



Ministerie van Defensie

# Versterking van de sociale veiligheid binnen Defensie

onderdeel van het plan van aanpak 'Een veilige defensieorganisatie'



Versterking  
van de sociale  
veiligheid  
binnen Defensie

# Plan van Aanpak

## Versterking van de sociale veiligheid binnen Defensie

## Contents

|   |    |
|---|----|
| Sociale veiligheid binnen Defensie .....                            | 6  |
| Leeswijzer .....  | 7  |
| Wat wil Defensie bereiken .....                                     | 7  |
| Een defensiebrede aanpak in 3 fases .....                           | 10 |
| Doelstellingen.....   | 11 |
| Slotwoord .....   | 13 |
| Bijlage Analyse van kracht en kwetsbaarheid .....                   | 16 |
| Wat gaat er goed, wat is er al?.....                                | 16 |
| Wat zijn de kwetsbaarheden?.....                                    | 19 |
| Bijlage Planning fase 1.....  | 22 |
| Plan van aanpak sociale veiligheid .....                            | 22 |
| Gedragscode en gedragsregels .....                                  | 23 |
| Meldpunt en meldsysteem, klachtenregeling en klachtencommissie..... | 24 |
| Beleidsvaluatie en PDCA-cyclus.....                                 | 26 |
| Randvoorwaarden en kritieke succesfactoren fase 1 .....             | 28 |
| Communicatieplan fase 1.....  | 28 |
| Bijlage Planning fase 2.....  | 29 |
| Cultuurverandering .....  | 29 |
| Opleiding en vorming.....   | 31 |
| Leidinggevenden en commandanten.....                                | 33 |
| Meldingen, klachten en meldsystemen .....                           | 35 |
| Werving en loopbanen.....   | 37 |
| Randvoorwaarden en kritieke succesfactoren fase 2 .....             | 39 |
| Communicatieplan fase 2.....  | 40 |
| Bijlage planning fase 3.....  | 41 |
| Borgen, evalueren, leren en verbeteren.....                         | 41 |
| Randvoorwaarden en kritieke succesfactoren fase 3 .....             | 43 |
| Communicatieplan fase 3.....  | 43 |



# Sociale veiligheid binnen Defensie

Een sociaal veilige werkomgeving heeft voor Defensie hoge prioriteit. Sociale veiligheid is een belangrijke component bij het behouden van gevechtskracht en maatschappelijke relevantie. Toch slaagt Defensie er onvoldoende in zo'n sociaal veilige werkomgeving op elke werkplek te creëren en te borgen. Uit onderzoek<sup>1</sup> blijkt dat ruim 10% van de defensiemedewerkers de eigen werkplek als niet sociaal veilig ervaart. Met dit plan zet Defensie een duidelijke stap voorwaarts in het versterken en borgen van de sociaal veilige werkomgeving. Het werken aan een gezonde sociale cultuur vergt voortdurende aandacht en inspanning van de werkgever en de werknemer. Uiteindelijk is de basis voor een sociaal veilige cultuur onderling vertrouwen. Leidinggevenden spelen hierbij een belangrijke rol.

Defensie heeft vorig jaar het plan van aanpak 'Een veilige defensieorganisatie' (PVA veiligheid) opgesteld ter versterking van de fysieke en sociale veiligheid. Dit plan 'versterking sociale veiligheid' is een aanvulling op het PVA veiligheid naar aanleiding van een analyse van het rapport van de commissie-Giebels die in opdracht van Defensie onderzoek deed naar sociale veiligheid bij Defensie. Het rapport van de commissie is stevig, maar geeft Defensie handvatten om de sociale veiligheid binnen Defensie verder te versterken. Net als bij het PVA veiligheid zal over de uitvoering van dit plan door de defensieonderdelen gerapporteerd worden in het Veiligheidscomité. Het plan staat daarmee hoog op de agenda bij Defensie. De praktische uitvoering wordt gemonitord in het

ketenoverleg veiligheid. Uitvoering van het plan legt een flink capaciteitsbeslag op de defensieonderdelen en zal daarmee in een volledig belaste organisatie om keuzes vragen.

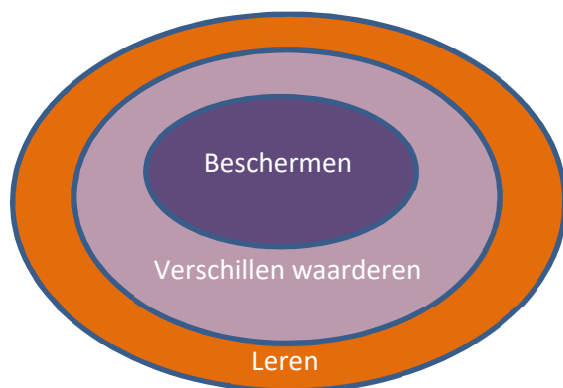
Sociale veiligheid wordt vaak omschreven als de afwezigheid van ongewenst gedrag zoals pesterijen, seksuele intimidatie, discriminatie en/ of uitsluiting en mogelijke psychologische schade daarvan. De afwezigheid van dergelijk ongewenst gedrag is echter geen garantie voor een sociaal veilige omgeving maar slechts de 'ondergrens'. Maatregelen sluiten nooit alle vormen van ongewenst gedrag uit, daarom is aandacht nodig voor vroegtijdig signaleren en reageren op ongewenst gedrag. Verbetering van zorgvuldige registratie, behandeling en analyse van meldingen van ongewenst gedrag ondersteunt het leren van de organisatie.

**Waar het voor een sociaal veilige werkomgeving echt om gaat is dat in de organisatie en het team een klimaat heerst dat medewerkers bescherming biedt tegen mogelijke psychologische schade als gevolg van ongewenst gedrag. Een werkomgeving die ruimte geeft voor individuele verschillen zonder vooroordelen en tegelijk de gelegenheid biedt om leerervaringen op te doen vanuit vertrouwen en verbondenheid zonder angst voor negatieve consequenties.**

**In het kort:  
Sociale veiligheid gaat over elkaar beschermen voor ongewenst gedrag, waarderen van individuele verschillen en de mogelijkheid om te leren vanuit onderling vertrouwen.**

<sup>1</sup> Trend Onderzoek & Statistiek: Monitor Mening Medewerkers maart 2018 (n=450; geen significante verschillen tussen defensieonderdelen)

Leerervaringen zijn belangrijk omdat een team, een organisatie, alleen beter wordt als mensen initiatief durven nemen, niet bang zijn om fouten te maken en daarvan te leren. Een medewerker moet zich veilig genoeg voelen om risico's te nemen en een afwijkende mening te geven. In een psychosociaal veilig klimaat<sup>2</sup> is er ruimte en oog voor individuele kwaliteiten en afwijkende meningen. Daardoor wordt het collectief sterker, stijgt de motivatie en betrokkenheid bij het werk en verbetert de kwaliteit van de resultaten.



### Leeswijzer

Het versterken van de sociale veiligheid bij Defensie wordt in dit plan in drie fasen gepresenteerd. In de eerste fase staan de vier minimale (onder andere wettelijke) eisen centraal waaraan zo spoedig mogelijk voldaan moet worden. In de tweede fase zal Defensie via vijf sporen doorgroeien op het gebied van sociale veiligheid. In de derde fase wordt sociale veiligheid deel van de reguliere bedrijfsvoering en beleidsevaluatie. Elke fase is in de bijlage planning zo concreet mogelijk uitgewerkt in actiepunten en een bijbehorend overzicht van randvoorwaarden, kritieke succesfactoren en communicatie-inspanningen. Hiermee brengen we gestructureerd in kaart wat er wanneer moet gebeuren en wie daarvoor verantwoordelijk is. In kleur is hierbij weergegeven of maatregelen al gereed zijn (groen), lopen (lichtgroen) of

nog moeten starten (wit). We stellen hierbij vooral vast wat er moet gebeuren, de vrijheid voor de wijze van uitvoering laten we aan de actiehouders, waarbij het oogmerk leidend is. Alvorens in te gaan op de uitvoering volgt een uiteenzetting over de ambities van Defensie op het gebied van sociale veiligheid.

### Wat wil Defensie bereiken

#### **Sterke teams met voldoende ruimte voor diversiteit**

Defensie heeft een sterke en specifieke bedrijfscultuur. Die cultuur is overigens niet overal in de organisatie identiek. Cultuur heeft alles te maken met de aard van het werk en er zijn aanzienlijke cultuurverschillen tussen de defensieonderdelen en binnen de defensieonderdelen tussen de verschillende eenheden. Toch is er één duidelijke overeenkomst die in belangrijke mate onze cultuur bepaalt: het belang van de groep of het team dat uitgaat boven het belang van het individu.

Dit komt rechtstreeks voort uit de bijzondere opdracht aan Defensie. Als het erop aankomt moet in het belang van Nederland, vaak ver van huis en onder moeilijke omstandigheden, het werk worden gedaan met gevaar voor lijf en leden. Operationele opdrachten worden in eenheidsverband uitgevoerd, waarbij de individuele inbreng en vaardigheden weliswaar van belang zijn, maar de eenheid (of het "team") de opdracht zal uitvoeren. Het teambelang staat altijd voorop.

Om de groep als geheel goed te kunnen laten functioneren, moeten teamleden elkaar kunnen vertrouwen en wordt loyaliteit, discipline en dienstbaarheid aan de groep verlangd. Slechts als team kan de opdracht succesvol worden voltooid. Aan het belang

<sup>2</sup> Dollard & Bakker (2010): Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement.

Idriss, Dollard & Tuckey (2011): Psychosocial Safety Climate as a Management Tool for Employee Engagement and Performance: A Multilevel Analysis.

van de groep op zich wordt om die reden dan ook niet getornd.

Sterke groepen blijven dus nodig bij Defensie, alsmede de daarmee gepaard gaande groepsidentiteit. Maar een sterke identiteit heeft een keerzijde. Tot dusver wordt de groep gekenschetst als bolwerk of bastion; een hechte eenheid die haar kracht vooral ontleent aan uniformiteit. Toetreden tot de groep kan alleen op basis van conformeren aan de regels van de groep, hetgeen het exclusieve karakter onderstreept. Het maakt dat de groep een sterke identiteit en verwantschap heeft en daar het noodzakelijke vertrouwen uit put. Maar het maakt van Defensie ook een relatief gesloten organisatie én het zorgt ervoor dat er weinig tolerantie is voor afwijkend gedrag en afwijkende meningen. Daarom verdienen de wijze waarop de groep zich manifesteert en het mechanisme waaraan de groep haar kracht ontleent een andere invulling.

Het is belangrijk om de teams binnen Defensie zo sterk mogelijk te houden en tegelijkertijd de kans op ongewenst gedrag zo klein mogelijk te maken juist door gebruik te maken van de verschillen. Bovendien is een sociaal veilige werkomgeving van essentieel belang voor de motivatie van het personeel en houdt het daarmee direct verband met de werving en vulling van eenheden en dus het behoud van gevechtskracht. Daarnaast is investeren in sociale veiligheid voor Defensie als werkgever van belang om nauw verbonden te blijven met de maatschappij.

#### **Medewerkers mogen zichzelf zijn**

Het is mogelijk net zulke sterke groepen te creëren zonder de hierboven genoemde nadelen. Dit kan door in plaats van de kracht te ontleen aan uniformiteit, die kracht te halen uit de binnen de groep bestaande diversiteit. Kracht door veelzijdigheid dus. De groep wordt dan de veilige thuishaven van de

professional die er deel van uitmaakt. Het belang van de groep blijft in stand, maar de vereiste bijdrage van het individu aan de groep verandert. Een dergelijke groeps sfeer geeft veel meer ruimte voor openheid, meedenken, zelfkritiek en transparantie.

Defensie wil naar een cultuur en een organisatie waarin medewerkers zichzelf mogen zijn zonder de angst te hebben te worden buitengesloten. Een organisatie die niet alleen op zichzelf staat, maar een goede verbinding heeft met de samenleving en waarin diversiteit en inclusiviteit heel gewoon zijn. Een organisatie waarin medewerkers voor elkaar zorgen, sociaal betrokken zijn, elkaar kunnen vertrouwen en steunen, open en transparant communiceren, waarin ruimte is voor inspraak en tegenspraak en rechtvaardig en zorgvuldig opgetreden wordt.

