Want je ziet wel in de media dat het slecht gaat. Maar negatief is dat je dan weer niet weet hoe die verbetering er uit ziet. Ik zou een budget willen weten en de tijdsperiode, of het 3 jaar is of 10 jaar, wanneer ze gaan verbeteren.

Ik heb geen idee wat ik me daarbij moet voorstellen. Het moet ook weer niet teveel in detail gaan, maar nu vind ik het nog iets te vaag.

Schrijfstijl

Opgemerkt wordt dat veel 'komma's' en bijzinnen worden gebruikt waardoor de boodschap wat 'wollig' overkomt.

Dat, terwijl het in de wereld nog steeds niet rustig is.

De grenzen van wat de organisatie kan, zijn bereikt.

2 Gedetailleerde bevindingen

Kop: 'Nederland op weg naar een goed getrainde en moderne krijgsmacht'

'Op weg' komt onvoldoende krachtig en onvoldoende positief over. De titel impliceert voor sommigen dat tot nog toe trainingen niet goed waren en dat de 'soldaten' onbekwaam zijn. Dit wordt afgekeurd omdat dit niet het probleem weergeeft waarmee Defensie te maken heeft.

Wanneer 'goed getraind' wordt gerelateerd aan materieel in plaats van aan personeel ('voldoende materieel voor trainingsdoeleinden'), wordt de titel niet negatief beleefd.

Ik hoorde dat er niet meer met echte kogels kan worden getraind. Ik zag het niet als negatief.

Alinea 1: te negatieve inleiding

- De kernboodschap start met het schetsen van een zeer negatief beeld van Defensie, terwijl de boodschap zelf positief is. Dit wordt als negatief ervaren. De suggestie wordt gedaan om te beginnen met het goede nieuws, wat in de laatste zin wordt beschreven: 'Defensie laat de tijden van bezuinigingen achter zich en kijkt weer vooruit'.

Ze kunnen beter beginnen met dat het kabinet heeft besloten om meer geld aan Defensie uit te gaan geven. Dat je meer in oplossingen denkt. Nu lees je eerst een hele hoop problemen.

Zet het laatste zinnetje in het begin, in plaats van dat je begint met het was zo slecht....

Dat het slecht was weet iedereen wel.

- De eerste alinea legt de nadruk onvoldoende op de relatie tussen de bezuinigingen en de tekortkomingen binnen Defensie. Daarbij wordt het initiatief van de bezuinigingen aan de organisatie zelf toegeschreven en niet aan de economie en de politiek. Hierdoor wordt vooral een negatief beeld van de organisatie overgebracht en komt de opening van de kernboodschap te negatief over.

Het wekt de indruk dat Defensie geen goede werkgever is. Het komt er op neer dat mensen niet genoeg betaald hebben gekregen en weggaan.

Je denkt dat het daar een zootje is, en iedereen verlaat daar het zinkende schip. En dan willen ze mensen werven, terwijl je mij zo'n inleiding geeft....als het daar heel leuk is, gaat niet iedereen daar weg.

- De nadruk ligt nu te veel op tekortkomingen in materieel en er wordt helemaal niet gesproken over tekortkomingen op organisatorisch vlak.

Ze zijn wel slecht in het nieuws geweest. De organisatie verbeteren is ook een belangrijk punt. Het is een hele bureaucratische en hiërarchische organisatie.

Niet meer van deze tijd.

Er wordt op gewezen dat hierdoor personeel gedemotiveerd is geraakt en vertrouwen is kwijtgeraakt en dat hierom veel personeel de organisatie de rug heeft toegekeerd. In de organisatie ontbreekt het volgens de respondenten aan trots, hetgeen zijn neerslag vindt in gebrek aan respect voor Defensie bij burgers.

Als Defensie positiever in het nieuws zou komen, zouden meer mensen minder moeite hebben dat er geld heen gaat.

- De vermelding dat veel medewerkers de organisatie verlaten hebben kan overkomen alsof dit een oorzaak is voor de tekortkomingen van Defensie, terwijl het wordt opgevat als een gevolg daarvan.

Het lijkt alsof ze de verantwoordelijkheid verleggen naar de medewerkers.

- Er wordt wél op missie gegaan, terwijl er te weinig spullen voor zijn. De vraag wordt opgeroepen: 'Hoe doen ze dat dan?'. Anderen vinden de tekortkomingen aan materieel te 'soft' verwoord:

Noem het beestje bij de naam, noem die spullen onveilig.

Zeg gewoon: er gaan mensen op missie met gevaarlijke spullen. Of dat de veiligheid van militairen op missie nu niet kan worden gegarandeerd.

En dat personeel in gevaar wordt gebracht.

- De zin: 'De grenzen van wat de organisatie kan, zijn bereikt.' Hieraan zou 'allang' moeten worden toegevoegd, zo wordt opgemerkt.

Alinea 2

- Opgemerkt wordt dat deze alinea bedoeld is om mensen bang te maken om daarmee draagvlak te creëren voor de extra investeringen en dat daardoor te veel op angst wordt ingespeeld.

Dan zijn ze wel bereid. Iedereen wil veiligheid, maar je wil ook dat je humanitair verantwoord met elkaar bezig bent.

Er is zoveel meer. Het is zo gemakkelijk om deze eruit te pakken.

- Het verband tussen de urgentie van extra investeringen met 'de vluchtelingenstroom uit de instabiele Afrikaanse landen die blijft aanhouden' is onduidelijk. Sommigen denken hierbij aan de humanitaire hulp die door het leger wordt geboden.

En Rusland, IS, terrorisme en dan komt de vluchtelingenstroom. Dan haak ik even af....die link is minder snel gelegd.

Om die opvangkampen neer te zetten.

- Dat in de tekst alleen wordt gewezen naar Rusland als bedreiger wordt afgewezen en roept vragen op over het waarom:

Het lijkt alsof Rusland op het punt staat ons land binnen te vallen en via Polen de boel te veroveren. Ik zie niet dat ze zich wapenen tegenover ons.

Is Rusland echt de boeman? Of willen we vooral Europa bij elkaar houden? Omdat mensen inzien dat één Europa niet werkt omdat we te maken hebben met veel cultuurverschillen?

Noem Rusland niet met naam, maar noem gewoon dat er bedreigingen zijn. We weten allemaal dat er vele bedreigingen zijn, we zijn toch niet gek.

- Specifiek benoemen van ISIS als terreurorganisatie wordt overbodig gevonden. Terrorismisme 'dat op de loer ligt' zou voldoende zijn.
- Door de voorbeelden getriggerd, komt naar voren dat men niet goed weet wat het leger allemaal doet en waarvoor ze ingezet wordt. Zo wordt bijvoorbeeld door de zin - 'Er vinden aanslagen in Europa plaats' - de vraag opgeroepen wat de rol van Defensie is bij het voorkomen hiervan:

Ik vraag me vooral af: wat doen ze ermee? Ik heb liever dat inlichtingendiensten voorkomen dat hier aanslagen plaatsvinden.

Het is nu vooral gericht op wapens en oorlog, maar je moet zeggen wat ze nog meer doen. Misschien komt er dan meer draagvlak voor.

- In de opsomming van bedreigingen worden 'moderne' bedreigingen, zoals cyberaanvallen gemist. Maar ook bij de oplossingen die worden beschreven mist men deze categorie. Hierdoor komt de kernboodschap op sommigen wat 'conservatief over.

Het is best ouderwets inderdaad, deze tekst. De legertjes....

Alinea 3

- De eerste zin – 'Alleen een goed getrainde en technologisch hoogwaardige krijgsmacht is in staat om Nederland en andere delen van het Koninkrijk te beschermen.' - wordt zeer positief beleefd en ook onderschreven.

Heel goed, dat is het doel wat ze uiteindelijk willen bereiken. Daar streven we naar en dan moeten ze vertellen: zo gaan we het neerzetten.

- Het belang van extra investeringen voor het goed kunnen functioneren van Nederland als betrouwbare bondgenoot van bevriende landen, opgevat als 'NAVO bondgenoot', komt uit deze alinea onvoldoende duidelijk naar voren.

