

*Interview met de inspecteur-generaal van de Belgische Defensie,
viceadmiraal Jan DE BEURME*

HET INSPECTORAAT-GENERAAL: HET MORELE KOMPAS VAN DEFENSIE

Interview door Erwin DHONDT



© Be Defence, Jörn URBAIN

En prévision de son départ imminent à la retraite, le vice-amiral Jan DE BEURME revient sur son mandat d'inspecteur général dans cet entretien. Sous sa direction, l'Inspection générale (IG) est passée d'un service d'inspection dans sa prime jeunesse à une institution bien établie. En 2025, l'IG reste l'observateur indépendant et le conseiller de confiance du chef de la Défense, auquel il rend compte directement. Cette communication directe est essentielle, car l'inspecteur général doit pouvoir travailler et rendre compte en toute indépendance et objectivité. À ce titre, l'IG est un partenaire privilégié du chef de la Défense et joue un rôle clé en tant que guide moral de notre organisation et moteur des améliorations structurelles au sein de la Défense.

Avec une équipe pluridisciplinaire composée de 24 militaires, quatre réservistes et 16 civils, répartis sur quatre sections et une cellule d'état-major de soutien, l'IG surveille le fonctionnement de la Défense dans un environnement de plus en plus complexe et exigeant.

Viceadmiraal Jan DE BEURME begon zijn carrière op mijnenjagers en fregatten, waar hij zich specialiseerde in navigatie, gevechtsinformatie en helikopterdirectie. Hij voerde het commando over de M917 Crocus (1997) en was de eerste commandant van het fregat F931 Louise-Marie tijdens operatie ATALANTA (2008–2010). Hij bekleedde diverse sleutelrollen, waaronder HR-stafofficier, bij Defensie en nadien functies binnen de Netherlands Maritime Force en het NATO Maritime Command (MARCOM) in Northwood (VS). In 2016 werd hij directeur Beleid bij de marine, gevolgd door zijn benoeming tot stafchef van de marine in 2019. Van 2020 tot 2023 was hij commandant van de marine en deputy admiraal Benelux. Sinds zijn bevordering tot viceadmiraal in 2023 is hij inspecteur-generaal van Defensie. Hij verliet dit najaar de actieve dienst.

BMT: *Namens het Belgisch Militair Tijdschrift: kunt u ons, om te beginnen, kort de oprichting van het Inspectoraat-generaal binnen Defensie toelichten?*

J.D.B: De historiek is voldoende bekend. Sinds de oprichting op 1 januari 2018 groeide het Inspectoraat-generaal – kortweg IG – uit tot een onafhankelijke en gezaghebbende actor binnen Defensie, met als kerntaken het versterken van de *good governance* en het beschermen van het personeel door middel van objectieve evaluaties, meldingen en aanbevelingen. Vandaag is IG volledig ingebed als het morele kompas van Defensie, met een multidisciplinair en thematisch breed mandaat.

Ondertussen blijft de wereldwijde instabiliteit toenemen. Ook de aanhoudende oorlog in Oekraïne en de bredere veiligheidsdreigingen dwingen Defensie tot een fundamentele omslag: van expeditieaire stabiliteitsoperaties naar inzetbaarheid voor *high-intensity warfare*. IG integreert deze realiteit in zijn onderzoeks- en adviespraktijk en volgt hierbij de prioriteiten van de chef Defensie: paraatheid, operaties, transformatie en personeelsimpact.

IG hanteert sinds 2024 het klavertjeviermodel dat bestaat uit vier kerndomeinen – assessment, klachtenmanagement, integriteitscoördinatie en bedrijfscultuur – met het morele kompas als verbindende kern. Dit model weerspiegelt de integrale aanpak die IG nastreeft: mensgericht, onafhankelijk en versterkend voor de veerkracht van de organisatie.