#### **Melden is normaal en het wordt gestimuleerd en gewaardeerd**

Wij willen naar een organisatie die sociaal veilig is met een cultuur waarin het melden van (veiligheids)incidenten, risico's (kwetsbaarheden) of gevaren en eventueel indienen van een klacht niet alleen mogelijk is, maar ook actief gestimuleerd en gewaardeerd wordt, zonder dat het tot negatieve gevolgen voor de melder of aangever leidt en dat er tegelijk zorgvuldig wordt omgegaan met de belangen van alle betrokkenen (o.a. de vermeende dader of veroorzaker). Op deze manier kan beter worden onderzocht wat er is gebeurd en wat er mogelijk aan moet worden gedaan.

#### **Een veilige omgeving om te leren en daardoor te groeien**

Defensie werkt aan een organisatieklimaat waarin medewerkers bescherming wordt geboden tegen mogelijke psychologische schade als gevolg van ongewenst gedrag. In het sociaal veilige klimaat moet ruimte zijn voor individuele verschillen zonder vooroordelen. Tegelijkertijd biedt een sociaal



veilig klimaat de gelegenheid om leerervaringen op te doen vanuit vertrouwen en verbondenheid.

Een sociaal veilige werkomgeving heeft positieve effecten op prestaties, betrokkenheid bij het werk en de organisatie, het werkplezier, verzuim en werkstress. Hiermee biedt een sociaal veilig klimaat alle mogelijkheden tot groei en ontwikkeling.



# Een defensiebrede aanpak in 3 fases

Defensie wil in drie fases de sociale veiligheid binnen de defensieonderdelen versterken.

## FASE 1:

Het implementeren van de maatregelen zodat we voldoen aan eisen die wettelijk of anderszins verplicht zijn.

## FASE 2:

Via vijf sporen doorgroeien op het gebied van sociale veiligheid. Omdat Defensie vanwege haar specifieke taakstelling meer nodig heeft dan slechts voldoen aan de wettelijke eisen.

## FASE 3:

Het borgen, evalueren, leren en continu verbeteren van sociale veiligheid omdat we willen doorgroeien naar een lerende organisatie die structureel verbetert in plaats van een organisatie die meer is gericht op het reageren op incidenten dan op structurele verbeteringen.



Werken aan vier aandachtsgebieden in fase 1 en vijf sporen in fase 2 maakt vanzelfsprekend dat er veel werk verzet moet worden. Onderstaand schema geeft weer hoe de verdeling van de 103, in aard en omvang verschillende, actiepunten per defensieonderdeel is ten opzichte van de aandachtsgebieden en sporen.

Aantallen actiepunten voor actiehouders per fase en aandachtsgebied

|   | Actiepunten voor BS |          |          | Actiepunten voor alle DO |          |           | Actiepunten voor specifieke eenheid |             |             |
|---|---------------------|----------|----------|--------------------------|----------|-----------|-------------------------------------|-------------|-------------|
|   | Gereed              | Lopend   | Te doen  | Gereed                   | Lopend   | Te doen   | Gereed                              | Lopend      | Te doen     |
| <b>FASE 1: tot 31 mei</b>                 |                     |          |          |                          |          |           |                                     |             |             |
| PVA                                       | 5                   |          | 1        | 3                        |          |           |                                     |             |             |
| GC  | 7                   | 1        |          | 3                        | 1        | 1         |                                     |             |             |
| M&K                                       |                     |          |          |                          |          | 1         | 2 DJZ                               | 3 DJZ/ COID | 1 DJZ/ COID |
| PDCA                                      | 1                   |          | 1        |                          |          | 3         |                                     |             |             |
| <b>FASE 2: 1 juni 2019 – 30 juni 2020</b> |                     |          |          |                          |          |           |                                     |             |             |
| CULT                                      |                     | 2        |          | 3                        | 1        | 1         |                                     |             |             |
| O&V                                       |                     |          | 1        |                          | 4        | 2         | 4 DOSCO                             | 1 DOSCO     |             |
| L&C                                       | 2                   |          |          | 1                        | 1        | 2         | 1 COID                              | 2 COID      | 1 DOSCO     |
| MELD                                      | 2                   |          |          |                          | 2        | 4         | 2 COID/DJZ<br>1 DOSCO               | 1 DJZ/ COID | 5 DJZ/ COID |
| W&L                                       |                     | 2        |          |                          |          | 4         |                                     | 1 DOSCO     | 3 DOSCO     |
| <b>FASE 3: Q3 2020 en verder</b>          |                     |          |          |                          |          |           |                                     |             |             |
| B, E&L                                    |                     | 1        | 6        |                          |          | 6         |                                     | 1 DOSCO     |             |
| <b>Totaal</b>                             | <b>17</b>           | <b>6</b> | <b>9</b> | <b>10</b>                | <b>9</b> | <b>24</b> | <b>10</b>                           | <b>9</b>    | <b>10</b>   |

## Doelstellingen

### FASE 1: Herstel en opbouw

#### • We voldoen aan de minimale wettelijke eisen

De acties die in deze fase worden uitgevoerd, zijn van fundamentele aard en noodzakelijk om te kunnen bouwen aan de verdere versterking van de sociale veiligheid. De prioriteit ligt in deze fase op het implementeren van maatregelen om te voldoen aan de wettelijke eisen en de aanschrijving door de ISZW. Implementatie van deze maatregelen realiseert het wettelijk opgedragen niveau van sociale veiligheid voor de werknemers bij Defensie.

Daarvoor moet Defensie op korte termijn vijf zaken regelen:

1. Een plan van aanpak ongewenste omgangsvormen opstellen (PVA versterken sociale veiligheid).
2. De gedragscode en gedragsregels bekend stellen.
3. In het plan van aanpak SMART aangeven hoe en wanneer een meldpunt en een meldsysteem worden ingericht.
4. Aangeven hoe en wanneer alle medewerkers worden voorgelicht over
  - a. Het bestaan van de klachtenregeling en klachtencommissie;
  - b. Hoe een klacht kan worden ingediend en hoe klachtencommissie kan worden aangesproken;
  - c. In welke gevallen dat kan en welke procedure er wordt gevolgd.
5. In het plan van aanpak aangeven hoe het beleid op het gebied van sociale veiligheid wordt getoetst en geëvalueerd.

In fase 1 ligt de prioriteit bij het schrijven van het plan, het implementeren van de gedragscode en het inlichten van onze mensen over de manier waarop gemeld kan worden of een klacht kan worden ingediend. De uitvoering van de beleidsevaluatie komt uitgebreider aan bod in fase 3.

### FASE 2: Doorpakken op 5 sporen

#### Cultuur

- We zien het team als een veilige basis voor de professional.
- Binnen Defensie kunnen we onszelf zijn en vinden we aanspreken, melden of een klacht indienen normaal.
- We vinden dat je fouten mag maken mits je ervan leert.

#### Opleiden en vormen

- We gebruiken de gedragscode als basis voor alle inspanningen en activiteiten voor vorming en ontwikkeling.
- Wij gaan door waar anderen stoppen, maar we weten ook te stoppen waar dat moet.

#### Leidinggevend en commandanten

- We zijn als leidinggevende in staat sociale veiligheid te realiseren.
- We zijn als leidinggevende in staat om adequaat (zorgvuldig en rechtvaardig) te reageren op signalen van ongewenst gedrag.

#### Melden en meld- en klachtsystemen

- We weten waar we kunnen melden en een klacht kunnen indienen.
- We handelen elke melding of klacht adequaat (zorgvuldig en rechtvaardig) en zo transparant mogelijk af.

#### Werving en loopbanen

- We veranderen loopbaanpatronen: we sturen minder op standaard loopbaanpatronen.
- Waar mogelijk blijven we 5 jaar op functie.
- Functies buiten Defensie zien we als waardevolle ervaringen.

In fase 2 bouwen we verder met de basis van fase 1 en richten we ons op maatregelen die nodig zijn om tot verdere verbetering van de sociale veiligheid te komen.

Het betreft maatregelen op het gebied van:

- cultuurverandering,
- opleiding & vorming,
- leiderschap & commandanten,
- melden en meldsystemen en
- werving & loopbaan ontwikkeling.

Deze vijf sporen zijn het resultaat van een analyse (zie bijlage kracht en kwetsbaarheid), mede naar aanleiding van het rapport van de commissie-Giebels, waarbij is gekeken naar de meest relevante aangrijpingspunten om de sociale veiligheid te versterken. In fase 2 ligt de prioriteit bij cultuurverandering van het zittend bestand en veranderen van vorming in initiële en leiderschapsopleidingen.

De maatregelen binnen deze vijf sporen zijn met alle defensieonderdelen in aard, omvang en qua planning afgestemd op de beschikbare capaciteit en middelen, zodat de implementatie ervan realistisch uitvoerbaar is. Daarbij is ook rekening gehouden met wat er binnen Defensie al aanwezig is om de sociale veiligheid te versterken en de initiatieven die reeds uitgevoerd worden.

Verder wordt in deze fase zo spoedig als mogelijk gestart met een generieke risicoanalyse op het gebied van sociale veiligheid voor Defensie (inbegrepen voor deelname aan missies). Deze analyse is per defensieonderdeel opgebouwd conform het deel sociale veiligheid (psychosociale arbeidsfactoren) in het RI&E format waarbij WERKBLIK (het werkbelevingsonderzoek) als bron van informatie kan worden gebruikt.

### FASE 3: Borgen, evalueren, leren en verbeteren

- **We hebben de arbeidsrisico's in kaart bij alle defensieonderdelen op alle niveaus, ook bij missies.**
- **We leren niet alleen van incidenten: we leren en verbeteren doordat we de relevante zaken registreren en analyseren.**
- **We werken conform de plan-do-check-act cyclus: we registreren en evalueren verbeteringen in sociale veiligheid continu.**
- **Naar aanleiding van periodieke evaluaties maken we verbeterplannen die gericht zijn op gedragsverandering.**

In fase 3 worden afgeronde maatregelen geborgd en doorlopend geëvalueerd en verbeterd door de geleerde lessen te verwerken in de uitvoerende processen. Gelet op de ervaringen met plannen uit het verleden wil Defensie de waarborgingsfase en de evaluatiefase nadrukkelijk opnemen in dit plan van aanpak.

Het gewenste resultaat van dit plan van aanpak is pas bereikt als de sociale veiligheid is verbeterd onder andere door de uitvoering van versterkingen voor de kritische en kwetsbare processen bij alle defensieonderdelen. De verbeterplannen werken als bouwsteen voor het sluiten van de PDCA cyclus waarbij interne en externe audits worden gehouden om de voortgang te toetsen. Hieruit volgt een situatie waarin we blijvend verantwoordelijk omgaan met de risico's op sociale onveiligheid.

In deze fase verankert Defensie de processen en structuren die ingeregeld zijn in de eerste twee fasen blijvend in reguliere bedrijfsvoeringprocessen. De waan van de dag, politieke druk, operationele noodzaak, cynisme door bezuinigingen en gevoel van onmacht maakten de laatste decennia dat het structureel borgen van maatregelen uit

plannen van aanpak vaak niet lukte. Een structureel sociaal veilige organisatie betekent dus met name werk maken van deze fase. Dat brengt met zich mee dat een grondige registratie, documentatie, evaluatie en analyse dient plaats te vinden om kwalitatieve vooruitgang te boeken.

Het gewenste resultaat van dit plan van aanpak is bereikt als defensiemedewerkers defensie ervaren als een sociaal veilige omgeving, alle defensieonderdelen de beoogde gedragsverandering erkennen en er verbeterplannen zijn voor met name de kritische en kwetsbare processen. Het goed neerzetten van een PDCA cyclus helpt bij het op lange termijn verbeteren van de sociale veiligheid bij Defensie. In deze fase ontwikkelen we de evaluatieopzet uit fase 1 door naar een evaluatiesystematiek die verweven is in de reguliere processen. Bevindingen uit RI&E's en onderzoeken (TOS, CVO's) worden periodiek geanalyseerd en vertaald in verbetermaatregelen, aanpassing van beleidsverklaringen, (jaar)plannen en beleid. De kwaliteit en effectiviteit van dit proces wordt periodiek getoetst en de bevindingen hiervan meegenomen in dezelfde PDCA-cyclus.