Gaat het nou om een goede bondgenoot te zijn? Daar gaat het op dit moment toch niet om?

- Dat Nederland 'een betrouwbare bondgenoot van bevriende landen wil zijn' kan wrevél wekken als het overkomt als een 'status' doel:

Daar wordt ik kriegel van....

Krijg ik ook meteen negatieve ideeën bij. Zie ik meteen Balkenende naast Bush staan. Daar gaat het toch niet om.

Te prestigieus: mijn auto is groter dan de jouwe.

- In deze alinea mist men informatie over of het benoemen van het belang van een goed functionerende organisatie van Defensie.
- Taalgebruik: het woord 'krijgsmacht' komt 'vechtlustig' over. De suggestie wordt gedaan om het meer alledaagse woord 'leger' te gebruiken.

Dat klinkt wat milder. Of Defensie bijvoorbeeld, dat klinkt wat hoogwaardiger.

Alinea 4

- In deze alinea wordt de indruk gewekt dat de nadruk wordt gelegd op besteding van de extra uitgaven aan aanschaf van groot materieel. Dit overschaduwde de uitgaven voor werving van 'meer mensen'. Men mist verder uitgaven voor veranderingen in de organisatie(cultuur).

Fantastisch, we hebben een extra vliegtuig en dan....wie gaat het doen? En vooral: hoe gaan we het doen?

Aanschaf van groot materieel ziet men niet als oplossing voor de huidige tekortkomingen bij Defensie:

Tegen de tijd dat we materieel hebben is het al weer verouderd. Het gaat wel moeite kosten om vertrouwen van mensen te winnen zo.

Het benoemen van de uitgaven aan 'nieuwe schepen, vliegtuigen, voertuigen en ander groot materieel', roept het beeld op van voorbereiding op oorlogvoeren.

- 'Aanzienlijk meer geld' doet wenkbrauwen fronsen en schept de verwachting dat de burger meer belasting moet gaan betalen.

Alinea 5

- Opgemerkt wordt dat deze alinea aansluit op alinea 3 en daarop zou moeten volgen of daarin beter kan worden geïntegreerd.
- Op de informatie over samenwerking met kennisinstituten, bedrijfsleven en andere organisaties wordt om technologische voorsprong op te bouwen, wordt positief gereageerd. Dit wordt beschouwd als goede diepte-investering voor de toekomst. Sommige respondenten vinden 'andere organisaties' onvoldoende concreet en zouden willen weten wat voor soort organisaties hier worden bedoeld.
- Sommige respondenten vinden de informatie over samenwerking te vaag en vragen zich af wat Defensie precies gaat doen, hoe ze gaan samenwerken en wat moet worden verstaan onder technologische voorsprong.
- Dat het beschermen van Nederland en de Nederlandse belangen een taak is die in de grondwet is vastgelegd, vindt men overbodige informatie.

Defensie is belangrijk genoeg, of het nou in de grondwet staat of niet, je begrijpt dat er wat moet gebeuren.

Alinea 6

- De laatste zin - 'Dat is een goed begin.'- zwakt de zin ervoor af en wekt ook de indruk dat er nog veel hogere bedragen voor investeringen gepland zijn voor de toekomst. De zin komt ook wat 'kinderlijk' over. De zin komt ook betuttelend over omdat het een mening oplegt.
- Er worden suggesties gedaan voor verbetering van de laatste zin: 'Dat is een goede investering voor onze toekomst' en 'een investering in een veilige toekomst'.

Bevindingen: interne kernboodschap

1 Algemene bevindingen

Er wordt veel gewezen op tekortkomingen binnen de organisatie

De kernboodschap roept erg veel reacties op die betrekking hebben op tekortkomingen binnen de organisatie. Dit betreft niet alleen tekorten aan personeel en materieel maar ook de cultuur binnen de organisatie.

Organisatiecultuur

- Te hiërarchisch, te zwaar beladen top (waterhoofd). De onderlaag vloeit af en het waterhoofd wordt dikker, zo wordt opgemerkt. Er wordt veel te weinig geluisterd naar de onderlagen:

Hier is zo: wie het hardst schreeuwt heeft het meest te zeggen. Er moet een cultuuromslag komen. Dat mis ik in de boodschap.

Ik vind dat ik niets kan inbrengen. Dat geldt met name voor de jongere garde en die zijn wel de toekomst. Het is niet het oude pluche dat moet bepalen wat er moet gebeuren. Er wordt te veel bepaald door de oude manier van denken. Ik vind dat de jongeren meer moeten kunnen inbrengen. De uitloop is groot en dat heeft te maken met onvrede, met toekomstperspectief, omdat hun mening toch niet gehoord wordt.

- De organisatie is te veel ingericht op onderverdeling in rangen. Promotie zou meer gestoeld zijn op competenties dan op rangen.

Dat heeft in het verleden gewerkt omdat je met grote manschappen tegen de Russen zou moeten vechten. Maar oorlogsvoering is nu heel anders

De organisatie is te top-down gericht. Zo wordt opgemerkt dat talenten vanuit de onderlaag veel meer zouden moeten worden benut. De onderlaag moet bijvoorbeeld meer betrokken worden bij innovaties en beslissingen over de aanschaf van materieel.

- Te bureaucratisch: te logge lijnen waardoor snelle afhandeling van processen zoals bestellingen en projectvoorstellen in de weg worden gestaan:

We kopen wel nieuwe spullen maar we merken ook dat we spullen krijgen, maar de machines staan heel lang stil. Er wordt iets aangeschaft, dat gaat dan ergens op de plank liggen, en dan wordt het uitgeleverd, en dan zijn er ondertussen al nieuwe ontwikkelingen. Dat is wel een probleem, hele logge lijnen qua invoer. Het duurt erg lang voordat we iets nieuws hebben, tegen de tijd dat het binnenkomt is het al verouderd.

Als ik naar mijn eigen praktijk kijk, zie ik dat we het zo moeilijk vinden om iets überhaupt op te starten en alle procedures daaromheen, Komen we wel toe aan het uitgeven van het geld?

Als je toestemming voor een projectvoorstel wil aanvragen, dan ben je al een half jaar bezig. Er is een instantie die geld heeft en die kan toestemming geven, een andere instantie moet het projectvoorstel schrijven en die heeft daar ook geld voor nodig en dat geld moet je weer aanvragen. We willen alles perfect doen, maar ook flexibel kunnen regelen, en dat bijt elkaar.

- De organisatie gaat niet onvoldoende effectief om met het bestaande materieel.

Je kan wel geld uitgeven, maar wat ik ook vind is dat Defensie effectiever om moet gaan met wat ze al hebben.

Onvoldoende personeel en salarissen van lagere rangen

- Vooral de operationele medewerkers uiten hun ontevredenheid over salarissen die niet marktconform zijn. Hierdoor loopt veel personeel weg en vooral de jongere generatie.

Ik lees hier een stukje over loyaliteit....Ja, kijk, even een concreet voorbeeld: ik doe dit werk omdat ik dit leuk vind, maar als ik kijk naar mijn salaris....ik krijg niet betaald voor mijn weekend, voor mijn avonden....Dat vind ik een slechte zaak. Vroeger was Defensie een aantrekkelijke werkgever, dat is allemaal veranderd. Heeft Defensie het over loyaliteit, steek dat maar waar de zon niet schijnt! Vooral de jongere generatie laat zich niet bepiepelen door zo'n wassen neus. Als ik nu weg zou gaan heb ik 25 verlofdagen maar verdien ik wel twee keer zo veel en ben veel meer thuis. Ik blijf omdat ik het leuk vind, niet omdat er naar mijn mening wordt geluisterd of omdat ik mezelf kan ontwikkelen. Maar die loyaliteit: ze moeten eens met de juiste mensen gaan praten. Wat gebeurt er als de minister langskomt?. Dan worden niet de kritische mensen uitgenodigd om met de minister te gaan praten. Dan worden de jaknikkers gevraagd, niet degenen met de grote bek.