BMT: *Toch even terug naar die historiek, want die 1e januari 2018 kenmerkt toch wel een bijzonder maneuver, namelijk de samenvoeging van de Interne Audit van Defensie (IAD), de Algemene Inspectie (AIG), de dienst Klachtenmanagement (DKM) – die op zich gerecupereerd werd uit de algemene directie Juridische Steun en Bemiddeling (DG JM) – en de Farmaceutische Inspectie, die tot dan toe ondergebracht was bij de toenmalige ACOS Welzijn. Was deze fusie van functies of diensten achteraf bekeken de juiste beslissing en, zo ja, hoe zijn jullie daar dan versterkt uitgekomen?*

J.D.B: Absoluut een juiste beslissing. Die centralisatie heeft inderdaad geleid tot een versterking van de capaciteit, de coherentie en de zichtbaarheid. Een verdere uitdieping is echter nog nodig, bijvoorbeeld via de opname van de welzijnsdomeinen onder dezelfde logica. Enkel door de krachten te bundelen kunnen we het verschil maken voor onze mensen, die vaak door de bomen het bos nog niet zien, maar ook voor de organisatie, die sterker en veerkrachtiger moet worden.



Training Gemotoriseerde Brigade (september 2023) – 1/3 L: kennismaking met Offr en OOffr aan de oefenzandbak voor het begin van de oefening op het terrein.

© Dirk Naessens

BMT: *Hoe is het gesteld met de wil, de bereidheid en de capaciteit van en bij de korpscommandanten om de zogenaamde ‘interne controle’ te implementeren en de opvolging daarvan te verzekeren?*

J.D.B: De mate waarin de korpscommandanten bereid zijn om het interne controlesysteem – kortweg ICS – actief te implementeren en op te volgen, wordt in de praktijk sterk beïnvloed door de context waarin zij opereren. Het moet

gezegd, in het huidige defensielandschap ligt de focus van veel commandanten op andere prioritaire domeinen, zoals personeelsbeheer, paraatheid, operaties en transformatie. Daarbovenop komt dan het structurele personeelstekort, in het bijzonder bij het middenkader, wat leidt tot een toenemende werkdruk voor de sleutelfuncties binnen de eenheden. In deze omstandigheden is het goed om te begrijpen dat ICS vaak niet als prioritair ervaren wordt.

Toch moet dit signaal niet opgevat worden als een gebrek aan verantwoordelijkheidszin, maar eerder als een roep om een pragmatische en realistische benadering van ICS. Het is van cruciaal belang dat Defensie de implementatie van de interne controle dus niet bureaucratisch benadert, maar eerder gericht inzet op processen die een duidelijke en meetbare impact hebben op het realiseren van operationele doelstellingen. Dit heeft om een herijking van de ICS-benadering gevraagd op het niveau van de Defensiestaf, met het doel om de eenheden te ontlasten in plaats van bijkomende lasten te creëren.

Een sprekend voorbeeld hiervan werd recent vastgesteld tijdens een van mijn werkbezoeken aan de troepen die in Bergen aan het trainen waren, in het kader van de trainingsperiode van de gemotoriseerde brigade. Het ging om ongeveer 1500 militairen. Twee kritieke processen faalden daar deels in hun uitvoering, enerzijds de munitiebevoorrading en anderzijds de zogenaamde ‘treinbewegingen’ voor voertuigen. Hierdoor arriveerde een deel van de voertuigen te laat op het terrein, met als gevolg dat detachementen moesten improviseren met alternatieve trainingsprogramma’s. Voor bepaalde troepen stond de deelname aan een certificeringsoefening op het spel, nochtans een noodzakelijke voorwaarde voor hun deelname aan de NAVO-operatie in het kader van de *forward land forces Romania* (FLF ROU). Zo zie je maar hoe een tekort aan materieel op het juiste moment directe gevolgen kan hebben voor de inzetbaarheid van operationele capaciteiten.

Het is net in een dergelijke context dat ICS zijn meerwaarde bewijst: niet als doel op zich, maar als middel om risico’s vroegtijdig te identificeren en kritieke processen

te bewaken. Wanneer ICS strategisch en gericht wordt toegepast – op logistieke ketens, mobiliteitsplanning, medische inzetbaarheid, enz. – kan het net positief bijdragen aan de paraatheid, in plaats van die te verzwaren.