## Slotwoord

*Het voor u liggende aanpak voor de versterking van de sociale veiligheid is ambitieus maar noodzakelijk. Het rapport van de commissie-Giebels was duidelijk en bovendien is sociale veiligheid moeilijk grijpbaar en vaak onzichtbaar. Medewerkers zullen niet snel en gemakkelijk praten over sociale veiligheid. Dat is binnen Defensie zo, maar ook in andere organisaties is dat het geval.*

*Defensie heeft al jarenlang een groot netwerk als ondersteuning in haar organisatie ingeregeld voor medewerkers die zorg of aandacht nodig hebben. Toch vindt Defensie*

*het meer structureel aandacht geven aan sociale veiligheid belangrijk omdat de kern van de activiteiten van Defensie het optreden in groepen is. Sociale veiligheid is bij het optreden in groepen van groot belang en dat mag dus ook blijken in structurele aandacht in de vorm van dit plan.*

*Essentieel voor deze aanpak is de mate waarin financiële en personele capaciteit toebedeeld wordt aan de uit te voeren acties. Waar onvoldoende prioriteit wordt gelegd ligt vertraging voor de hand. Een knelpunt is echter de beschikbaarheid van voldoende opgeleide veiligheidsfunctionarissen ten behoeve van de vulling van de veiligheidsorganisaties binnen de defensieonderdelen. Op dit moment worden de aanwezige veiligheidsfunctionarissen overmatig belast. Andere functionarissen worden betrokken bij de veiligheidsorganisatie naast hun reguliere functie wat tijdelijk houdbaar is, maar behelst geen structurele oplossing.*

*Structurele waarborgen voor sociale veiligheid inregelen is daarom belangrijk. Uiteraard is sociale veiligheid met die structurele aanpak en de maatregelen niet gegarandeerd. Uiteindelijk gaat het om het gedrag van medewerkers en leidinggevenden en het vertrouwen in elkaar. Dat maakt het verschil. Daarom is het belangrijk een duidelijk signaal te geven vanuit de organisatie dat we dit belangrijk vinden. Voor nu, maar zeker ook voor de toekomst waarin we als Defensie nog steeds een aantrekkelijke werkgever willen zijn.*



# Plan van Aanpak

## Versterking van de sociale veiligheid binnen Defensie

Bijlage

Analyse van kracht en kwetsbaarheid



# Bijlage Analyse van kracht en kwetsbaarheid

Wat gaat er goed, wat is er al?

## Eerdere maatregelen: gedragscode en sociale aspecten van leiderschap

Aandacht voor sociale veiligheid bij Defensie is niet nieuw. Zo heeft Defensie al 25 jaar een uitgebreid netwerk van vertrouwenspersonen. Naar aanleiding van het rapport van de commissie-Staal (2006) is in 2008 de gedragscode en de handleiding 'sociale aspecten van leiderschap' geïntroduceerd. Bovendien is de missie van Defensie: wij beschermen wat ons dierbaar is, dat doen we 24 uur per dag, 7 dagen per week in Nederland en ver daarbuiten. Defensie medewerkers zijn dierbaar. We beschermen dus ook elkaar. De introductie van de in 2018 herziene gedragscode, zoals ook in dit plan uitgewerkt, draagt daaraan bij. Verbondenheid, veiligheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn onze kernwaarden 24 uur per dag, 7 dagen per week.

## Centrale Organisatie Integriteit Defensie

In 2010 is de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) opgericht. Deze organisatie heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot de vraagbaak, kennis- en adviescentrum voor integriteitkwesaties en bewaakt daarnaast ontwikkelingen op het gebied van Integriteit binnen en buiten Defensie. Adviseurs van de COID zijn gedetacheerd bij de verschillende defensieonderdelen en defensie medewerkers en leidinggevendenden kunnen voor meldingen, advies en ondersteuning contact opnemen met de COID. De COID geeft voorlichting, workshops, voert risicoanalyses uit en ondersteunt commandanten bij interne onderzoeken, of voert deze zelf uit. De commissie Giebels heeft onderkend dat de kwaliteit van de door de COID uitgevoerde onderzoeken goed is, maar dat de decentraal uitgevoerde onderzoeken verbetering behoeven. Om deze kwaliteitssprong te maken zal de rol van de COID in onderzoeken worden versterkt en zullen bij de defensieonderdelen *pools* van onderzoekers worden opgeleid door de COID.

## Meldpunt Integriteit Defensie

Het Meldpunt Integriteit Defensie is op dit moment onderdeel van de COID. Om dit meldpunt een nog zelfstandiger positie te geven wordt dit meldpunt in de loop van 2019 als Bijzondere Organisatie Eenheid gepositioneerd. Bij het Meldpunt kunnen ongewenst gedrag en (vermoedens van) andere integriteitschendingen worden gemeld. De medewerker van het meldpunt bespreekt samen met de melder wat de vervolgstappen zijn om een tot een goede oplossing te komen.

## CEAG

Het CEAG draagt bij aan het in stand houden en verbeteren van de inzetbaarheid van defensiepersoneel door het leveren van expertise, adviezen en diensten op het gebied van Force Health Protection, veiligheidsmanagement en arbodienstverlening. Daarnaast draagt CEAG bedrijfsgeneeskundig bij aan preventie, veiligheid, gezondheid en welzijn en is CEAG verantwoordelijk voor de door het Eerstelijns Gezondheidszorg Bedrijf (EGB) uitgevoerde verzuimbegeleiding van de burgermedewerkers. Het CEAG draagt op deze manier bij aan een duurzame inzetbaarheid van Defensie medewerkers en doet dat met het motto 'Mission First, People Always'.

## Netwerk van vertrouwenspersonen

Defensie medewerkers kunnen voor advies en ondersteuning ook terecht bij een uitgebreid netwerk van vertrouwenspersonen (VP'en). De vertrouwenspersoon heeft een luisterend oor, is een adviseur en draagt zorg voor collegiale opvang voor de directe collega's. De vertrouwenspersoon kan



bijvoorbeeld op een hulpverzoek van een collega over een bepaald kwestie in gesprek gaan met de leidinggevende om deze de problematiek onder de aandacht te brengen of om te regelen dat er wordt doorgepakkt als dat nodig is. De ongeveer 600 VP'en zijn in nevenfunctie werkzaam bij alle onderdelen en directies van Defensie en hebben (intern) een verschoningsrecht en een geheimhoudingsplicht. De (zes) Coördinatoren Vertrouwenspersonen ondersteunen en adviseren de VP'en en informeren de managementteams bij de defensieonderdelen over actuele ontwikkelingen en ernstige en/of complexe integriteitskwesties. Als defensiemedewerkers (sociale) problemen ondervinden binnen of buiten hun werk bij Defensie, kunnen ze ook terecht bij een landelijk netwerk aan geestelijk verzorgers (de Dienst Geestelijke Verzorging), maatschappelijk werkers (Bedrijfsmaatschappelijk Werk) en artsen van de gezondheidscentra of de militaire geestelijke gezondheidszorg.

### Geestelijke verzorging

De Diensten Geestelijke Verzorging dragen bij aan het (geestelijk) welbevinden van militairen, veteranen en het thuisfront, overig defensiepersoneel. Ook dragen de diensten Geestelijke verzorging bij aan de moraliteit van de krijgsmacht als geheel. Zingeving en ethiek staan hierbij centraal.

### Bedrijfsmaatschappelijk Werk (BMW)

Als een medewerker op wat voor een manier ook problemen ervaart, zoals conflicten thuis of op het werk, lichamelijke- en psychische klachten of andere meer praktische problemen, zoals bijvoorbeeld schulden, kan hij of zij terecht bij BMW. De bedrijfsmaatschappelijk werkers kunnen helpen met zoeken naar oplossingen en een nieuwe balans. Zij begeleiden, verwijzen, bemiddelen en geven advies. De inzet van het bedrijfsmaatschappelijk werk draagt bij aan het verbeteren van de inzetbaarheid van personeel.

### Defensie Gezondheidsorganisatie (DGO)

Militairen kunnen rekenen op hoogwaardige medische zorg. Ook tijdens uitzending en tijdens oefening. De Militaire Gezondheidszorg (MGZ) heeft de taak gezondheidszorg te leveren tijdens oefeningen, missies en bij reguliere dagelijkse eerstelijns gezondheidszorg. Alle medewerkers en deskundigen van MGZ zetten zich dagelijks in om de beste zorg aan militairen te kunnen bieden.

### Sociaal Medisch Overleg

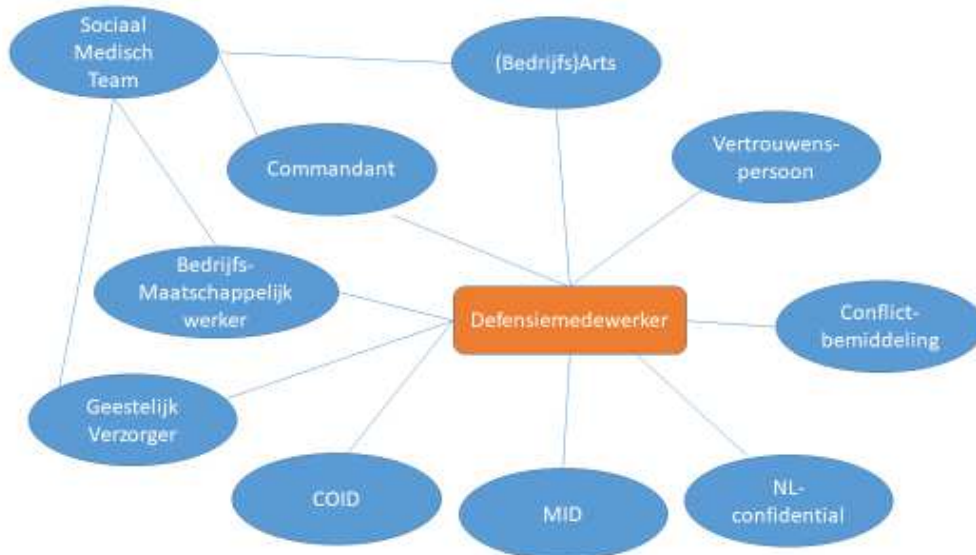
Medewerkers met sociaal-medische problemen worden besproken in een Sociaal Medisch Team (SMT) waarin de commandant, de P&O-functionaris, de (bedrijfs)arts, de bedrijfsmaatschappelijk werker (BMW) en de geestelijke verzorger (alleen met toestemming van betrokken medewerker) zitting hebben. Dit zorgt ervoor dat de organisatie alert is op probleemsituaties en dat de betrokken defensiemedewerker professioneel kan worden ondersteund.

### Alternatieve Geschillen Oplossing

Indien er sprake is van een geschil of een conflict kan in veel gevallen een beroep worden gedaan op de diensten die het cluster Alternatieve Geschillen Oplossing (AGO) van de afdeling Bijzondere Rechtspositie (REPOS) van DCHR aanbiedt, in plaats van voor de juridische weg te kiezen. AGO kan in dat geval *mediation* of bemiddeling aanbieden. In 2019 organiseert AGO onder andere drie maal een *roadshow* met het thema (ziekte)verzuim in relatie tot (arbeids)conflict. Daarnaast verzorgt AGO trainingen conflictvaardigheid en de-escalerend communiceren voor leidinggevend.

### Ondersteuning defensiemedewerker

De defensiemedewerker kan zoals hierboven beschreven voor wat betreft ongewenst gedrag op de volgende ondersteuning rekenen:



### Opleidingen beschikbaar

Defensie heeft de afgelopen jaren een uitgebreid arsenaal aan opleidingen (meer dan 30), cursussen en trainingen voor het versterken van sociale vaardigheden, gesprekstechnieken en persoonlijke effectiviteit ontwikkeld. Zo zijn de afgelopen jaren o.a. managementteams en P&O-functionarissen getraind in morele oordeelsvorming.

### Beleid

Defensie heeft haar Sociale Veiligheidsbeleid vastgelegd in diverse aanwijzingen en regelingen (bijvoorbeeld de SG-aanwijzingen Integriteit 984) en het Protocol voor interne onderzoeken Defensie (989). De laatst genoemde aanwijzing beschrijft de kaders voor het uitvoeren van Interne Onderzoeken. Daarnaast kent Defensie protocollen voor het voorkomen en omgaan met ongewenst gedrag, zoals pesten waarvoor een handreiking voor leidinggevenden is ontwikkeld om goed te reageren op pestsignalen (een 'pestprotocol').