Ik hoop wel echt dat er genoeg geld gaat naar het opvangen van het salarisprobleem. Dat moet wel goed zijn. Je kan het niet maken dat een pensioen drie keer k.. is. Het is geen vetpot, het extra budget moet voor een groot gedeelte naar salaris.

- Uitloop van personeel trekt niet alleen een grote wissel op het achterblijvend personeel maar ook op hun privéleven dat onder druk kan komen te staan. De loyaliteit van de interne medewerker kan dan wel groot zijn, dit is lang niet altijd het geval bij het thuisfront:

De druk wordt niet minder, je moet hetzelfde kunnen uitvoeren. Bij personeel zelf valt het mee, maar niet bij het thuisfront.. We zitten nu in een periode waarin mensen worden benaderd om vaker op missie te gaan. Ze zijn dan heel

vaak niet thuis. Thuis vindt daar wel wat van en die persoon moet dan kiezen tussen: je kiest voor mij of voor Defensie. Dat horen we ook regelmatig..

Materieel: onvoldoende en gebrekkig

Er wordt veelvuldig verwezen naar gebrek aan materieel en gebrekkig materieel, waardoor men zelf of waardoor de organisatie niet goed kan functioneren.

Er moet snel iets gebeuren

De algemene mening van de interne medewerkers is dat er snel iets moet gaan gebeuren bij Defensie om de tekortkomingen op te lossen.

Dit slaat neer in de behoefte aan concrete informatie over welke veranderingen wanneer te verwachten zijn en vooral wanneer men er zelf iets van gaat merken.

In de kernboodschap ontbreekt het aan concrete informatie en daardoor aan nieuwswaarde

Nadat de boodschap is gelezen, wordt vaak het vel papier waarop de kernboodschap is afgedrukt, omgedraaid omdat men nog, wat meer concrete, informatie verwacht.

De laatste zin: 'Dat ga jij de volgende jaren steeds meer zien en merken' roept ook de behoefte aan concrete informatie op.

Ik verwacht nog een achterkantje. De boodschap die ik nu lees is het was een slechte tijd en het wordt beter, maar dat zeggen ze de hele tijd, maar maak het nou eens concreet, mobieltjes of wapensystemen? Wat gaan we doen aan de spullen die we misgrijpen, hoe lang duurt het, wanneer denken we er weer bovenop te zijn met het geld, als ze dat nou zeggen. Gaan we door zoals we altijd al doorgegaan zijn of gaan we misschien wel hervormen en dingen aanpassen?

Ik heb niet verzonnen dat we iets moeten communiceren, maar zeg wel als je communiceert, communiceer dan iets nieuws. Je kan ook zeggen, ik communiceer niet via brief, maar ik laat de OPCO's voor elk onderdeel communiceren wat het plan is en waar committen we ons nou aan. Als je iets nieuws wilt brengen moet je iets doen aan verwachtingsmanagement. Bij het ministerie hebben ze gewoon een overzicht, we hebben zoveel knaken en we gaan dit doen. Een grafiekje of een plaatje maken. Je moet zeggen wat gaan we doen en wanneer. Het is niet SMART, niet echt meetbaar zo.

Vooraf medewerkers die op operationeel niveau werkzaam zijn merken spontaan op ' En wat ga ik daarvan zien of merken'. Er wordt informatie gemist over:

- Naar welke eenheden extra geld gaat;
- Waaraan en hoeveel er wordt besteed;

Er moet een infographic in, hoe het wordt verdeeld.

- Wanneer nieuwe spullen kunnen worden verwacht;

Wanneer is het nou over dat ik mis grijp? Wanneer kunnen we nou verwachten dat we hier uit zijn?

- Wat er gaat gebeuren met de salarissen;

Als je vertelt: betere arbeidsvoorwaarden, dan zijn mensen sceptisch. Dat wekt argwaan op. Als je zegt: we gaan de inflatie rechtekken, dan is het concreet.

...maar ik vind ook dat er geld moet gaan naar personeel. Laatst hebben we wel loonsverhoging gehad, maar dan snijden ze weer in pensioen. Uiteindelijk is dat een sigaar uit eigen doos.

- Wat concreet gaat gebeuren om nieuw personeel aan te trekken;

Voorheen hadden we die banenwinkel. Dat waren goede initiatieven denk ik. Dan zou ik het daarin stoppen. Of aanpassen van campagnes. Benoem wat je gaat doen...

- Wat er gaat gebeuren met opleidingen. Hierbij wordt belangrijk gevonden dat men zelf meer keuzevrijheid krijgt.

Op managementniveau wil men graag weten welke richtingen Defensie wil inslaan voor de toekomst, wat daarbij de speerpunten zijn, bijvoorbeeld op het gebied van personeel, opleidingen, samenwerkingsverbanden, et cetera. Het komt erop neer dat men behoefte heeft aan een samenvatting van de nota voor elk krijgsmachtdeel en wat dat betekent op de korte en lange termijn.

Geld moet slim worden uitgegeven. We hebben flinke achterstand en moeten oplossingen vinden om het zo goed mogelijk te besteden. Misschien meer internationaal samenwerken, militair – militair samenwerking, Defensie zit steeds dichterbij de civiele maatschappij aan. Kijk ook waar je daar meer kan samenwerken. Bij elkaar voegen van diensten, daar kun je een kostenslag mee maken. En aandacht voor de veiligheidscultuur en dat daadwerkelijk getraind wordt. Laat zien wat de visie is voor de langere termijn. Geef de speerpunten aan.

Sceptische spontane reacties: 'Eerst zien dan geloven'

In een eerste reactie wordt vaak opgemerkt: 'eerst zien, dan geloven'. Deze reactie komt voort uit ervaringen met eerdere door het kabinet gedane beloften die niet zijn nagekomen en ook door een te grote discrepantie tussen het eigen frame met betrekking tot Defensie en de belofte die in de boodschap wordt gedaan. Met name de organisatiecultuur staat volgens interne medewerkers (snelle) veranderingen in de weg. Met extra geld alleen, komt men er niet, zo is de algemene mening.

Eerst zien dan geloven. Dat komt gewoon omdat het, ik denk de afgelopen 10 jaar, de hele tijd minder werd. En nu meer....Wij zijn een behoudende organisatie, ook qua cultuur. Nu kan het vaak allemaal niet vanwege geld en capaciteit. De gretigheid om nieuwe dingen te doen ontbreekt. Ik zie vaak nieuwe kansen en mogelijkheden, maar het gros van de organisatie heeft dat niet.

Eerst zien dan geloven. Er zijn kabinetten geweest die van alles beloofden maar niet leverden. En het grootste probleem zijn de mensen binnen de organisatie. Dan kan je nog zoveel materieel kopen, maar als je ze niet kan bemannen.. Ik zie jongere collega's weglopen. Te weinig perspectief, of zoveel ellende meegemaakt. De arbeidsmarkt trekt aan en dat is slecht voor Defensie. Ik denk dat de nadruk op de handjes moet liggen, ik heb niets aan materieel als de handjes er niet zijn.

Hoe vaak zijn er al schepen aangekocht en volgens mij is het twee jaar geleden dat schepen die uit de dock kwamen meteen werden verkocht. Dingen worden wegbezuinigd. Kom met kleine dingen die wel ingevoerd worden.

2 Gedetailleerde bevindingen

Eerste drie alinea's

- Medewerkers die op operationeel niveau werkzaam zijn, herkennen zich goed in de eerste alinea's van de kernboodschap. Daardoor wordt een gevoel van erkenning opgeroepen:

Ze benoemen wel goed alle knelpunten. Ik zie wel dingen op papier staan waarvan ik kan zien dat lui op de werkvloer info hebben gegeven en gezegd hebben waaraan moet worden gewerkt.

- Medewerkers op managementniveau die niet zelf met materieel werken, herkennen zichzelf niet in de eerste drie alinea's. Maar wat er staat, is wel waar volgens hen.
- De zin - 'Daardoor zag je niet alleen collega's vertrekken' - lokt de reactie uit dat deze zin een belangrijke tekortkoming vergeet te vermelden, namelijk dat er ook te weinig nieuwe collega's zijn bijgekomen.