Ten slotte speelt ook de maturiteit van het ondersteunende kader een rol. Korpscommandanten die kunnen rekenen op een degelijke stafondersteuning, zoals door het traditionele S1/S3/S4-team, hebben meer ruimte om ICS te verankeren. Hier is dus ook een rol weggelegd voor de hogere niveaus, namelijk zorgen voor gerichte vorming, bruikbare tools en vooral een cultuur waarin ICS gezien wordt als motor voor verbetering, en dus niet als verplichting.

BMT: *Ik liet me vertellen dat uw beleid steunt op onderzoeken, evaluaties en studies. Kunt u daar eens wat uitgebreider op ingaan?*

J.D.B: Bij IG richten wij onze studies bewust op de prioriteiten van de chef Defensie, die ik al eerder heb vernoemd. Geen theoretische analyses, maar bruikbare inzichten en aanbevelingen die meteen toepasbaar zijn op het terrein. Wij willen inderdaad een grote impact genereren met wat we doen. Ik ga een drietal voorbeelden geven om dat te illustreren.

Recent heb ik het initiatief genomen voor een studie rond *mission command* and *empowerment*. Ik had namelijk eerder vastgesteld dat het gebrek aan autonomie en ruimte voor initiatief bij commandanten, vooral in een operationele omgeving, een echte bron van frustratie was. De huidige geopolitieke context vraagt om leiderschap dat wendbaar en besluitvaardig is, met de vrijheid om snel te schakelen waar nodig. Dat is geen luxe, maar vaak een kwestie van slagen of falen – soms zelfs van leven of dood. Voor mij is *mission command* geen theoretisch begrip. Het is een noodzakelijke denkwijze voor moderne operaties. Maar om dat echt te doen leven binnen onze organisatie is er meer nodig dan richtlijnen. We moeten blijven investeren in leiderschapsontwikkeling, voorbeeldgedrag tonen op elk niveau en vooral het vertrouwen geven dat nodig is om verantwoordelijkheid op te nemen.



© BE Defence

*Operatie Forward Land Forces in Roemenië (oktober 2023) – Bevr 5Li:
Uitleg bij het gebruik van de RAVEN.*

Daarnaast werd er een studie uitgevoerd rond *logistic support to operations*. In die studie werd vanuit operationeel perspectief de logistieke keten doorgelicht. De bevindingen wijzen op de nood aan snellere reactietijden, een betere integratie van planning en uitvoering, alsook een robuustere ondersteuning van troepen op het terrein.

Een laatste voorbeeld is onze studie rond *weapon safety culture*. Die bracht belangrijke inzichten aan het licht over risicoattitudes, de aandacht van het leiderschap voor veiligheid en de nood aan een gedragsverandering bij het omgaan met wapens en munitie. De *close the loop*-fase van deze studie is ondertussen afgerond. Samen met de betrokken actoren wordt nu geëvalueerd in welke mate de aanbevelingen werden opgevolgd en waar verdere versterking nodig is.

Door gericht te focussen op deze prioritaire domeinen wil IG een onderbouwde bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van Defensie en van haar capaciteiten. Niet via extra controle, maar via strategische reflectie en versterking van de organisatie waar het echt nodig is.

BMT: *Hoe staat met het klachtenmanagement? Welke lessen worden getrokken uit de klachtenbehandeling?*

J.D.B: De dienst Klachtenmanagement (DKM) is echt een sterke divisie. Met meer dan 8000 verwerkte meldingen per jaar is DKM in de voorbije jaren aanzienlijk geëvolueerd. Die cijfers tonen niet alleen het belang aan van, maar ook het toenemende vertrouwen in het meldsysteem. Ik zie dat vertrouwen als een resultaat van de cultuuromslag waaraan we samen bouwen. Binnen Defensie groeit immers het besef dat veiligheid ruimer is dan enkel fysieke bescherming. Ook psychosociale en relationele veiligheid verdienen een prominente plaats in ons beleid. DKM speelt hierin een sleutelrol. Niet alleen door klachten professioneel te behandelen, maar ook door actief overleg en afstemming met psychosociale actoren op het terrein. We zetten sterker dan ooit in op dialoog en bemiddeling. DKM is vandaag niet langer alleen de plek waar men komt klagen, maar een volwaardige partner in het zoeken naar oplossingen. Die evolutie is hoopgevend en noodzakelijk.