### Jaarverslag integriteit

Sinds 2016 maakt Defensie haar jaarverslag Integriteit openbaar. In dit jaarverslag worden de aantallen en de aard van meldingen van integriteitschendingen, het aantal onderzoeken gemeld en worden de waargenomen trends beschreven.

### Decentrale initiatieven

Binnen de diverse defensieonderdelen is een groeiend aantal initiatieven te zien ter versterking van de sociale veiligheid. Deze initiatieven komen verderop in dit plan aan de orde onder de kopjes goede voorbeelden en lopende initiatieven.

## Wat zijn de kwetsbaarheden?

Sociale veiligheid raakt aan diverse andere thema's, zoals ook de commissie-Giebels constateerde in haar rapport. Meldingen over sociale veiligheid gaan vaak samen met andere vormen van ongewenst gedrag zoals zakelijke integriteitsschendingen, het overtreden van veiligheidsvoorschriften en machtsmisbruik. Militairen en burgers bij Defensie werken veelal in teams. In het dagelijkse kazerneleven, maar ook op oefeningen en missies zitten de militairen daarom vaak 24 uur per dag en vele dagen in de week dicht op elkaar. Dat is intensief en vraagt veel van de mensen. De scheiding tussen werk- en privéleven is afhankelijk van de omstandigheden zeer dun en dat heeft effect op de ruimte die er is voor het individu zelf. Een sociaal veilige werkomgeving is mede om deze reden voor Defensie belangrijk. Op basis van onder meer het rapport van de commissie-Giebels, de inspectierapporten van de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (ISZW) en risico-inventarisatie en evaluaties (RI&E's) en onderzoek van TOS (Trend Onderzoek en Statistiek) binnen de defensieonderdelen concluderen we dat de belangrijkste kwetsbare processen en kwetsbaarheden gerelateerd aan sociale veiligheid voor Defensie zijn:

- De onderbezetting van eenheden;
- De keerzijde van de op zich sterke cultuur van 'can-do', doorzettingsvermogen, loyaliteit en gehoorzaamheid;
- De interactie tussen leerlingen en instructeurs in opleidingen en dan in het bijzonder initiële opleidingen;
- De specifieke groepsdynamiek in teams (onder andere door de overwegend jeugdige, masculiene samenstelling van de teams, de intensieve en hechte samenwerking, generatieverschillen, internaatsystemen, relaties op het werk, hiërarchie, omgaan met machtspositie, uniformiteit en conformisme versus diversiteit etc.);
- De legering van militairen en onderofficieren op kazernes en gebrek aan toezicht;
- Alcohol- en drugsgebruik op kazernes ondanks een 'zero tolerance' beleid;
- Gesloten personeelssysteem waardoor een afhankelijkheid ontstaat van goede naam in de organisatie voor het doorlopen van een loopbaanpad;
- Onregelmatige diensten;
- Weinig functieroulatie (anders dan verticaal) in nauwe loopbaanpaden.
- Onduidelijke afbakening en rolverdeling tussen de diverse ondersteunende diensten (vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werk, geestelijke verzorging, COID, CEAG, ECLD, AGO etc.)
- Het proces van opmaken en actualiseren van RI&E's en de geconstateerde tekortkomingen verhelpen is niet goed genoeg georganiseerd;
- Er is weinig controle op het doorlopen van de plan-do-check-act-cyclus bij de uitvoering van maatregelen;
- Slechte administratie van bedrijfsvoeringprocessen;

Veel van deze kwetsbaarheden komen overeen met kwetsbare processen die volgen uit wetenschappelijke literatuur over socialisatie, identiteitsvorming, totale instituties, groepsdynamica, psychosociale ontwikkeling, macht, ethiek en leiderschap en sociaal leren. De aard van de taken van de organisatie maakt dat Defensie inherent kwetsbaar is. Bovenstaande kwetsbaarheden worden in de volgende hoofdstukken geadresseerd, waarbij de richting waarin Defensie zich verder wil ontwikkelen leidend is.

Elkaar kennen en leren  
Kennen: Wat willen we  
nu nog van elkaar weten?

Wegangspunten en onderwerpen"

Waar heb ik draaien?  
Structuur  
In 3-tallen bespreken wat de  
ontwikkelbare waarden.  
Plan nu nog een doorkipen

Mijn morele competentie  
open en bloot wat is  
ontwikkeld en wat vraagt  
om ontwikkeling?

Structuur  
\* eerste items: elk geslacht's  
in beeld

Ontwikkel doelen



# Plan van Aanpak

## Versterking van de sociale veiligheid binnen Defensie

Bijlage

Planning



# Bijlage Planning fase 1

## Plan van aanpak sociale veiligheid

### **ISZW: Plan van aanpak**

U stelt op basis van de RI&E en de in kader van de RI&E door o.a. TOS, COID, CEAG en andere deskundige diensten verrichtte onderzoeken m.b.t. ongewenste omgangsvormen een Defensie-breed plan van aanpak op.

1. In dit plan van aanpak geeft u, met inachtneming van de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening, aan welke maatregelen door u zijn vastgesteld om psychosociale arbeidsbelasting als gevolg van ongewenste omgangsvormen te voorkomen of indien dat niet mogelijk is te beperken.
2. In het door u op te stellen plan van aanpak wordt tevens door u aangegeven binnen welke termijn de door u beschreven maatregelen worden genomen.
  - a. Daarnaast wordt door u aangegeven op welke wijze de door u beschreven maatregelen naar de diverse onderdelen wordt gecommuniceerd,
  - b. op welke wijze de voorgenomen maatregelen worden geborgd en
  - c. op basis van welke criteria en binnen welke termijn de door u genomen maatregelen worden geëvalueerd en indien nodig worden bijgesteld.
3. Indien uit de RI&E van een onderdeel mocht blijken dat er naast de bovengenoemde maatregelen nog specifieke maatregelen t.a.v. het voorkomen ongewenste omgangsvormen genomen dienen te worden draagt u er zorg voor dat deze maatregelen, inclusief de termijn waarbinnen deze maatregelen genomen worden in het plan van aanpak van desbetreffend onderdeel beschreven worden. U draagt er tevens zorg voor dat in het desbetreffende plan van aanpak ook beschreven staat op welke wijze de overdracht van genomen of voorgestelde maatregelen bij wisseling van commandant geborgd zijn.
4. Tot slot draagt u er zorg voor dat de arbodienst betrokken wordt bij de toetsing en advisering inzake de RI&E en het daarbij behorende plan van aanpak.

### **Oogmerk**

Werken aan sociale veiligheid is een verantwoordelijkheid voor alle medewerkers van Defensie. Leidinggevenden spelen een belangrijke rol. We moeten voorkomen dat we een lijstje gaan afvinken. In de uitvoering is samenwerken en ervaringen delen van groot belang zodat actiehouders niet ieder voor zich het zogenaamde wiel hoeven uit te vinden. Het Defensie Integriteitsoverleg (DIO) speelt een belangrijke rol in de coördinatie met de defensieonderdelen en de besluitvorming. Zo wordt het een gezamenlijk plan!

### **Doel**

Met het plan van aanpak brengen we gestructureerd in kaart wat er wanneer moet gebeuren en wie daarvoor verantwoordelijk is. We stellen hierbij vooral vast wat er moet gebeuren, de wijze van uitvoering laten we aan de actiehouder.

### **Resultaten**

- Er is een plan van aanpak
- Opdrachten zichtbaar in de AGCDS (aanwijzing gereedstelling CDS)
- Er zijn per defensieonderdeel verbeterplannen en evaluatiemomenten<sup>3</sup>.

### **Goede voorbeelden en lopende initiatieven**

- RI&E op orde is een generieke opdracht aan de defensieonderdelen in de AGCDS.

### **Uitvoering plan van aanpak sociale veiligheid:**

| Actiehouder                             | Actie  | Planning         |
|---|--|------------------|
| BS/DV                                   | concept plan gereed  | 21 februari 2019 |
| BS/DV                                   | tweede concept plan gereed   | 15 maart 2019    |
| BS/DCO                                  | opmaak plan van aanpak   | mei 2019         |
| BS/CDS                                  | Opdrachten uit plan versterken sociale veiligheid verwerken in AGCDS 2020/2021 | sept 2019        |
| BS/DV                                   | Aanbieden plan versterken sociale veiligheid aan ISZW                          | mei 2019         |
| BS/DV                                   | Voorleggen aan bewindspersonen   | mei 2019         |
| Defensieonderdelen in DIO               | concept plan bespreken   | 8 maart 2019     |
| Defensieonderdelen in DIO               | tweede concept bespreken   | 28 maart 2019    |
| Defensieonderdelen in Veiligheidscomité | besluitvorming plan van aanpak   | 10 mei 2019      |

<sup>3</sup> CLAS heeft pas vanaf 2020 capaciteit voor sociale veiligheid in een functionele lijn bij de eenheden en in de staf. Daardoor kan op korte termijn druk, en vertraging op dossiers ontstaan in de toch al fragiele veiligheidsorganisatie.

## Gedragscode en gedragsregels

### **ISZW: Gedragsregels**

*U zorgt dat in uw gedragsregels minimaal staat vermeld:*

1. Het doel van de gedragscode/gedragsregels en wat de gevolgen kunnen zijn van ongewenste omgangsvormen (bijvoorbeeld ziektes of traumatische stress, buitengesloten worden, juridisch aangesproken worden, prestatieverlies).
2. Wat er onder de verschillende begrippen van ongewenst gedrag (pesten, agressie en geweld, (seksuele-) intimidatie en discriminatie) wordt verstaan.
3. Voor wie en waar deze regels gelden (afdeling, functie, interne medewerkers, externe personen, etc.).
4. Welk gedrag gewaardeerd en welk gedrag niet geaccepteerd wordt, ongeacht de beleving van de werknemers met betrekking tot bepaald gedrag.
5. Welke consequenties er aan het niet navolgen van deze regels verbonden zijn.

### *Oogmerk*

Veiligheid, vertrouwen, verbondenheid en verantwoordelijkheid leven in de organisatie. Bekend zijn met de vier waarden is op de lange termijn niet genoeg. Het gaat erom wat we ermee doen en welk gedrag we laten zien.

### *Doel*

In fase 1: gedragscode en gedragsregels zijn bekend gesteld bij alle medewerkers. In fase 2 en 3: De gedragscode wordt actief uitgedragen, medewerkers laten gedrag en handelingen zien in lijn met veiligheid, vertrouwen, verbondenheid en verantwoordelijkheid. We conformeren ons aan de gedragsregels.

### *Resultaten (conform PVA veiligheid maatregel 35)*

- Toolbox gedragscode
- Gedragscode en -regels zijn opgenomen in introductie- en functioneringsgesprekken en initiële opleidingen.