Tweede alinea

- In deze alinea wordt vooral gerefereerd aan tekortkomingen op gebied van materieel, maar wordt het refereren aan gebrek aan personeel. Dit wordt dan ook gemist.

Je grijpt soms mis.....daar moet je bijzetten dat ik ook collega's mis om het samen mee te doen. Dan zeg je nog een keer iets over personeel, dat je echt tekort komt. Zou dat nog even willen benadrukken.

Derde alinea

- De zin - 'Ook jij voelt dat de grenzen van wat de organisatie kan zijn bereikt. Of soms zelfs overschreden.' - loopt niet lekker, zo wordt vaak opgemerkt en wordt ook niet altijd goed begrepen:

Ik snap de zin niet helemaal, je kan hem heel raar interpreteren. Ik snap die komma's ook niet.

- Het woord - 'zelfs' - mag worden geschrapt uit de zin, zo wordt opgemerkt, want 'het is gewoon overschreden'.

Vierde alinea

- De informatie heeft voor interne medewerkers geen nieuws waarde en roept vooral de vraag op wat hier dan aan wordt gedaan en wat daarvoor nu nodig is.

Het is mooi zo'n schip, maar als we terrorisme gaan bestrijden kan je beter de infanterie uitbreiden. Wat gaan we doen aan deze problemen? Gaan we weer op missie? En waar gaan we heen dan?

- Ook wordt opgemerkt dat deze alinea meer gericht is op burgers dan op Defensiepersoneel. Hij komt daarom ook enigszins betuttelend over:

Dat is meer voor de buitenwereld. Dat weten wij, daarom staan we hier. Dit is voor de eigen mensen. Dan moet je het hebben over financiële keuzes.

Als militair weten we allang dat er dreigingen zijn, is meer voor politiek en burgers van belang. Dat komt raar over. We worden er voor opgeleid en het is ons dagelijks werk. Bijna betuttelend om dit zo te zeggen.

- De relatie tussen bewapening en de aanhoudende vluchtelingenstromen is, evenals het geval is bij het algemeen publiek, ook voor interne medewerkers niet altijd duidelijk.

Over vluchtelingenstromen...heeft niets met Defensie te maken. Ik vind deze zin niet thuis horen in een boodschap over de nota van Defensie.

- Er wordt gewezen op een tegenstrijdigheid: 'Rusland wapent zich aantoonbaar en onzichtbaar tegen...' Dit lijkt een tegenstelling: als het onzichtbaar is, is het ook niet aantoonbaar, zo wordt opgemerkt.
- Er wordt gewezen op een vermeende onwaarheid: het aantal aanslagen neemt volgens sommigen niet toe, maar af. Het is ook niet waar voor de Nederlandse situatie.

Vijfde alinea

- De zin – ‘Voor jou is het dan ook niet de vraag of er meer geld naar Defensie gaat, maar vooral wanneer en waarvoor.’ – wordt volledig onderschreven maar voor velen niet voldoende beantwoord.

Zesde alinea: te veel nadruk op materieel, te weinig op personeel

Het personeelsbeleid krijgt te weinig aandacht en daar is nou juist iedereen het meest ongerust over. Van hé, leuk dat ik dit werk kan doen, maar uiteindelijk moet ik wel brood op tafel brengen. Waarvoor doe ik het allemaal, en mijn vrouw moet wel werken want anders kunnen we niet fatsoenlijk leven. Ik ken veel voorbeelden van mensen met baantjes erbij, die hun hart en ziel aan Defensie hebben gegeven en daarbij koeriersdienstjes doen etc. Als er dan een kentering is, kun je toch een beetje concreter worden.

- Een veel gehoorde reactie is dat de indruk wordt gewekt dat het grootste deel van de extra uitgaven besteed worden aan materieel, terwijl men van mening is dat et opvangen van tekorten op andere gebieden (personeel en organisatiecultuur) minstens, zo niet nog belangrijker zijn. Daarbij komt dat resultaten van investeringen in groot materieel pas op lange termijn zichtbaar zullen worden.

Wij als marechaussee moeten het toch alleen van personeel hebben. En kijk, met die JSF heeft het 20 jaar geduurd, daar word je niet enthousiast van, van dat soort aanbestedingen.

Door de Europese aanbestedingen ligt er over 10 jaar pas iets.

Zonder de mens hebben die spullen weinig waarde.

CAO onderhandelingen is altijd een crime. Nu hebben we loonsverhoging gehad, maar wordt het pensioen weer minder. We moeten naar een marktconform salaris. In oktober loopt de CAO af. Er moet echt substantieel geld bij om mensen te behouden of te werven.

Innovaties zijn belangrijk. De oorlogsvoering is nu heel anders. Dit verhaal vind ik daar haaks op staan: zwaarder bewapenen met mens en materieel.

- Interne medewerkers vinden het belangrijk dat het bedrag van het extra budget wordt genoemd, hoewel de meeste er al wel van op de hoogte zijn en er ‘op de werkvloer’ al over wordt gesproken.

Tegenover het personeel mag je wel cijfers noemen. Mensen willen dat zien. En flink....mensen willen het bedrag horen.

- Dat 'dit keer flink' meer geld wordt uitgegeven aan Defensie wordt in twijfel getrokken. Daarbij is men het er vaak niet mee eens omdat de NAVO norm van 2% nog lang niet wordt behaald.

Flink dit keer, dat mag weg hoor! Als we aan de NAVO norm willen voldoen hebben we 5 miljard nodig. Niet dat we dat weg kunnen zetten, maar flink dit keer moet je dan niet zeggen.

- Door operationeel medewerkers wordt opgemerkt dat het opknappen van oude spullen weggegooid geld is omdat het achterstallig onderhoud van groot materieel daarvoor te groot is geworden. Beter is om ervoor te zorgen dat bestaande foutjes uit nieuwe voertuigen worden gehaald en bij aankopen betere weloverwogen keuzes te maken.

Het lijkt wel alsof nieuwe voertuigen niet worden getest. De nieuwe Amarok bijvoorbeeld. Met de oude Mercedes die we nog hadden, kan je door het oefenterrein knallen, maar met die Amarok niet. Dan vliegt de achteras er onderuit. Dan schaffen ze die aan en gaan ze dat ding testen op een vlak stukje baan waar ze een paar keer remmen. En dan komen ze er na een tijdje pas achter dat hij niet terreinvaardig is. Nu zijn we bij de derde versie. Alle voertuigen van Defensie daar is wat mee. Overhaaste beslissingen. Ze moeten beter bekijken wat ze aankopen en dan ook echt, maar dan ook echt testen.

- Er moet niet alleen worden vermeld dat er nieuwe mensen worden aangetrokken maar ook dat gewerkt gaat worden aan het behouden van bestaand personeel, zo wordt opgemerkt:

We willen nieuwe mensen aantrekken, dat geeft een alinea aan, maar nu is de uitstroom veel groter dan instroom dus wat doe je om mensen te behouden, ook als je nieuwe mensen binnenhaalt moet je die opleiden en kennis stroomt weg.

- Er wordt concrete informatie gemist over waaraan nou precies meer geld gaat worden uitgegeven:

Ik zou eigenlijk wel willen weten waar het geld nou echt heen gaat....hoe doen ze het? Wat gaan ze aankopen, waar zijn ze mee bezig?

Ja bij het appel ook...dan vragen collega's zich af: waar gaat het heen dan? We krijgen alleen te horen wat er wordt ingepompt en verder niets.

- De eerste zin, waarin staat dat het kabinet 'opnieuw heeft besloten meer geld aan Defensie uit te geven', roept de vraag op: 'Hoezo opnieuw?'

Volgens mij is er alleen maar geld vanaf gegaan.