Een belangrijke les die we trekken, is dat transparantie en vertrouwen cruciaal zijn. Een laagdrempelige en veilige meldcultuur bevordert niet alleen het welzijn van onze mensen, maar helpt ook om problemen sneller te detecteren en aan te pakken voordat ze escaleren. We merken dat melders vooral duidelijkheid verwachten: over wat er met hun klacht gebeurt, wie wat doet en binnen welke termijn.

Daarnaast stellen we vast dat goed klachtenbeheer in grote mate samenhangt met de kwaliteit van het leiderschap op het terrein. Klachten zijn vaak een signaal van onvoldoende communicatie, onduidelijkheid over verantwoordelijkheden of spanningen in de werkverhoudingen. Daarom nemen we deze signalen ernstig en koppelen we onze vaststellingen terug naar de betrokken niveaus, onder andere via ons zogeheten ‘kompasoverleg’ met de nieuwe korpscommandanten (de CO’s) en korpsadjudanten (de RSM’s).

Ook de zichtbaarheid van de meldkanalen is toegenomen. Een belangrijk recent initiatief is de lancering van het ‘digitale meldpunt’ – de zogenaamde ‘groene knop’ – waarmee ernstige feiten, zoals grensoverschrijdend gedrag of vermoedens van extremisme, 24/7 veilig en vertrouwelijk gemeld kunnen worden. Die toegankelijkheid verlaagt de drempel en dat is precies wat we nodig hebben.

BMT: *Hoe zijn de interactie en de samenwerking met de arbeids- en milieu-inspectie, beter gekend onder het acroniem ILE, de laatste jaren geëvolueerd? Met andere woorden, in hoeverre is Defensie al bezig met zelf de inspectieverslagen van ILE uit te baten en op te volgen om tot good governance te komen op het gebied van occupational health and safety? En dat in de verschillende welzijnsdomeinen?*

J.D.B: Die samenwerking is verbeterd, maar er is nog ruimte voor groei. De opvolging van ILE-inspectieverslagen blijft vaak versnipperd. IG pleit voor een geïntegreerde aanpak waarbij inspectieverslagen systematisch vertaald worden in actieplannen met opvolging op commando- en stafniveau.



© BE Defence

Air block training – A400M (september 2024).

BMT: *De volgende vraag zal u niet verbazen. Hoever staat het met de oprichting van een echte gezondheidsinspectie bij Defensie?*

J.D.B: Als inspecteur-generaal blijf ik pleiten voor het verderzetten van gezamenlijke en solidaire coördinatiemomenten tussen de verschillende medische expertises bij Defensie, met name tussen de hoofddarts, de hoofdtdandarts, de hoofddierenarts en de hoofdapotheker, teneinde het medisch-technische traject van de zorgverstrekking te blijven beheersen en permanent te kunnen optimaliseren.

IG werkt momenteel aan de oprichting van een volwaardige geneeskundige inspectiedienst, die in staat zal zijn om onafhankelijke inspecties uit te voeren van de medische praktijk binnen Defensie.

Integriteit spoort elk personeelslid van Defensie weliswaar aan om het juiste te doen, zelfs wanneer niemand kijkt, maar dit betekent niet dat inspecties van de dagelijkse medische praktijk overbodig zouden zijn.

De grenzen van het medische beroepsgeheim belemmeren echter een effectieve aanpak en afhandeling van medisch-gerelateerde inspecties, wat risico's kan inhouden voor de rechthebbenden van Defensie.

In 2025 werd als eerste stap een geneeskundig inspectieplatform opgericht. Dit platform maakt gebruik van periodieke meldingen en overleg tussen de medische overheid (AMO) en de farmaceutische inspecteur bij IG.

Deze samenwerking stelt IG in staat om inzicht te krijgen in de medische praktijk binnen Defensie. Naar analogie met het subsidiariteitsprincipe dat geldt voor de farmaceutische inspecties bij de krijgsmacht, wordt er driemaal per jaar (of versneld indien nodig) een melding gevraagd aan de leidende artsen van Defensie. Hiervoor is een vast formulier voorzien waarop problemen in het medische domein – zoals personeel, medicatie, materiaal, procedures, terugbetalingen, enz. – die verder onderzoek of behandeling vereisen, moeten worden gemeld aan AMO en de farmaceutische inspecteur.