### *Goede voorbeelden en lopende initiatieven*

- Deelplannen van de defensieonderdelen,
- ontwikkeling escaperoom gedragscode (COID)

### *Uitvoering conform implementatieplan gedragscode*

| Actiehouder                             | Actie   | Planning                 |
|---|---|--------------------------|
| BS/DCO                                  | Gedragscode op intranet bekend gesteld en koppeling in functioneringsgesprek                            | 04 december 2018         |
| BS/DCO                                  | Beschikbaar stellen toolbox gedragscode (banners, kaarten, posters etc.) op intranet                    | 15 februari 2019         |
| Min, STAS, CDS, SG                      | Opdracht verstrekken tot implementatie gedragscode  | 15 februari 2019         |
| BS/COID                                 | Uitwerken en bekend stellen concept gedragsregels   | 01 maart 2019            |
| Bestuursraad                            | Vaststellen gedragsregels   | 29 maart 2019            |
| BS/DCO                                  | A7 kaart gedragscode ingevoegd bij defensieblad 'Sterker'   | 30 maart 2019            |
| Ministerstaf                            | Vaststellen gedragsregels   | 8 april 2019             |
| BS/DV                                   | Effectmeting implementatie Gedragscode  | Q1 2020                  |
| Defensieonderdelen                      | Gedragscode op intranet bekend bij alle DO en koppeling in Functioneringsgesprek                        | 05 december 2018         |
| Defensieonderdelen in DIO               | Afstemmen over implementatie plan en optie om A7 uitklapkaart te verstrekken bij defensieblad 'Sterker' | 14 februari 2019         |
| Defensieonderdelen                      | Uiterlijk bekend stellen gedragscode en gedragsregels   | 01 mei 2019              |
| Defensieonderdelen                      | Opstellen implementatieplannen, uitvoeren en monitoren van implementatie gedragscode                    | 01 maart 2019 t/m Fase 2 |
| Defensieonderdelen in veiligheidscomité | Rapportage over voortgang implementatie (conform eenvoudig rapportage format)                           | sept 2019<br>dec 2019    |

## Meldpunt en meldsysteem, klachtenregeling en klachtencommissie

### ISZW: Meldingssysteem

1. U zorgt dat in het door u op te stellen Defensie-brede plan van aanpak SMART staat vermeld hoe en wanneer het nieuwe meldingssysteem wordt geïmplementeerd en op welke wijze de voorlichting daaromtrent is geregeld.
2. In dit plan van aanpak staat tevens aangegeven op welke wijze en binnen welke termijn u uw werknemers heeft voorgelicht over:
  - a. Welke vormen van ongewenst gedrag u op basis van de door u aangepast gedragsregels in het meldingssysteem gemeld wil hebben;
  - b. Bij wie de melding gedaan kan worden en door wie de melding in het meldingssysteem moet worden aangemeld;
  - c. Bij wie een in het meldingssysteem gedane melding van ongewenst gedrag terecht komt en wat de reden daarvan is;
  - d. Wat de vervolgstappen en follow-up van een in het meldingssysteem gedane melding is;
  - e. Wat het nut van het doen van een melding in het meldingssysteem is en wat er op de achtergrond allemaal met een melding gebeurt (trendanalyse, middel om beleid te evalueren, input voor RI&E, etc.).
3. Tot slot geeft u in dit plan van aanpak aan op welke wijze u zich blijft overtuigen dat bovenstaande informatie inderdaad bij de werknemers aangekomen en beklijft is.
4. In het geval de door u aan te geven termijn(en) ten behoeve van het opheffen van deze overtreding door mij als te ruim worden beoordeeld kan hiervoor een aanvullende eis worden gesteld.

### ISZW: Klachtenregeling (uiterlijk 25 mei 2019)

1. U zorg dat in het door u op te stellen Defensie-brede plan van aanpak staat vermeld binnen welke termijn(en) u uw werknemers heeft voorgelicht over:
  - a. Het bestaan van de klachtenregeling en klachtencommissie;
  - b. Hoe de klachtenregeling en klachtencommissie kan worden aangesproken,
  - c. In welke gevallen dat kan en wat zij daarvan mogen verwachten.
2. Tot slot geeft u in dit plan van aanpak aan op welke wijze u zich blijft overtuigen dat bovenstaande informatie inderdaad bij de werknemers aangekomen en beklijft is
3. In het geval de door u aan te geven termijn(en) ten behoeve van het opheffen van deze overtreding door mij als te ruim worden beoordeeld kan hiervoor een aanvullende eis worden gesteld

### Oogmerk

Defensie wil in de eerste fase voldoen aan de eisen van ISZW. Op langere termijn (zie fase 2) moet met behulp van een duidelijk en gebruiksvriendelijk systeem melden makkelijker worden gemaakt. In afstemming met DJZ en de COID zal de informatie over het indienen van klachten en het doen van meldingen worden herschreven en worden gecommuniceerd, zodat het voor medewerkers overzichtelijker wordt waar zij terecht kunnen met hun uiting van ongenoegen omtrent ongewenst of onbehoorlijk gedrag, hoe de procedures verlopen en wat zij daarvan mogen verwachten. Daarnaast zullen leidinggevenden geïnformeerd moeten worden over hun rol in het meldingssysteem.

### Wat is er nu?

#### Het melden van ongewenst gedrag en het indienen van een klacht

- Medewerkers van Defensie kunnen een (vermoeden van) integriteitschending melden bij hun leidinggevende of bij het Meldpunt Integriteit (dat nu nog valt onder de COID).
- Leidinggevenden registreren de bij hen ingediende melding in het MVV-systeem en het Meldpunt registreert de bij het Meldpunt ingediende melding in een registratiesysteem van de COID.
- Een ieder kan een klacht over ongewenst gedrag of onbehoorlijkheid schriftelijk indienen met een klachtenformulier op intranet of internet of een brief die aan de eisen van de klachtenregeling voldoet bij het Centrale Klachten coördinatiepunt (CKP) (= Meldpunt Integriteit) of een Decentraal Klachten coördinatiepunt (DKP). Mondeling indienen van een klacht is conform art 5 van de klachtenregeling Defensie ook mogelijk.
- Een klacht wordt in een separaat klachtenregistratiesysteem geregistreerd.



### De afhandeling van een melding en een klacht

- Een melding wordt in beginsel afgehandeld door de leidinggevende.
- Meldingen die bij het Meldpunt zijn binnengekomen kunnen, indien bijvoorbeeld aard of omvang van het voorval of de situatie of de daarbij betrokken personen daar aanleiding toe geven, toegewezen worden aan een andere behandelaar.
- Klachten worden door het CKP (Centraal Klachtencoördinatie Punt) of DKP (Decentrale Klachten coördinatiepunt) doorgestuurd naar de bevoegde klachtbehandelaar (conform regeling aanwijzing commandanten).
- De COID kan de klachtbehandelaar adviseren over de behandeling van een klacht

### *Doel*

Onbeperkte toegankelijkheid voor medewerkers blijft gewaarborgd. Het proces van melden is voor iedereen duidelijk. De gewenste wijze van melden blijft via de lijn, maar melden via het Meldpunt Integriteit blijft mogelijk. De gewenste situatie voor registratie is dat alle uitingen van ongenoegen over integriteitschendingen (mondellinge en schriftelijke meldingen, mondellinge en schriftelijke klachten, door medewerkers, leidinggevend en niet-medewerkers) en afhandeling daarvan worden geregistreerd in, en bewaakt vanuit, één centraal registratiesysteem. In het systeem worden de Veiligheids- en Integriteits- gerelateerde meldingen, ook die met betrekking tot sociale veiligheid centraal verwerkt en opgeslagen.

### *Resultaten (conform PVA veiligheid maatregel 28, 29 en 40)*

- De huidige systemen van meldingen over ongewenst gedrag (MVV, registratiesysteem COID en klachtenregistratiesysteem) blijven tot er een nieuw systeem in gebruik is. Na introductie van het nieuwe systeem wordt de mogelijkheid om integriteitsschendingen in MVV te registreren uitgezet.
- Overzichtelijke webpagina's over melden en het indienen van een klacht; een (schematisch) kaartje met meld en klachtenprocedures.
- Het meldsysteem en klachtenregeling worden vast gespreksonderwerp tijdens het functie-introductiegesprek.

### *Goede voorbeelden en lopende initiatieven*

- Intranetpagina's van CZSK en DMO.

### *Uitvoering meldsysteem en klachtenregeling*

| Actiehouder            | Actie  | Planning                       |
|------------------------|--|--------------------------------|
| BS/DJZ                 | Conceptrapportage evaluatie klachtenregeling gereed  | 12 april 2019                  |
| BS/DJZ                 | Definitief rapport evaluatie klachtenregeling gereed   | 30 april 2019<br>Voorjaar 2019 |
| BS/DJZ                 | Stel naar aanleiding van de evaluatie een plan ter verbetering van de klachten regeling op   | April/mei 2019                 |
| BS/COID en DJZ ism DCO | Startpagina intranetportaal Defensie aanpassen aan best practices (DMO en CZSK) inclusief klachten regeling  | Mei 2019                       |
| BS/COID                | Breng meldpagina's COID in lijn met best practices. De informatie is gericht op de huidige situatie.   | Juni 2019                      |
| BS/COID ism DJZ en DCO | Uitgifte brochure (informatiekaart) meld- en klachtprocedure aan iedere medewerker en in grotere oplages aan leidinggevend, vertrouwenspersonen, hulpverleners, integriteitsadviseurs en P&O'ers | Aug 2019                       |

## Beleidsevaluatie en PDCA-cyclus

### **ISZW: Beleidsevaluatie**

1. U heeft in het door u op te stellen Defensie-brede plan van aanpak bepaald op welke wijze (hoe, waarmee en door wie) en op welke momenten (herhalingsfrequentie en in welke situatie of incidenten) u uw beleid toetst. Deze toetsingen dienen in ieder geval gericht te zijn op:
  - a. Of werknemers voldoende op de hoogte zijn van de gedragsregels en van de consequenties als die niet nageleefd worden. En of zij die regels inderdaad naleven
  - b. Of leidinggevenden die een taak hebben om toe te zien op het naleven van die regels dit ook in voldoende mate doen en kunnen doen.
  - c. Of er voldoende bereikbare deskundige en onafhankelijke vertrouwenspersonen zijn. En of zij hun taak naar behoren uitvoeren of kunnen uitvoeren;
  - d. Of de klachtenregeling aangesproken is en deze naar behoren en conform de procedure heeft gefunctioneerd.
  - e. Of ongewenste omgangsvormen conform de gemaakte afspraken in het meldingssysteem worden geregistreerd en het meldingssysteem naar behoren functioneert.
  - f. Of de opgestelde plannen van aanpak m.b.t. ongewenst gedrag binnen de gestelde termijn(en) worden uitgevoerd en geëvalueerd.
  - g. Bij onvoldoende functioneren van een van bovenstaande aandachtspunten de oorzaken daarvan achterhaald worden;
  - h. Welke maatregelen naar aanleiding van de uitkomsten van een toetsing genomen worden.
2. Een eerste toetsing inclusief de uitkomsten daarvan (en daaruit voortvloeiende noodzakelijke aanpassingen) dient u voor 1 mei 2020 verricht te hebben. U voert deze toetsingen uit op de door u vastgestelde momenten en de door u vastgestelde herhalingsfrequentie.

### **Oogmerk**

Maatregelen ter versterking van fysieke en sociale veiligheid hebben geen lange termijn effect als er geen structurele inbedding, evaluatie en verbetering is ingeregeld. Het goed neerzetten van een PDCA cyclus helpt bij het op lange termijn verbeteren van de sociale veiligheid bij Defensie. Deze paragraaf richt zich op een eerste opzet voor het komende jaar (tot juli 2020) met een sterke focus op de eis tot naleving ISZW. De paragraaf 'Evalueren, leren en verbeteren' in fase 3 geeft richting aan de opvolging hiervan vanaf juli 2020 en moet leiden tot een borging in de reguliere bedrijfsprocessen.

### **Doel**

Blijvend leren en verbeteren is structureel in reguliere bedrijfsvoering gewaarborgd. Door analyse van trends zijn we in staat om proactief te werken aan sociale veiligheid in plaats van te moeten reageren op incidenten. We gebruiken daarvoor één systematiek.

### **Wat willen we zelf weten?**

1. Neemt het door defensiemedewerkers zelf ervaren ongewenst gedrag<sup>4</sup> toe of af?
2. Voelen defensiemedewerkers zich voldoende veilig om ongewenst gedrag te melden?
3. Worden meldingen serieus genomen en op goede wijze afgehandeld?

### **Resultaten (conform PVA veiligheid maatregel 3)**

- Beleidsverklaringen;
- Jaarplannen (met interne en externe audits);
- Sturingsinformatie (prestatie-indicatoren);
- Verbeterplannen;

### **Goede voorbeelden en lopende initiatieven**

- Format verbeterplan KMAR
- Format safety walks DOSCO
- WERKBLIK (werkbelevingsonderzoek)

---

<sup>4</sup> Voor de evaluatie in fase 1 beperken we ons tot de definitie van ongewenst gedrag in de ARBO-wet.