- Bij sommigen valt niet in goede aarde dat 'geprobeerd' gaat worden nieuwe mensen aan te trekken, omdat dit te zwak overkomt.
- 'Defensie gaat meer samenwerken met bedrijven en organisaties....' Opgemerkt wordt dat al veel wordt samengewerkt en dat er daarom zou moeten staan: '...gaat nog meer

Alinea zeven

- Enerzijds roept het eerste deel van de alinea – 'Jij en je collega's.....maar we zijn er nog niet.' - een gevoel van erkenning op bij interne medewerkers, anderzijds wordt het ook beschouwd als een standaard onderdeel:

Wat we gewend zijn eigenlijk haha. Dat stukje motivatie, daar sluit je de kerstspeech mee af, of als minister aftreedt. Komt in alle formele stukken weer terug. Het moet wel genoemd worden, dat weer wel.

- De laatste zin haalt veel onderuit van de eventueel opgebouwde positieve verwachtingen die in het voorafgaande zijn opgeroepen:

Ja k., sorry voor mijn taalgebruik....materieel moet nog gebouwd worden. Dan is het er over vijf jaar nog niet!

En nieuwe collega's staan niet direct klaar! Ja, die moeten nog door de keuring. De mensen die er nu zitten hebben er nog helemaal niets aan. Mensen die nog geboren moeten worden hebben er profijt van.

- 'Zwaarder bewapenen' versterkt de indruk dat het leeuwendeel van de extra uitgaven worden besteed aan materieel en conventioneel wapentuig. Als alternatief wordt gesuggereerd 'beter bewapenen' omdat dit ook betrekking kan hebben op 'cyber warfare'.
- Men mist ook hier aandacht voor de noodzakelijke cultuurveranderingen binnen Defensie.
- De informatie over 'lange lijnen naar de toekomst' en dat er 'stap voor stap naar wordt toegewerkt', wordt doorgaans opgevat als dat de veranderingen erg lang zullen gaan duren, wat afbreuk doet aan de boodschap dat Defensie vernieuwt en zich zwaarder bewapent voor de toekomst, met mens en materieel. Dit is bevestigend voor de perceptie dat veranderen tegen de natuur van Defensie ingaat.

Er wordt wel gepraat over innovaties en cyber, maar uiteindelijk, als je teruggaat naar het werk is het vaak moeilijk, lastig en stroperig. We zijn gewoon een traditionele organisatie. Er zit op een of andere manier een mismatch tussen de boodschapper en de praktijk. Ik wil het wel geloven en denk ook wel dat er geld gaat bijkomen, maar ga je er ook echt wat van zien? De organisatie is natuurlijk zo groot. En ik denk dat het weglekt in de dingen die normaal hadden moeten zijn.

Wanneer hadden ze beloofd dat we nieuwe camo zouden krijgen. Ik ben in 2009 in dienst gekomen en toen ging er al rond dat we nieuwe pakken zouden krijgen. Nu staat iedereen in een ander tenue. Denken mensen: wat is dit voor carnavalsvereniging?!

En dit: lange lijnen naar de toekomst.....heb ik geen beeld bij. Volgens mij moet je in het hier en nu zijn. We willen toch adaptief zijn. Daarom is er nog steeds niets veranderd: we trekken een lijn en doen het stap voor stap...en daar proberen we te komen zonder van die lijn af te wijken. Dat is juist verkeerd.

Onderzoeksverantwoording

1 Aanleiding onderzoek

Begin februari 2018 stelt het kabinet de nieuwe Defensienota vast, waarin de koers van de komende vier jaar wordt beschreven. Het kabinet investeert fors in de krijgsmacht: oplopend tot ruim 1,5 miljard euro per jaar extra. Hiermee brengt Defensie de basisgereedheid op orde, wordt de operationele inzetbaarheid vergroot wordt materieel toekomstbestendig vernieuwd en vervangen. De nota gaat ook over de mensen die het werk doen en de manieren waarop Defensie te werk gaat. De afgelopen jaren is veel van de krijgsmacht gevraagd en konden medewerkers hun belangrijke werk (te) vaak niet goed uitvoeren. Daarom wordt ook in de mensen van Defensie geïnvesteerd. Daarbij horen zowel aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, als voldoende, moderne en veilige spullen om mee te werken. Ook aan de manier waarop Defensie werkt wordt aandacht besteed in de nota. Aan het veiligheidsbewustzijn en de sociale veiligheid bij Defensie wordt de komende jaren hard gewerkt. Daarnaast zal de Nederlandse krijgsmacht de komende jaren nog meer gaan samenwerken met de internationale en nationale partners waaronder het bedrijfsleven en maatschappelijke actoren.

Er is een kernboodschap opgesteld voor de Defensienota die dient als input voor alle interne en externe uitingen – communicatief, politiek, diplomatiek – en waarmee uitleg wordt gegeven over het hoe en waarom van deze activiteiten. Hierbij kan worden gedacht aan woordvoeringslijnen, persbriefings, kamerbrieven, speeches, optredens van bewindspersonen, et cetera. Met de kernboodschap wordt de consistentie in de interne en externe communicatie over de Defensienota geborgd.

2 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen

Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de communicatieve werking van de kernboodschap zodat Defensie goed inzicht krijgt in de mate waarin de kernboodschap de doelgroepen aanspreekt, overtuigend is, begrijpelijk is en qua taalgebruik goed aansluit bij de taal van de doelgroepen. Ook is inzicht gewenst in de mate waarin eigen medewerkers zichzelf en de organisatie herkennen in de kernboodschap en in hoeverre de kernboodschap bijdraagt aan begrip en steun voor de nieuwe koers van Defensie. Opgedane inzichten moeten dienen als input voor optimalisatie van de kernboodschappen.

Onderzoeksvragen

Frame

- Welke frames (opvattingen, gevoelens, etc.) worden door de kernboodschap geactiveerd?
- Hoe denken burgers over Defensie, met name nut en noodzaak?
- Hoe denken burgers en medewerkers over de nieuwe koers van Defensie en het nut en de noodzaak ervan?

Boodschap

- Hoe beleeft en waardeert men de boodschap?
- Zit er voldoende samenhang tussen de verschillende tekstblokken?
- In hoeverre is de kernboodschap begrijpelijk?
- Is de boodschap volledig genoeg?

Tekst

- Hoe waardeert men de tone of voice van de kernboodschap?
- Hoe wordt het taalgebruik gewaardeerd?

Optimalisatie

- Op welke manier kan de kernboodschap worden geoptimaliseerd?

3 Methode van onderzoek en uitvoering

Algemeen publiek

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek in de vorm van groepsdiscussies met het algemeen publiek en individuele interviews met interne medewerkers. In totaal zijn vier groepsgesprekken gevoerd van twee uur waarvoor per groep 7 respondenten zijn uitgenodigd. In totaal is door 27 respondenten deelgenomen. Twee groepen zijn uitgevoerd in Amsterdam en twee in Amersfoort. De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een gespreksleidraad die in overleg met de opdrachtgever is opgesteld. De gespreksleidraad is opgenomen in de bijlagen. De groepsgesprekken zijn uitgevoerd op 13 februari in Amsterdam en op 14 februari in Amersfoort en bijgewoond door de opdrachtgever.

De globale opzet van de gesprekken is als volgt:

- Na een inleiding en kennismakingsronde is de kernboodschap door de moderator voorgelezen en is de creatieve techniek 'picture it' toegepast. De deelnemers is hierbij gevraagd op basis van de kernboodschap twee plaatjes uit tijdschriften te scheuren die gevoelsmatig bij de kernboodschap passen. Op deze manier is getracht de minder rationele kant aan te boren, waardoor inzicht kan worden verkregen impliciete aannames en emoties.