Tijdens hun periodieke overleg bespreken AMO en de farmaceutische inspecteur deze meldingen en coördineren ze de opvolging ervan. Ze houden hiervan een register bij, samen met documentatie van reeds genomen acties, om de transparantie te waarborgen.

In de toekomst zal in een volgende stap worden onderzocht hoe de opgedane kennis en verbeteringen kunnen worden vastgelegd en gedeeld via een *SharePointplatform* met veel gestelde vragen (FAQ) en richtlijnen.

Daarnaast zullen de procedures worden geïdentificeerd die onvoldoende duidelijk of niet goed afgelijnd blijken te zijn. Op basis daarvan kunnen verdere acties worden gepland en uitgevoerd voor de oprichting van een medische inspectie die bevoegd zal zijn om objectief te beoordelen en tussen te komen in situaties waar het medische beroepsgeheim een obstakel vormt voor adequate handhaving en kwaliteitsbewaking. Hierdoor zal IG zijn mandaat beter kunnen uitoefenen.

Deze voorlopige oplossing binnen de actuele organisatie van Defensie, met onder andere een tekort aan artsen, moet dus leiden tot voorstellen voor de oprichting van een volwaardige geneeskundige inspectiedienst bij IG. Door deze benadering wil IG een duurzame en hoogwaardige gezondheidszorg waarborgen.

BMT: *Wat zijn vandaag, op het einde van uw mandaat, uw voornaamste bevindingen?*

J.D.B: De inval in Oekraïne in 2022 heeft de strategische oriëntatie van Defensie duidelijk verschoven van een focus op collectieve veiligheid naar een hernieuwde nadruk op collectieve verdediging. Deze paradigmaverschuiving, in combinatie met de blijvende steun aan Oekraïne, vergt aanzienlijke inspanningen op alle capacitaire ontwikkelingslijnen, die wij traditiegetrouw aanduiden met het acroniem DOTMLPF-I (*doctrine, organisation, training, material, leadership and education, personnel, facilities and interoperability*). De gevolgen daarvan zijn duidelijk voelbaar binnen de operationele eenheden.

Tegelijkertijd wordt de impact van de aanhoudende nettodaling van het personeelsbestand tot het jaar 2026 steeds zwaarder. De illusie dat we met minder mensen hetzelfde werk kunnen blijven verrichten, houdt geen stand meer. Daarom zijn we nu bij Defensie volop bezig met een ambitieuze rekruteringscampagne. Het doel is om 4500 nieuwe personeelsleden aan te werven, waaronder 2500 militairen in actieve dienst, 960 burgerpersoneelsleden en 1050 reservisten. We merken dat er veel interesse is bij de jongeren. Deze positieve tendens brengt echter ook uitdagingen met zich mee. Er is een tekort aan instructeurs om de nieuwe rekruten op te leiden en de logistieke ondersteuning moet worden opgeschaald om te voorzien in de benodigde infrastructuur, materiaal en faciliteiten. Daarnaast blijft het essentieel om duidelijke prioriteiten te stellen en het beschikbare personeel optimaal in te zetten. Ervaren medewerkers spelen een cruciale rol in het begeleiden van nieuwe collega's, het overdragen van kennis en het versterken van de organisatie via directe communicatie en coaching. Het creëren van ruimte voor deze activiteiten is van groot belang om de werking van de organisatie te versterken en de continuïteit te waarborgen.

Te vaak zien we dat het ervaren kader gevangen zit in de administratieve complexiteit van onze *corporate* processen. Die processen zijn aan vereenvoudiging toe, zodat ze ondersteunend werken in plaats van belastend. Het aantal klachten bevestigt bovendien dat een louter technisch-militaire vorming niet volstaat. Er is nood aan een hernieuwde focus op opvoeding in waarden – de kern van onze militaire identiteit.