### *Uitvoering beleidsevaluatie en PDCA-cyclus*

| Actiehouder         | Actie   | Planning                                      |
|---------------------|---|---|
| BS/DV ism DOSCO/TOS | Inventariseer de ervaren fysieke en sociale veiligheid in M3  | Mei 2019                                      |
| BS/DV               | Wijze van rapporteren en integratie van beleidsevaluatie en opvolging daarvan in bedrijfsvoering wordt thematisch besproken in veiligheidscomité en opgenomen in managementrapportage   | Vanaf mei 2019                                |
| defensieonderdelen  | Bereid rapportages voor over:<br>1. Bekendheid medewerkers met de Gedragscode, Gedragsregels en consequenties bij overtreden.<br>2. Werking van het meldsysteem en de klachtenregeling. | Vanaf Mei 2019<br>tbv rapportage<br>in fase 3 |
| defensieonderdelen  | Bereid voor evaluatie en opvolging van plannen van aanpak m.b.t. ongewenst gedrag   | Mei 2019                                      |
| defensieonderdelen  | Creëer ruimte om in fase 3 oorzaken te achterhalen en maatregelen te nemen bij onvoldoende functioneren van bovenstaande aandachtspunten.   | Mei 2019                                      |



## Randvoorwaarden en kritieke succesfactoren fase 1

Om succesvol te kunnen zijn in fase 1 moeten de volgende randvoorwaarden in gevuld worden:

- Personele capaciteit bij de veiligheidsorganisatie van de defensieonderdelen
- Commitment van lijnfunctionarissen om maatregelen in te voeren/ uit te dragen
- Personele capaciteit van communicatieadviseurs ten behoeve van de defensieonderdelen
- Budget, personele capaciteit en toegekende prioriteit voor het ontwikkelen en implementeren en onderhouden van een meld- en registratiesysteem voor ongewenst gedrag
- Instemming van MC en eventueel bonden met mogelijke reorganisatie (of organisatiecorrectie) trajecten bij het instellen van bijvoorbeeld een nieuwe BOE (bijzondere organisatie eenheid)

## Communicatieplan fase 1

### Wat is er al gecommuniceerd:

- gedragscode en gedragsregels

In de aanloop naar de gedragscode is herhaaldelijk gecommuniceerd over de landelijke dialoogtafelsessies die ook mede georganiseerd zijn door de directie Communicatie (DCo). Op 4 december 2018 is de gedragscode op intranet gepubliceerd. Op 15 februari is de toolbox gedragscode beschikbaar gesteld. Op 30 maart is een artikel verschenen over de gedragscode in het personeelsblad Sterker! dat als hard-copy naar de huisadressen van alle medewerkers van Defensie is gestuurd. Bij het blad is een A7 kaart van de gedragscode gevoegd.

### Wat gaan we nog communiceren:

- gedragscode en gedragsregels

De gedragsregels worden in april 2019 door DCo online gepubliceerd op intranet COID, vergezeld van een nieuwsbericht op alle intranetportalen, in de nieuwsbrief Veiligheid en de P&O-flash.

- plan van aanpak

Zodra in april 2019 het plan van aanpak gereed is wordt dit door DCo vormgegeven en als nieuwsbericht gepubliceerd op intranet en in de nieuwsbrief Veiligheid.

- meldpunt & meldsysteem en klachtenregeling

Er wordt aan alle medewerkers digitaal gecommuniceerd over de meld- en klachtprocedure, en deze wordt door de COID adviseurs uitdrukkelijk onder de aandacht gebracht bij de verschillende spelers in het integriteitsveld zoals commandanten en vertrouwenspersonen. In aanloop naar de 1 loketfunctie maken we door middel van een infographic 'Meldingen bij Defensie' inzichtelijk wat de meldkanalen zijn voor sociale en fysieke veiligheid en aanverwante zaken (onder andere beveiliging).

Met behulp van een verwijzing naar intranet kan daarop de werking van het meldsysteem en de klachtenregeling worden toegelicht. Deze infographic is ook printbaar.

# Bijlage Planning fase 2

## Cultuurverandering

### *Oogmerk*

Een cultuurverandering komt niet projectmatig tot stand. Cultuur- en gedragsverandering vergt voorbeeldgedrag, bottom-up initiatieven en top-down opdrachten die kaders bieden. Bij het werken richting de gewenste cultuur wordt er daarom veel ruimte gelaten aan de defensieonderdelen voor decentrale initiatieven. Het communiceren over en delen van ervaringen tussen eenheden en organisatiedelen is van groot belang.

- **We zien het team als een veilige basis voor de professional.**
- **Bij Defensie kunnen we onszelf zijn en vinden we aanspreken, melden of een klacht indienen normaal.**
- **We vinden dat je fouten mag maken mits je ervan leert.**

### *Doel*

In ons dagelijks handelen is het nadenken over (zowel fysieke als sociale) veiligheid gemeengoed. We schatten de risico's bij de uitvoering van ons werk in en hebben niet alleen oog voor 'grote' incidenten maar zijn juist alert op kleine signalen. Het bespreken van en zorgvuldig omgaan met deze signalen helpt om sneller adequaat te reageren op mogelijk ongewenst gedrag. Met alle acties, maatregelen en interventies streven we naar een cultuur waarin alle defensiemedewerkers zich thuis voelen en waarin we elkaar respectvol aanspreken op gedrag en resultaat en waarin het zin heeft om te melden. Het team, de groep, is de veilige basis voor de professional met ruimte voor individuele verschillen.

### *Resultaten (gekoppeld aan maatregelen PVA veiligheid)*

- Safety walks (maatregel 6 en 36)
- Open communicatie over incidenten en maatregelen, vooral ook de kleine dingen (maatregel 5, 7 en 31) uiteraard met respect voor de privacy van individuen
- Aanspreken, bespreken en actief handelen naar aanleiding van signalen (maatregel 7, 36 en 40)
- Risico-inventarisatie en evaluatie wordt professioneel uitgevoerd (maatregel 16, 26, 27, 32)
- Veiligheid (fysiek en sociaal) wordt besproken in het werkoverleg op elk niveau met focus op leren van wat er goed gaat (maatregel 5, 7 en 31)
- Voorbeelden van activiteiten die sociale veiligheid bevorderen worden gedeeld.

### *Goede voorbeelden en lopende initiatieven*

- Theatervoorstelling Vuurdoop (CLAS)
- Incidenten open gecommuniceerd op intranet (CZSK)
- Informatiekaarten gewenst gedrag op huisadres (CZSK)
- Dialoogtafelsessies (CZSK)
- Routekaarten diversiteit en inclusiviteit (HDP)
- Actieplan ongewenst gedrag (DOSCO)
- Veiligheid en integriteit geïntegreerd in compliance structuur (DMO en DOSCO)
- Registratieformat voor safety walks (DOSCO)
- 'Boots on the ground meets science', congres voor praktische toepassing van wetenschappelijk onderzoek op het gebied van cultuur en gedrag (COID).

### Uitvoering Cultuur:

| Actiehouder        | Actie  | Planning                  | Bron               |
|--------------------|--|---------------------------|--------------------|
| Defensieonderdelen | Initiatieven ter verbetering van de sociale veiligheidscultuur van het defensieonderdeel   | Per direct t/m 31-12-2019 | PVA veiligheid     |
| Defensieonderdelen | Leren van initiatieven (incl. het omgaan met meldingen en klachten) bij andere DO'en, onder andere door bespreking in het Defensie Integriteitsoverleg (DIO)   | Per direct                |                    |
| Defensieonderdelen | Sociale (en fysieke) veiligheid (periodiek) op de agenda van werkoverleg op elk niveau   | Per direct                | PVA veiligheid     |
| Defensieonderdelen | Versterken van het gewenste voorbeeldgedrag (incl. het omgaan met meldingen en klachten) van opleiders, hoger en middenkader conform gedragscode <sup>5</sup>  | 01-05-2019 t/m 31-12-2019 | Beleidsreactie SVW |
| Defensieonderdelen | In communicatie en uitvoering uitdragen dat veiligheid in werkoverleg en bij safetywalks ook sociale veiligheid betreft, waar mogelijk combineren met communicatie over gedragscode en gedragsregels | 01-05-2019                | PVA veiligheid     |
| BS/HDBV iom DV     | Voortzetting cultuurtraject (conform Vuurdoop en actieonderzoek 'just culture)   | Start juni 2019           |                    |
| BS/DCO             | Publicaties van veiligheidsfunctionarissen opnemen in defensiekrant  | doorlopend                |                    |



<sup>5</sup> CLSK neemt aan dat dit een gevolg is van alle andere maatregelen. CLAS geeft aan dat hier opleidingscapaciteit aan gekoppeld moet worden en ondersteuning vanuit o.a. COID.

## Opleiding en vorming

### *Oogmerk*

Opleidingen binnen Defensie hebben een groot effect op de cultuur en het gedrag van mensen binnen Defensie. Dit geldt met name voor de initiële opleidingen waar de nieuwkomers binnen Defensie worden gevormd. De loopbaanopleidingen van burgers, onderofficieren en officieren hebben op de grote groep van het 'zittende' bestand ook een groot effect op de vorming en daardoor het gedrag van de deelnemers. Het is dus belangrijk het aspect sociale veiligheid goed te verwerken in alle opleidingen, waarbij gebruik wordt gemaakt van het reeds bestaande aanbod aan opleidingen. De gedragscode en de daarbij behorende gedragsregels zijn het uitgangspunt bij alle initiële opleidings- en vormingsinspanningen binnen Defensie.

- **We gebruiken de gedragscode als basis voor alle inspanningen en activiteiten voor vorming en ontwikkeling.**
- **Wij gaan door waar anderen stoppen, maar we weten ook te stoppen waar het moet.**

### *Doel*

Instructeurs, docenten en leidinggevendenden dragen de gewenste cultuur uit. Verbondenheid, veiligheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn hierbij altijd het uitgangspunt conform de gedragscode. Het perspectief op vorming verandert, inwijding wordt bewust en met respect ingezet en uitgevoerd; gedragsbeïnvloeding en overdracht gebeurt op een sociaal veilige wijze in de praktijk. Het is van groot belang dat instructeurs en leidinggevendenden leren hoe ze adequaat omgaan met signalen en de wijze waarop kan worden omgegaan met ongenoegens en mogelijke procedures die gevolgd kunnen worden (mediation, alternatieve geschillen oplossing, intern onderzoek, klachtbehandeling, versterken morele comptentie etc.).

### *Resultaten (gekoppeld aan maatregelen PVA veiligheid):*

- Alle leidinggevendenden worden periodiek bijgeschoold in hun leidinggevende vaardigheden (periodieke leiderschapsvorming: PLV) (maatregel 8, 12)
- Alle leidinggevendenden en instructeurs investeren in hun morele fitheid en hun vaardigheid in het versterken van sociale veiligheid (maatregel 8, 12, 38) (bijvoorbeeld met behulp van de cursus verdieping in de militaire ethiek, de training morele oordeelsvorming, coachend leiderschap, (on)gewenst gedrag op de werkvloer)
- Een informatiemap met praktische tips en toelichtingen voor alle leidinggevendenden (versterken middenkader maatregel 12)
- De CDS-aanwijzing inwijdingsrituelen is aangepast en wordt toegepast (maatregel 37)
- Veiligheid (fysiek en sociaal) en in het bijzonder adequaat omgaan met signalen van ongewenst gedrag is expliciet verwerkt in het curriculum van relevante opleidingen (maatregel 21)
- Fysieke en sociale veiligheid is onderdeel van de militaire basis vaardigheden (maatregel 8)

### *Goede voorbeelden en lopende initiatieven:*

- De verdiepingscursus militaire ethiek (VME) ter versterking van de morele competentie
- Het Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD) heeft meer dan 30 trainingen en workshops beschikbaar (vorming en zelfleiderschap, waarderen van verschillen) voor officieren, onderofficieren en burger leidinggevendenden

- DPOD biedt in samenwerking met het ECLD diverse trainingen aan ter versterking van leidinggevend (van training functionerings- en beoordelingsgesprek, conflictantering en coachend leiderschap tot gewenst en ongewenst gedrag op de werkvloer. AGO vertaalt de *blended learning* 'Samenwerken en conflictvaardigheid' van RWS naar een module voor Defensie in samenwerking met COID, ECLD, D&I en CEAG
- De Directie Veiligheid biedt in samenwerking met het ECLD en het CEAG de *Safety Leadership Course* aan
- Het ECLD heeft 18 februari jl. de toelichting Teameffectiviteit Defensie aangeboden aan HDP als praktische tool voor leidinggevend
- De COID verzorgt jaarlijks 150-200 workshops en trainingen op het gebied van ethiek/integriteit/sociale veiligheid
- De COID heeft een toolbox aanspreken en tegenspraak ontwikkeld (voor medewerkers en leidinggevend)
- Het kenniscentrum van de COID ontwikkelt ondersteunt de verschillende Defensieonderdelen bij de ontwikkeling van specifieke opleidingen en trainingen – digitaal, klassikaal, dan wel in spelvorm.