- Vervolgens zijn Individuele schriftelijke reacties verzameld (spontane associaties, belangrijkste boodschap, wat men er goed of juist niet goed aan vindt). Door het eerst laten opschrijven van individuele reacties wordt groepsbeïnvloeding en het geven van sociaal wenselijke antwoorden voorkomen. Bovendien werden de deelnemers op deze wijze in de gelegenheid gesteld even te reflecteren en hun gedachten en gevoelens voor zichzelf op een rijtje te zetten.
- Hierna zijn de geselecteerde plaatjes toegelicht en is de kernboodschap plenair besproken waarbij ondermeer is ingegaan op de gepercipieerde boodschap(pen), begripelijkheid, geloofwaardigheid, relevantie etc. van de boodschap, op de waardering en acceptatie van de boodschap, de informatiebehoefte et cetera.
- De kernboodschap op papier is daarna uitgedeeld. De deelnemers zijn verzocht hem individueel te lezen en daarbij plussen en minnen, eventueel voorzien van toelichting bij de tekst te plaatsen. In de hierna volgende bespreking zijn reacties op duidelijkheid, taal- en woordgebruik, et cetera aan de orde gesteld.
- Op natuurlijke momenten zijn de frames aan de orde gesteld (waaronder houding ten aanzien van extra investeringen in de krijgsmacht, algemene houding ten aanzien van Defensie).

Interne medewerkers

Ten behoeve van de interne kernboodschap zijn individuele interviews afgenomen van 30 minuten. Hieraan is deelgenomen door in totaal 19 medewerkers van verschillende onderdelen van Defensie, van verschillende rangen en schalen. De interviews zijn op twee dagen afgenomen bij het ministerie van Defensie op 15 februari te Den Haag en in de Kromhoutkazerne op 16 februari te Utrecht.

Ook deze gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een gespreksleidraad (opgenomen als bijlage). De interne deelnemers zijn na een korte introductie en kennismaking verzocht de kernboodschap te lezen waarna is ingegaan op de eerste indrukken en spontane reacties. Daarna is de kernboodschap diepgaand gesproken.

4 Onderzoeksmateriaal

Op basis van de reacties van het algemeen publiek op de eerste onderzoeksdag is de eerste versie van de externe boodschap aangepast. De aangepaste versie is op de tweede onderzoeksdag aan het algemene publiek voorgelegd en besproken. Beide versies van de externe versie en de interne kernboodschap zijn opgenomen in de bijlagen van dit rapport.

5 Selectie

De respondenten voor de groepsgesprekken met het algemeen publiek zijn geworven door een hierin gespecialiseerd selectiebureau, aan de hand van de volgende criteria:

- Een groep laag-midden opgeleide burgers, leeftijd 18-40 jaar.
- Een groep laag-midden opgeleide burgers, leeftijd 40+.
- Een groep hoog opgeleide burgers, leeftijd 18-40 jaar.
- Een groep hoog opgeleide burgers, leeftijd 40+.
- In elke groep spreiding in sekse.
- Spreiding in de houding ten aanzien van het bestaan van Defensie naar gematigd negatief – neutraal – positief. De uitermate negatieven zijn uitgesloten van deelname.
- Per locatie een groep laag-midden opgeleiden en een groep hoog opgeleiden.
- Ter versluiering is ook de houding nagaan ten aanzien van andere onderwerpen die niet raken aan Defensie.

Een gedetailleerd respondentenoverzicht van het algemeen publiek is opgenomen in de bijlagen.

De interne medewerkers zijn door de opdrachtgever geselecteerd en uitgenodigd voor het onderzoek.

6 Rapportage

Het rapport is tot stand gekomen op basis van een uitgebreide analyse van de bevindingen. De bevindingen geven een goede indicatie van de beleving en het begrip van de kernboodschap en welke aspecten daarin een rol spelen. Daarmee biedt het houvast voor de besluitvorming. Mening en gedachten mogen bij kwalitatief onderzoek niet direct getalsmatig worden geëxtrapoleerd (in de zin dat gesteld kan worden dat als 3 van de 30 respondenten iets vinden, die mening 'dus' bij 10% voorkomt). Om die reden vermelden wij in onze rapportage geen getallen.

Wij hebben het rapport opgedeeld in drie basishoofdstukken: conclusies en aanbevelingen, bevindingen en onderzoeksverantwoording. Gekozen citaten representeren in de ogen van de onderzoeker meningen of houdingen die relevant zijn voor begrip van de context.

Ferro Explore! is lid van de MOA (Marktonderzoekassociatie) en Esomar, als ook van de Research Keurmerkgroep, en respecteert de bijbehorende richtlijnen voor kwalitatief marktonderzoek, zoals weergegeven in de ICC/ESOMAR gedragscode. Ook is Ferro Explore! gecertificeerd volgens de internationale norm NEN-ISO 20252 (dit betreft de norm die de Research Keurmerkgroep vereist en die speciaal is ontwikkeld voor de marktonderzoekbranche).

Bijlage I: Gespreksleidraad, algemeen publiek

Project:	Kernboodschap Nieuwe Defensienota
Methode:	4 Groepsgesprekken met burgers
Datum onderzoek:	13 februari in Amsterdam: CG Venues, Prins Hendrikkade en 14 februari in Amersfoort, Respondenten.nl Koningin Wilhelminaplein
Aantal respondenten:	7 uitgenodigd per groep
Tijdsduur:	2 uur

Uitleg

Bij kwalitatief onderzoek worden geen 'vragenlijsten' afgenomen, maar wordt een gesprek gevoerd. Dit gesprek heeft een vrij format en zal voor iedere groep, of ieder individuele gesprek anders verlopen. Op deze manier kan het perspectief van de doelgroep het beste uit de verf komen. Het heeft daarom geen zin om 'vragen' te formuleren. Wel heeft het gesprek een 'ruwe structuur'. Deze leidraad is een beschrijving van die structuur met daarbij steeds een korte uitleg en een lijst onderwerpen die aan bod kunnen komen. Er worden geen vragen in geformuleerd om schijnprecisie te voorkomen. Achter ieder blok zetten we een indicatieve tijd.

Introductie

5 minuten

De moderator legt de onderzoeksituatie uit

- welkom
- doel van het onderzoek: bespreken van een kernboodschap. Uitleg dat een kernboodschap een stuk tekst is die dient als uitgangspunt voor allerlei vormen van communicatie
- onafhankelijkheid onderzoeker
- notulist, meekijkers en apparatuur
- anonimiteit en rapportage
- geen goede/foute antwoorden
- tijdsduur gesprek: 2 uur

Kennismakingsronde

10 minuten

De moderator laat iedereen zich voorstellen met voornaam, leeftijd en dagelijkse bezigheden zoals werk en vrijetijdsbesteding.

Doel: elkaar een beetje leren kennen, het groepsproces op gang brengen.

Kernboodschap: eerste indruk

60 minuten

De kernboodschap wordt door de moderator voorgelezen zonder dat de respondenten kunnen meelezen. Hiermee wordt voorkomen dat in een te vroeg stadium op het niveau

van woordgebruik wordt gereageerd. Hiermee krijgen we ook eerst reacties op de lading in zijn geheel.

Creatieve techniek: picture it

Deelnemers wordt gevraagd op basis van de kernboodschap 2 plaatjes uit tijdschriften te scheuren die gevoelsmatig bij de kernboodschap passen. Op deze manier spreken we de minder rationele kant van mensen aan, waardoor we ook inzicht krijgen in impliciete aannames en emoties. We leggen een stapel tijdschriften op tafel en de respondenten hebben 5-10 minuten de tijd om de plaatjes uit te scheuren.

Individuele schriftelijke reacties

De deelnemers wordt gevraagd individueel te reageren door het beantwoorden van de volgende schriftelijke vragen. Hierdoor wordt groepsbeïnvloeding en het geven van sociaal wenselijke antwoorden voorkomen. Bovendien worden de deelnemers op deze wijze in de gelegenheid gesteld even te reflecteren en hun gedachten en gevoelens voor zichzelf op een rijtje te zetten.

- Wat komt er spontaan bij u op?
- Kunt u in eigen woorden weergeven wat volgens u de hoofdboodschap is van de tekst die zojuist is voorgelezen?
- Wat spreekt u aan?
- Wat spreekt u minder aan?

Toelichting plaatjes

Hierna wordt gevraagd de plaatjes toe te lichten. Waarom heeft men de plaatjes gekozen? Wat vertellen de plaatjes over de manier waarop men de kernboodschap interpreteert?