De infrastructuur is allicht het schoentje dat het ergst wringt. Decennia van onderinvestering, in combinatie met nieuwe noden, maken een grootschalig infrastructuurbeleid onvermijdelijk. De bijbehorende kosten zijn hoog en de realisatietermijnen lang. Maar de investeringen zijn broodnodig, want zonder dreigt bovendien een structurele belemmering van onze wervings- en retentiecapaciteit.



© BE Defence

Ex Formidable Shield – Noorwegen (mei 2025) – Aan boord van het Fregat Louise-Marie: Ontmoeting met voorwaartse waarnemers van het Bn Aie vlak voor het begin van hun opdracht.

Toch wil ik met klem ook de positieve tendensen benadrukken. De operationele inzet van onze eenheden blijft van hoge kwaliteit. Dat bewijst onze actieve deelname aan NAVO-missies in Litouwen en Roemenië, ter bescherming van de oostflank van het bondgenootschap, en aan lucht- en marine operaties van de NAVO.

Op nationaal vlak vervult Defensie een trekkende rol in interdepartementale samenwerking. De recente materieelvernieuwingen illustreren een duidelijke moderniseringsgolf. Zo zijn de eerste F-35's in oktober 2025 gearriveerd in Florennes en worden de nieuwe gepantserde voertuigen, zoals de Griffon en de Jaguar, geïntroduceerd in het kader van het CaMo (*capacité motorisée*)-project. De marine zal eind dit jaar het eerste nieuwe mijnenbestrijdingsvaartuig BNS Oostende kunnen opnemen in de vloot.

Er is bovendien een merkbare toename in het aantal onderofficieren en vrijwilligers. De verbeterde loonvoorwaarden, waaronder de loonsverhoging en de toekenning van maaltijdcheques, laten zich voelen in de motivatie van het personeel.

Toekomstgerichte personeelszorg vraagt echter meer dan cijfers of systemen. Wat mensen bindt aan Defensie is zingeving. Dat gaat over het gevoel een verschil te maken, deel uit te maken van een hechte eenheid en te strijden voor vrijheid en gedeelde waarden. Het is daar – in dat collectieve besef van missie en verbondenheid – dat de kracht van Defensie ligt.

BMT: *Tot slot, welke boodschap wilt u als inspecteur-generaal meegeven aan de lezer, maar ook aan de organisatie? Dat mogen aanbevelingen zijn, waarschuwingen, vooruitzichten – misschien ook hoop? Wat is er nodig?*

J.D.B: Ik beschouw mijn mandaat niet als een eindpunt, maar als het fundament van iets duurzaam. We hebben gebouwd aan een Inspectoraat-generaal dat niet enkel toeziet, maar ook verbindt, versterkt en richting geeft. Een moreel kompas dat luistert, kritisch durft te zijn en tegelijk voor de mensen richtinggevend is.

Voor mij staat één ding vast: IG hoort niet aan de zijlijn van Defensie, maar in haar hart. Als we willen blijven beantwoorden aan de verwachtingen van vandaag en morgen, moeten we blijven investeren: in onze mensen, in onze processen en vooral in onze waarden.

Vertrouwen ontstaat waar mensen verantwoordelijkheid nemen. Transparantie is daarbij geen bedreiging, maar net de sleutel tot geloofwaardigheid. Dat is de weg die ik mee heb helpen uitstippelen en waarvan ik hoop dat mijn opvolger ze met evenveel overtuiging blijft bewandelen.

Water nodig is? Eerst en vooral moeten we zo snel mogelijk het voortzettingsvermogen versterken. Dat betekent dat we de logistiek opnieuw slagkracht moeten geven en

deze stevig moeten verankeren in de gevechtseenheden. Administratieve ballast moet eruit: vereenvoudigen waar het kan, schrappen waar het moet. Commandanten moeten opnieuw echt commandant kunnen zijn. In de basisopleiding moeten we rekruten weer leren omgaan met stress, in plaats van ze ervan weg te houden. Alleen zo bouwen we aan een robuuste krijgsmacht die standhoudt in de realiteit van morgen.

Kernwoorden: Inspectoraat-generaal, leiderschap, voortzettingsvermogen van Defensie, klachtenmanagement, gezondheidsinspectie