### *Uitvoering opleiding en vorming:*

| Actiehouder                                      | Actie   | Planning                                     | Bron                                 |
|--|---|--|--------------------------------------|
| BS/DV  | Visiedocument veiligheid in opleidingen   | 1 juni 2019                                  |                                      |
| Defensieonderdelen                               | Implementeer de gedragscode in alle initiële opleidingen  | 1-5-2019 t/m 31-12-2019<br><b>Begin 2019</b> | Beleidsreactie SVW                   |
| Defensieonderdelen                               | Bespreek de gedragscode tijdens de MBV-dagen (bij KMAR IBT)   | Vanaf Q3 2019                                |                                      |
| DOSCO (ECLD)                                     | Ontwikkel een op middenkader toegesneden lespakket (periodieke leiderschapsvorming: PLV)  | 1 mei 2019<br><b>Medio 2019</b>              | Beleidsreactie SVW                   |
| Defensieonderdelen                               | Organiseer dat elke leidinggevende 1x per 2 jaar werkt aan leiderschapsvorming (bijvoorbeeld door de PLV of APK te doen). Maak daartoe de concrete behoefte kenbaar bij DOSCO (ECLD/DPOD) mede op basis van de resultaten van WERKBLIK. | Vanaf januari 2020                           | Beleidsreactie SVW                   |
| Defensieonderdelen                               | Plan opleidingen in het kader van sociale veiligheid voor uw personeel, benut hiertoe het bestaande aanbod binnen Defensie (ism ECLD, COID & DPOD) <sup>6</sup>   | Vanaf juni 2019                              | Beleidsreactie SVW                   |
| Defensieonderdelen ism DOSCO (ECLD)              | Implementeer het herziene Leiderschaps Ontwikkel Raamwerk Defensie (LORD) & gedragscode in alle leiderschapsopleidingen   | 30 juni 2020                                 | Beleidsreactie SVW                   |
| Defensieonderdelen ism CLAS (ECOD) en CDS (DAOG) | Verwerk inclusiviteit en diversiteit in alle opleidingen waar dit relevant is (beeldend trainen) <sup>7</sup>   | <b>Begin 2019</b>                            | Beleidsreactie SVW                   |
| DOSCO  | Organiseer capaciteit voor ECLD om een Periodieke Leiderschaps Vorming uit te kunnen voeren   | 1 juni 2019                                  | Volgt uit beleidsreactie SVW         |
| DOSCO (ECLD)                                     | Verwerk (fysieke en sociale) veiligheid expliciet in leiderschapstrajecten (evaluatie Leiderschaps Ontwikkel Raamwerk)  | 01 april 2019<br><b>Begin 2019</b>           | PVA veiligheid<br>Beleidsreactie SVW |
| DOSCO (ECLD)                                     | Ontwikkel een informatiemap met praktische tips en toelichtingen voor leidinggevend   | 01 mei 2019                                  | Beleidsreactie SVW                   |
| DOSCO (ECLD)                                     | Ontwikkel toelichting op teameffectiviteit Defensie   | Februari 2019                                | Beleidsreactie SVW                   |

\*planning in rood: concrete toezegging met tijdsaanduiding aan Tweede Kamer

<sup>6</sup> CLSK geeft aan dat aandacht in werkoverleg, functioneringsgesprek en MBV meer dan voldoende is en acht deze maatregel overbodig. CLAS geeft aan dat de ondersteunings- en opleidingscapaciteit schaars is en dat de uitvoering mede daarom kan vertragen.

<sup>7</sup> CLSK geeft aan dat deze maatregel niet goed in te schatten is en dat het onduidelijk is of dit al gebeurt.



## Leidinggevenden en commandanten

### *Oogmerk*

Commandanten en andere leidinggevenden 'zijn van' sociale veiligheid. Maar ze kunnen niet alles zelf. Naast goede opleidingen moeten ze kunnen terugvallen op experts en voldoende mogelijkheden hebben. De eisen aan leidinggevenden zijn hoog, dat blijft zo.

- **We zijn als leidinggevende in staat sociale veiligheid te realiseren.**
- **We zijn als leidinggevende in staat om adequaat (zorgvuldig en rechtvaardig) te reageren op signalen van ongewenst gedrag.**

### *Doel*

Leidinggevenden zijn mensgericht, mobiliseren en verbinden. Commandanten hebben budget en personele capaciteit om sociale veiligheid te stimuleren en te borgen en tonen eigenaarschap bij meldingen. Leidinggevenden grijpen in en stimuleren gedragsverandering (conform SG A984), hebben oog voor groepsdynamiek en spelen adequaat, zorgvuldig en rechtvaardig in op meldingen en signalen. Commandanten maken gebruik van de beschikbare experts en betrekken de medezeggenschapscommissie op het thema veiligheid.

### *Resultaten (gekoppeld aan maatregelen PVA veiligheid)*

- Commandanten voeren moreel beraad eventueel in samenwerking met een P&O'er of medewerker van de COID (maatregel 36 en 38)
- Commandanten gebruiken experts waar ze voor zijn (maatregel 15 t/m 22)
- RI&E format bevat factoren psychosociale arbeidsbelasting
- Commandanten herintroduceren een regeling (bijvoorbeeld de orde rust en discipline-regeling) waarmee toezicht op legering georganiseerd is.

### *Goede voorbeelden en lopende initiatieven*

- DPOD heeft alle P&O functionarissen de training morele oordeelsvorming laten volgen. Zodoende zijn de P&O functionarissen in staat om moreel beraad te voeren. Dat kunnen ze onderling, maar ze kunnen met deze vaardigheid ook de commandanten ondersteunen.
- Adviseurs van de COID zijn aanwezig bij alle defensieonderdelen en adviseren in nauwe relatie met de commandant over integriteitszaken.

### *Uitvoering leidinggevenden en commandanten:*

| Actiehouder                             | Actie  | Planning                                  | Bron                                 |
|---|--|---|--------------------------------------|
| BS/HDBV                                 | Creëer financiële ruimte voor commandanten (commandanten budget) om snel in te kunnen spelen op situaties die de sociale veiligheid kunnen bevorderen  | 2018                                      | PVA veiligheid                       |
| BS/COID ism DBOBS en Defensieonderdelen | Stel een plan op om de capaciteit COID uit te breiden om commandanten en medewerkers te ondersteunen met advies en onderzoek, en om de onderzoekscapaciteit bij de DO te versterken.   | mei 2019                                  | PVA veiligheid<br>Beleidsreactie SVW |
| BS/COID                                 | Evalueer en actualiseer het pestprotocol en besteed hierin aandacht aan meld- en klachtenprocedure   | Q2 2019                                   | Volgt uit PVA                        |
| BS/COID                                 | Onderzoek wat leidinggevenden nodig hebben in hun eigenaarschap van sociale veiligheid en mensgericht handelen   | Medio 2019                                | Beleidsreactie SVW                   |
| BS/HDP ism DV                           | Stel een nota op met de opdracht tot het aanpassen van het format voor het functionering en beoordelingsgesprek  | januari 2019                              | Volgt uit beleidsreactie SVW         |
| Defensieonderdelen                      | Gebruik zo spoedig mogelijk maar in ieder geval vanaf de eerstvolgende RI&E-evaluatie of update, het meest recente RI&E format van het CEAG. Waarbij de onderwerpen uit dat format worden meegenomen en vertaald in maatregelen. | Start vanaf juni 2019<br>Gereed juni 2020 | Volgt uit ISZW                       |
| Defensieonderdelen                      | Commandanten organiseren gedragsinterventies op basis van hun risicoanalyse (RI&E) en WERKBLIK en evalueren de effecten hiervan  | Vanaf medio 2019                          | PVA veiligheid<br>Beleidsreactie SVW |
| Defensieonderdelen                      | Commandanten delen en bespreken meldingen, incidenten en klachten (de meest lastige, relevante of interessante kwesties) onderling zo transparant mogelijk om ervan te leren   | Vanaf medio 2019                          | PVA veiligheid<br>Beleidsreactie SVW |
| Defensieonderdelen                      | Veiligheid als onderwerp expliciet opnemen in het functionering en beoordelingsgesprek (conform nieuwe instructie)   | Per direct<br>Medio 2019                  | Beleidsreactie SVW                   |
| DOSCO/CEAG                              | Stel een plan op om de adviescapaciteit van het CEAG uit te breiden ten behoeve van de ondersteuning van commandanten  | juni 2019<br>realisatie Q4                | PVA veiligheid                       |

\*planning in rood: concrete toezegging met tijdsaanduiding aan Tweede Kamer



## Meldingen, klachten en meldsystemen

### *Oogmerk*

Het melden van ongewenst gedrag, maar ook van onveilige situaties moet binnen Defensie eenvoudig en overzichtelijk zijn. Melden in de lijn heeft de voorkeur, maar melden bij het Meldpunt Integriteit Defensie blijft een mogelijkheid. Meldingen worden serieus genomen door de leidinggevenden. Nog belangrijker is dat leidinggevenden en teamleden alerter worden op signalen van ongewenst gedrag en dat ze deze signalen in het team bespreekbaar maken. Naast het inregelen van een eenduidig en gebruiksvriendelijk meldsysteem gaat het ook om het op een juiste manier omgaan met meldingen en het leren van meldingen. Medewerkers die ongewenst gedrag constateren moeten dat eenvoudig bespreekbaar kunnen maken.

- **We weten waar we kunnen melden en een klacht kunnen indienen.**
- **We handelen elke melding of klacht adequaat (zorgvuldig en rechtvaardig) en zo transparant mogelijk af.**

### *Doel*

- Meldingen (of klachten) worden geuit door betrokken medewerkers die hiermee voor zichzelf en hun organisatie gaan staan. Melden of een klacht in dienen is eenvoudig en het is duidelijk wat er gebeurt met de melding.
- Leidinggevenden gaan adequaat zorgvuldig en rechtvaardig om met klachten, meldingen en signalen.
- Het meld- en klachtensysteem is eenvoudig te gebruiken door de verschillende spelers in het proces en is ondersteunend aan de opvolging van de melding of een klacht. De melder of klager wordt geïnformeerd over de voortgang van afhandeling.
- Er vindt een centrale registratie van meldingen en klachten plaats en de voortgang van de afhandeling wordt bewaakt. Uit het meld- en klachtensysteem kan eenvoudig informatie verkregen worden over individuele casuïstiek. Tevens kan inzicht worden verkregen in trends en ontwikkelingen en kan informatie onttrokken worden voor bedrijfsvoeringdoeleinden, zoals het opstellen van een jaarverslag.
- Over meldingen en klachten wordt in- en extern waar mogelijk openlijk gecommuniceerd om er beter van te worden. Uiteraard met oog voor vertrouwelijkheid en mogelijke psychologische schade van de betrokkenen.

### *Resultaten (gekoppeld aan maatregelen PVA veiligheid)*

- Registratiesysteem voor meldingen en klachten en de opvolging daarvan is beschikbaar en wordt actief gebruikt (maatregel 28).
- Meldingen en klachten worden centraal geanalyseerd en geëvalueerd (maatregel 3)
- Meldingen worden actief en correct opgevolgd.

### *Goede voorbeelden en lopende initiatieven*

- Er is capaciteit om geschillen op alternatieve wijze op te lossen (DOSCO/DPOD/AGO)
- Adviseurs van de COID adviseren commandanten en medewerkers over de mogelijkheden tot melden, en assisteren bij de afhandeling hiervan.
- Het kenniscentrum van de COID begeleidt promotieonderzoek naar het vergroten van de meldingsbereidheid.