Plenaire bespreking

Vervolgens wordt plenair op de kernboodschap ingegaan. De moderator legt uit dat eerst ingegaan zal worden op de kernboodschap als geheel en later op de details (specifieke woorden/zinnen). De volgende vraagpunten komen aan de orde, waarbij steeds wordt gevraagd naar onderbouwing:

- Welke hoofdboodschap haalt men uit de tekst
- Welke boodschappen nog meer
- Relevantie van de boodschap
- Wat spreekt aan
- Wat niet of minder
- In hoeverre is de kernboodschap begrijpelijk? Welke vragen worden opgeroepen
- Nieuwswaarde van de boodschap
- In hoeverre speelt men de verschillende elementen van de kernboodschap terug:
 - Aanleiding voor de extra investeringen

- Er is jarenlang veel gevraagd (van) en weinig gegeven aan Defensie wat ertoe heeft geleid dat de grenzen van wat de krijgsmacht kan, echt zijn bereikt.
- Dreigingen en crises komen steeds dichterbij en volgen elkaar in hoog tempo op. Onze tegenstanders hebben zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld en versterkt, terwijl wij stil stonden.
- Het kabinet gaat investeren in Defensie. Oplopend tot structureel 1,5 miljard per jaar extra.
 - Omdat de krijgsmacht dat hard nodig heeft
 - Omdat de internationale veiligheidssituatie daarom vraagt
- De krijgsmacht krijgt een nieuw perspectief. We gaan haar versterken en vernieuwen:
 - Onze mensen beter belonen, opleiden en laten doorgroeien
 - Onze middelen vervangen en vernieuwen
 - Onze manieren aanpassen zodat we nog beter kunnen samenwerken met bedrijven organisaties en andere landen
- Waarom:
 - Alleen een sterke, goed getrainde en technologisch hoogwaardige krijgsmacht is in staat ons grondgebied, onze waarden en belangen nu en in de toekomst te beschermen
 - Deze taak is in de grondwet vastgelegd
 - Alleen met deze inzet kan NL een betrouwbare bondgenoot blijven
 - Want als wij het niet doen, wie dan wel?
- Afsluiting:
 - Investeren in Defensie is dus geen luxe, maar noodzaak
 - Uiteraard kunnen we niet alles in een keer oplossen en kost het tijd om te versterken en vernieuwen. Daarom zetten we lange lijnen naar de toekomst uit en gaan er stap voor stap aan werken.
- Met welke argumenten uit de tekst is men het al dan niet eens en waarom
- Is de boodschap voldoende volledig

Gedetailleerde bespreking

40 minuten

De kernboodschap wordt nu op papier uitgedeeld met het verzoek deze door te lezen en daarbij aantekeningen te maken (plussen en minnen, voorzien van toelichting) bij de tekst waar zij dat willen. Reacties op (aansluiting, begrijpelijkheid en effectiviteit van) woordgebruik komen in deze fase aan de orde.

- Is er iets veranderd aan hoe men de kernboodschap waardeert en beleeft (*Hierbij kan worden teruggegrepen op wat in het voorafgaande onderdeel naar voren of juist niet naar voren is gekomen*)
- Waardering van taalgebruik en woordkeuze
- Waardering en beleving van de tone of voice van de kernboodschap
- Woorden die goed 'werken' en die beter vermeden kunnen worden
- Waardering van de samenhang tussen de verschillende tekstblokken
- Zijn er stukken binnen de tekst die beter werken dan andere stukken? Waarom
- Zijn er woorden die men niet goed begrijpt? Welke
- Op welke manier kan de kernboodschap worden geoptimaliseerd

Frame

Onderstaande vraagpunten worden op natuurlijke momenten gedurende het gesprek aan de orde gesteld.

- Welke frames (opvattingen, gevoelens, etc.) worden door de kernboodschap geactiveerd
- Hoe denken burgers over Defensie, met name nut en noodzaak
- Hoe denken burgers en medewerkers over de nieuwe koers van Defensie en het nut en de noodzaak ervan
- Heeft men hierin vertrouwen en hoe wordt dit onderbouwd

Afsluiting

5 minuten

- Wat heeft de kernboodschap en de bespreking hiervan teweeggebracht bij de deelnemers op het niveau van kennis en houding
- Is er nog iets dat men toe wil voegen
- Hartelijk dank

Bijlage II: Gespreksleidraad interne medewerkers

Project: Kernboodschap Nieuwe Defensienota
Methode: 20 - 24 gesprekken van 30 minuten
Datum onderzoek: 15 februari in Utrecht en 16 februari in Den Haag

Uitleg

Bij kwalitatief onderzoek worden geen 'vragenlijsten' afgenomen, maar wordt een gesprek gevoerd. Dit gesprek heeft een vrij format en zal voor iedere groep, of ieder individuele gesprek anders verlopen. Op deze manier kan het perspectief van de doelgroep het beste uit de verf komen. Het heeft daarom geen zin om 'vragen' te formuleren. Wel heeft het gesprek een 'ruwe structuur'. Deze leidraad is een beschrijving van die structuur met daarbij steeds een korte uitleg en een lijst onderwerpen die aan bod kunnen komen. Er worden geen vragen in geformuleerd om schijnprecisie te voorkomen. Achter ieder blok zetten we een indicatieve tijd.

Introductie en kennismaking

5 minuten

De moderator legt de onderzoeksituatie uit

- welkom
- doel van het onderzoek: bespreken van een kernboodschap. Uitleg dat een kernboodschap een stuk tekst is die dient als uitgangspunt voor allerlei vormen van communicatie
- onafhankelijkheid onderzoeker
- audio-opnamen en notuleren achteraf
- anonimiteit en rapportage
- tijdsduur gesprek: 30 minuten

Korte achtergrond

- functie
- locatie
- hoe lang werkzaam voor Defensie

Kernboodschap: eerste indruk

15 minuten

De kernboodschap wordt op papier aan de respondent gegeven met de vraag deze door te lezen. Nadat het stuk is gelezen, wordt gevraagd het papier om te draaien, zodat zoveel mogelijk wordt voorkomen dat op details wordt ingegaan. Eerst wordt door zo weinig mogelijk te vragen ('En?') de respondent in de gelegenheid gesteld zijn verhaal naar aanleiding van de tekst uit te dragen.

- Spontane reacties en associaties
- Hoe komt dit op u over
- Wat roept dit bij u op

- Waardoor
- Welke hoofdboodschap haalt u hieruit
- Welke boodschappen zitten er nog meer in
- Wat spreekt u aan
- Wat spreekt u minder aan
- In hoeverre is de kernboodschap voor u relevant
- In hoeverre geloofwaardig
- In hoeverre is de kernboodschap begrijpelijk? Welke vragen worden opgeroepen
- Nieuwswaarde van de boodschap
- In hoeverre speelt men de verschillende elementen van de kernboodschap terug
- In hoeverre zijn deze relevant en geloofwaardig
- Met welke argumenten uit de tekst is men het al dan niet eens en waarom
- Is de boodschap voldoende volledig en zo niet, wat mist men

Gedetailleerde bespreking

10 minuten

Gevraagd wordt de kernboodschap nogmaals te lezen en daarbij direct opmerkingen te maken als iets er in positieve zin of negatieve zin uitspringt. Dit kan betrekking hebben op inhoud, vorm, taalgebruik, woordkeuze, tekstopbouw, et cetera.

- Waardering van taalgebruik en woordkeuze
- Waardering en beleving van de tone of voice van de kernboodschap
- Woorden die goed 'werken' en die beter vermeden kunnen worden
- Waardering van de samenhang tussen de verschillende tekstblokken
- Zijn er stukken binnen de tekst die beter werken dan andere stukken? Waarom
- Zijn er woorden die men niet goed begrijpt? Welke
- Op welke manier kan de kernboodschap worden geoptimaliseerd

Frame

Onderstaande vraagpunten worden op natuurlijke momenten gedurende het gesprek aan de orde gesteld.

- Welke frames (opvattingen, gevoelens, etc.) worden door de kernboodschap geactiveerd
- Hoe medewerkers over de nieuwe koers van Defensie en het nut en de noodzaak ervan
- Heeft men hierin vertrouwen en hoe wordt dit onderbouwd
- Hoe resoneert de kernboodschap met de frames van de medewerker

Afsluiting

5 minuten

- Wat heeft de kernboodschap teweeggebracht
- Is er nog iets dat men toe wil voegen
- Hartelijk dank

Bijlage III: Externe kernboodschap, eerste versie

Een nieuw perspectief voor de krijgsmacht

Er is jarenlang veel gevraagd en weinig gegeven aan Defensie. Dit heeft ertoe geleid dat de grenzen van wat de krijgsmacht kan, echt zijn bereikt. Bovendien is de wereld er niet veiliger op geworden. Dreigingen en crises komen steeds dichterbij en volgen elkaar in hoog tempo op. Onze tegenstanders hebben zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld en versterkt terwijl wij stil stonden.

Daarom gaat het kabinet nu investeren in Defensie. Oplopend tot structureel 1,5 miljard euro per jaar extra. Niet alleen omdat de krijgsmacht dat hard nodig heeft, maar ook omdat de internationale veiligheidssituatie daar om vraagt.

De krijgsmacht krijgt een nieuw perspectief. We gaan haar versterken en vernieuwen. Dat houdt in:

- onze mensen beter belonen, opleiden en laten doorgroeien;
- onze middelen vervangen en vernieuwen;
- onze manieren aanpassen zodat we nog beter kunnen samenwerken met bedrijven, organisaties en andere landen.

Alleen een sterke, goed getrainde en technologisch hoogwaardige krijgsmacht is in staat ons grondgebied, onze waarden en belangen nu en in de toekomst te beschermen – een taak die zelfs in de grondwet is vastgelegd. En alleen met deze inzet kan Nederland een betrouwbare bondgenoot blijven. Want als wij het niet doen, wie dan wel?

Investeren in Defensie is dus geen luxe, maar noodzaak.

Uiteraard kunnen we niet alles in een keer oplossen en kost het tijd om te versterken en vernieuwen. Daarom zetten we lange lijnen naar de toekomst uit en gaan er stap voor stap aan werken.

Bijlage IV: Externe kernboodschap, aangepaste versie

Nederland op weg naar een goed getrainde en moderne krijgsmacht

Er is de afgelopen jaren flink bezuinigd op Defensie. Veel medewerkers hebben de organisatie verlaten en het materieel verouderde. Militairen hebben zelfs te weinig spullen om te oefenen of om op missie te gaan. De grenzen van wat de organisatie kan, zijn bereikt.

Dat, terwijl het in de wereld nog steeds niet rustig is. Rusland wapent zich aantoonbaar tegen ons en bevriende landen. Er vinden aanslagen in Europa plaats. ISIS is misschien wel zo goed als verslagen, maar terrorisme niet. De vluchtelingenstroom uit de instabiele Afrikaanse landen blijft aanhouden.

Alleen een goed getrainde en technologisch hoogwaardige krijgsmacht is in staat om Nederland en de andere delen van het Koninkrijk te beschermen. Met deze – krachtige en moderne - inzet blijft Nederland een betrouwbare bondgenoot van bevriende landen.

Het nieuwe kabinet heeft besloten jaarlijks aanzienlijk meer geld aan Defensie uit te gaan geven. Met dit geld schaft Defensie nieuwe schepen, vliegtuigen, voertuigen en ander groot materieel aan en knapt verouderde spullen op. Defensie gaat ook meer mensen werven.

Om een technologische voorsprong op te bouwen, zoekt Defensie de samenwerking op met kennisinstituten, bedrijfsleven en andere organisaties. Door in binnen- en buitenland samen te werken, houden we Nederland veilig en beschermen we de Nederlandse belangen. Dit is een taak die in de grondwet is vastgelegd.

Kortom, Defensie laat nu de tijden van bezuinigen achter zich en kijkt weer vooruit. Dat is een goed begin.

Bijlage V: Interne kernboodschap

Kernboodschap intern

Als medewerker van Defensie heb je niet de fijnste tijd achter de rug. Er is de afgelopen jaren flink bezuinigd. Daardoor zag je niet alleen collega's vertrekken, maar ook materieel verdwijnen of verouderen.

Via de media of van leidinggevendenden heb je gehoord dat Defensie de laatste jaren meer geld kreeg, alleen merk je daar nog te weinig van. Je grijpt soms mis naar spullen die je nodig hebt voor je dagelijkse werk, hoort van collega's dat ze niet op missie of oefeningen kunnen gaan en hoort vooral slecht nieuws over Defensie.

Ook jij voelt dat de grenzen van wat de organisatie kan, zijn bereikt, of soms zelfs overschreden.

Dat, terwijl je ziet dat het om ons heen steeds onrustiger wordt. Rusland wapent zich aantoonbaar en onzichtbaar tegen ons en bevriende landen. Het aantal aanslagen neemt toe. ISIS is misschien wel zo goed als verslagen, maar terrorisme bij lange na niet. Ook blijven vluchtelingenstromen uit instabiele landen aanhouden.

Voor jou is het dan ook niet de vraag óf er meer geld naar Defensie gaat, maar vooral wanneer en waarvoor.

Daarom heeft het nieuwe kabinet opnieuw besloten meer geld aan Defensie uit te geven. Flink dit keer. Hiermee schaft de krijgsmacht schepen, voertuigen en ander groot materieel aan en worden verouderde spullen opgeknapt. We krijgen betere arbeidsvoorwaarden en we gaan proberen meer mensen aan te trekken. Defensie gaat meer samenwerken met bedrijven en organisaties om een technologische- en kennisvoorsprong op te bouwen. Door in binnen- en buitenland samen te werken met bondgenoten houden we Nederland veilig.

Jij en je collega's zorgen dat Defensie er staat als het nodig is. In voor- en tegenspoed. Jullie stonden er in tijden van bezuinigen, jullie staan er in tijden van investeren. De tijden van bezuinigen laten we achter ons. Mede dankzij jullie inzet en loyaliteit wisten we deze periode te doorstaan. we kunnen weer vooruitkijken, maar we zijn er nog niet. Nieuwe collega's staan niet direct klaar en aan te schaffen materieel moet vaak nog worden gebouwd.

Maar vaststaat dat Defensie vernieuwt en zich zwaarder bewapent voor de toekomst. Met mens en materieel. We zetten nu lange lijnen naar de toekomst uit en gaan er stap voor stap naar toewerken. Dat ga jij de komende jaren steeds meer zien en merken.

Bijlage VI: Respondenten algemeen publiek

seks	leeftijd	opleiding	beroep	woonplaats
v	43	wo	manager	amsterdam
v	52	hbo	juridisch mw	aalsmeer
v	46	wo	vertaalster	amsterdam
v	57	hbo	coupeuse	amstelveen
m	64	hbo	vut	ouderkerk
m	58	wo	ict	amsterdam
m	65	hbo	inkoper	amsterdam

seks	leeftijd	opleiding	beroep	woonplaats
v	27	mbo	adviseur	hoofddorp
v	35	mbo	secretaresse	amsterdam
v	37	mbo	beletteraar	badhoevedorp
m	33	mbo	helpdesk mw	voorborg
m	28	vmbo	medewerker dvl	amstelveen
m	20	mbo	scholier	amsterdam

seks	leeftijd	opleiding	beroep	woonplaats
v	50	mbo	huisvrouw	amersfoort
v	67	mbo	pensioen	harderwijk
v	64	mms	pensioen	amersfoort
v	48	mavo	adm mw	amersfoort
m	59	mbo	fac mw	elst
m	47	mbo	monteur	amersfoort
m	49	mbo	diren ambulance	soest

seks	leeftijd	opleiding	beroep	woonplaats
v	32	hbo	manager	amersfoort
v	27	hbo	woonbegeleider	amersfoort
v	28	hbo	secretaris	bussum
m	30	wo	mw universiteit	nieuwegein
m	37	wo	manager	amersfoort
m	29	hbo	ict	amersfoort
m	20	hbo	student	ijselstein