## Uitvoering meldingen, klachten en meldsystemen

| Actiehouder                    | Actie   | Planning  | Bron                                 |
|--------------------------------|---|---|--------------------------------------|
| BS/HDP                         | Verbeter de nazorg voor bijzondere individuele casuïstiek (CIC)   | Januari 2019  | PVA veiligheid<br>Beleidsreactie SVW |
| BS/DJZ                         | Evaluatie klachtenregeling afgerond   | 30 april 2019<br><span style="color: red;">Voorjaar 2019</span> | Rapport<br>Veteranenombudsman        |
| BS/COID ism DJZ                | Herzie de aanwijzing onderzoeksmethodiek (SG A/989)   | 1 maart 2019  | Beleidsreactie SVW                   |
| DOSCO/DPOD                     | Stel een plan op om de capaciteit en de bekendheid van conflicthantering en bemiddeling (Alternatieve Geschillen Oplossing) te vergroten  | 2019  | PVA veiligheid                       |
| Defensieonderdelen             | Verbeter de bekendheid over de taakstelling vertrouwenspersonen (en in het algemeen)  | Vanaf 1 mei 2019  | PVA veiligheid                       |
| Defensieonderdelen             | Verbeter per direct de nazorg bij meldingen en klachten (in de toekomst met behulp van verbeterde registratiesysteem) <sup>8</sup>  | Vanaf 1 mei 2019  | Beleidsreactie SVW                   |
| BS/DJZ ism COID                | Aanpassing klachtenregeling Defensie naar aanleiding van appreciatie van de evaluatie klachtenregeling  | Sept 2019   |                                      |
| Defensieonderdelen ism BS/DCO  | Aanpassing overige intranetpagina's <sup>9</sup>  | Sept 2019   |                                      |
| Defensieonderdelen             | Verplicht de bespreking van meld- en klachtsysteem tijdens functie-introductiegesprek <sup>10</sup>   | Sept 2019   |                                      |
| BS/COID en DJZ ism JIVC        | Realiseren van een nieuw registratiesysteem meldingen ongewenst gedrag. Overgang naar één registratiesysteem voor alle uitingen van ongenoegens en klachten over integriteitschendingen. Het MVV-systeem wordt niet meer gebruikt voor registratie van meldingen ongewenst gedrag <sup>11</sup> | Okt 2019  |                                      |
| BS/COID en DJZ ism JIVC        | Ontwikkeling app ten behoeve informatie over meldingen en klachten  | Okt 2019  |                                      |
| BS/DBOBS ism COID en DJZ       | Positioneren van het Meldpunt Integriteit onder SG  | Okt 2019  |                                      |
| BS/COID                        | Vereenvoudigen meldsystemen afgerond conform plan fase 1  | Okt 2019  | Beleidsreactie SVW                   |
| BS/COID                        | Inrichten Meldpunt Integriteit Defensie   | Okt 2019  | Beleidsreactie SVW                   |
| Defensieonderdelen ism BS/COID | Herzie het bestand vertrouwenspersonen en de rol van de centrale vertrouwenspersonen. Creëer meer diversiteit binnen de groepen van vertrouwenspersonen. Investeer in de kwalitatieve vaardigheden van de vertrouwenspersonen. <sup>12</sup>  | Q4 2019<br><span style="color: red;">In 2019</span>             | Beleidsreactie SVW                   |
| BS/COID                        | Organiseer 1 centraal front-office voor alle meldingen en klachten bij Defensie   | Q4 2019   | Volgt uit beleidsreactie SVW         |
| Defensieonderdelen             | Pas de startpagina van intranet aan op 1 centrale front-office voor alle meldingen  | Q1 2020   | Volgt uit fase 1                     |

\*planning in rood: concrete toezegging met tijdsaanduiding aan Tweede Kamer

<sup>8</sup> CLAS geeft aan dat de coördinatie met COID en CEAG van groot belang is om zorgvuldig met meldingen om te gaan en heeft twijfels of daar voldoende invulling aan gegeven kan worden.

<sup>9</sup> CLSK geeft aan geen eigen intranetpagina's te hebben op dit onderwerp en verwijst naar de centrale intranet pagina.

<sup>10</sup> CLAS en CLSK geven aan dat het format functie-introductiegesprek dan moet worden aangepast.

<sup>11</sup> CLAS geeft aan dat de situatie te rooskleurig lijkt. Defensieonderdelen zullen zelf ook meer werk hiervan hebben aangezien de meldingen en klachten via commandanten, P&O functionarissen, vertrouwenspersonen en integriteitsadviseurs lopen. De uitvoering zal wellicht enigszins vertragen.

<sup>12</sup> CLAS geeft aan extra coördinerende capaciteit t.b.v. vertrouwenspersonen nodig te hebben.

## Werving en loopbanen

### *Oogmerk*

Defensie wil bij de werving van nieuwe medewerkers en bij de carrièrepaden van het reeds aanwezige personeel rekening houden met sociale veiligheid als aandachtspunt. We willen ons dus richten op personeel dat ook oog heeft voor sociale veiligheid. Het klassieke perspectief op loopbaanontwikkeling (standaard carrière patronen) moet worden doorbroken. Er zal met andere ogen naar de loopbanen van defensiemedewerkers worden gekeken, waarbij meer ruimte komt voor continuïteit, meer maatwerk en meer mogelijkheden voor uitwisseling met banen buiten Defensie.

- **We veranderen loopbaanpatronen: we sturen minder op standaard loopbaanpatronen.**
- **Waar mogelijk blijven we 5 jaar op functie.**
- **Functies buiten Defensie zien we als waardevolle ervaringen.**

### *Doel*

De basis gedachte is dat we langer dan 3 jaar op functie blijven om de continuïteit te garanderen. Het adagium daarbij is 'vijf jaar op functie, tenzij'. Tegelijkertijd zijn flexibele loopbaanpatronen normaal. Hierbij is aandacht voor ervaringsopbouw, verbreding en specialisatie. Uitwisseling met bedrijven buiten Defensie wordt gestimuleerd. Sociale veiligheid is onderdeel van werving & selectie en van functionerings- en beoordelingsgesprekken en daarmee belangrijk voor de doorontwikkeling van defensiepersoneel.

### *Resultaten (gekoppeld aan maatregelen PVA veiligheid)*

- Veiligheid (fysiek en sociaal) komt aan bod in de wervingscampagne van Defensie
- Veiligheid (fysiek en sociaal) komt aan bod in de selectieprocedure
- Veiligheid is opgenomen in functionerings- en beoordelingsgesprek (maatregel 29 )

### *Goede voorbeelden en lopende initiatieven*

- HR innovatieteam CLAS, waar onderzocht wordt op welke nieuwe wijze de Landmacht met de loopbanen en de werving van personeel kan omgaan.
- Proeftuinen loopbaanontwikkeling CLSK

### Uitvoering werving en loopbanen:

| Actiehouder        | Actie  | Planning                            | Bron                                    |
|--------------------|--|-------------------------------------|---|
| BS/HDP             | Het uitvoeren van onderzoek naar de mogelijkheden om loopbaanpatronen aan te passen. Het flexibel personeelssysteem worden vervangen door een modern en toekomstbestendig HR-model (Total Talent Management (TTM) met bijbehorend instrumentarium dat recht doet aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en dat meer mogelijkheden biedt voor medewerkers om de loopbaan flexibeler vorm te geven. Het streven is om personeel 5 jaar op functie te plaatsen. Uitwisseling met organisaties buiten Defensie moet hiervan deel uitmaken. | Q3 2019 op hoofdlijnen duidelijk    | Defensienota 2018<br>Beleidsreactie SVW |
| BS/HDP             | Onderzoek uitvoeren om de competenties die sociale veiligheid kunnen bevorderen op te nemen in de selectie van nieuw personeel   | Start medio 2019                    | Beleidsreactie SVW                      |
| DOSCO/DCPL         | De competenties mensgerichtheid en integriteit bij selectie zwaarder laten wegen   | Q2 2019                             | Beleidsreactie SVW                      |
| DOSCO/DPOD         | Veiligheid opnemen in introductie- functionerings- en beoordelingsgesprek (fase 1). Herzien format en gespreksprocedure en instrument (fase 2)   | Q1 2019 fase 1<br>Q4 2020 fase 2    | Beleidsreactie SVW                      |
| Defensieonderdelen | Sociale veiligheid is een vast onderwerp in introductie- functionerings- en beoordelingsgesprekken <sup>13</sup>   | Vanaf Q3 2019                       | Beleidsreactie SVW                      |
| Defensieonderdelen | Geef invulling aan: sociale veiligheid maakt (uiteraard naast andere aspecten) onderdeel uit van de beoordelingsystematiek en bevordering. Start met MD trajecten als voorbeeld.   | Vanaf Q1 2020<br>Medio 2019         | Beleidsreactie SVW                      |
| Defensieonderdelen | Loopbaansporen en loopbaanontwikkeling herzien omdat vaste patronen niet bijdragen aan diversiteit, inclusiviteit en sociale veiligheid <sup>14</sup>  | Vanaf Q1 2020                       | Beleidsreactie SVW                      |
| Defensieonderdelen | Personele in, door en uitstroom ketens herzien en periodiek evalueren met het oog op sociale veiligheid en de beoogde cultuurverandering   | Vanaf Q1 2020<br>Op langere termijn | Beleidsreactie SVW                      |
| DOSCO/DCPL         | Werving richten op binnenhalen van mensen die passen in de voorgestane open cultuur, zonder het militaire karakter van de organisatie (en de schaarste van personeel) uit het oog te verliezen   | Vanaf 01 juli 2019                  | Beleidsreactie SVW                      |
| DOSCO/DCPL         | Veiligheid opnemen in selectieproces (aanpassen protocol)  | Vanaf Q1 2020                       | Beleidsreactie SVW                      |

\*planning in rood: concrete toezegging met tijdsaanduiding aan Tweede Kamer

<sup>13</sup> Is afhankelijk van de aanpassing van het format voor functie(introductie)- en beoordelingsgesprekken en overleg met vakcentrales en medezeggenschap.

<sup>14</sup> CZSK en CLSK geven aan dat er ook andere argumenten zijn om de functieduur te bepalen. Operationeel moet het wel haalbaar en realistisch zijn. Dit is o.a. afhankelijk van het nieuwe strategisch personeelsbeleid zoals HDP uitwerkt en de implicaties daarvan op AMAR en BARD. Anderzijds lopen er bij CLAS en CLSK al diverse initiatieven op het gebied van HR innovatie.

## Randvoorwaarden en kritieke succesfactoren fase 2

Om succesvol te kunnen zijn in fase 2 moeten de volgende randvoorwaarden ingevuld worden:

### Cultuur

- Er is commitment van lijnfunctionarissen nodig voor het aangaan van cultuurveranderingstrajecten
- Er is extra budget nodig voor het inhuren van begeleiding bij cultuurveranderingstrajecten
- Wie is de hoeder van sociale veiligheid op welk niveau? Het kan helpen om dat goed vast te leggen binnen alle eenheden.
- Het grote plaatje: een gestructureerd safety management systeem vergt tijd. Lopende initiatieven zullen met de blik op de toekomst (3 jaar vooruit) moeten worden ingezet.

### Opleidingen

- Opleiden van grote groepen instructeurs of leidinggevendenden is een capaciteitsvraagstuk en vergt een uitgebreide planning. De opleiderswereld is overbelast. Het gaat dan om opleidingsontwikkeling, -uitvoering, begeleiding van de uitvoerders en evaluatie van en aanpassing aan de opleidingen.
  - o DOSCO/NLDA/ECLD geeft aan dat ongeveer 15-20 personen extra nodig zijn voor het invullen van actiepunten (NLDA/ECLD/AGO). Eerder is al door NLDA/ECLD 7 VTE gevraagd.
  - o Daarnaast zijn er diverse raamcontracten voor opleidingen op het gebied van sociale veiligheid. De Defensieonderdelen hoeven dan ook niet alles 'in eigen beheer' te doen
- Er is extra financiële ruimte nodig voor mogelijk uitbesteden van opleidingen (conform producten COID, DPOD en ECLD)
- Extra capaciteit vanuit ondersteuners kan helpen maar moet gecoördineerd ingezet worden (anders hebben we ondersteuners die langs elkaar werken of elkaar beconcurreren)
- Er moet bij de defensieonderdelen in jaarplannen tijd (en dus capaciteit) vrijgemaakt worden voor het volgen van opleidingen
- Arbo-deskundigen zullen moeten worden bijgeschoold op het gebied van sociale veiligheid (onveilig gedrag, klachtenprocedure, gedragsregels, vergroten van werkplezier, duurzame inzetbaarheid/belastbaarheid,

### Melden en meldsysteem

- Er is tijd, opleiding en personele capaciteit nodig om een kwaliteitsverhoging in de behandeling van meldingen te realiseren
- verdiepende RI&E PSA en eventueel ook ziekteverzuimbegeleiding/arbeidsparticipatie).
- Extra personele capaciteit voor een frontoffice ten behoeve van een eenduidig meldsysteem
- Budget ten behoeve van de opleiding, investering in kwaliteit van vertrouwenspersonen

### Leidinggevendenden en commandanten

- Extra personele capaciteit COID en CEAG
- Extra personele capaciteit voor CIC (langlopende zaken)

### Werving en loopbanen

- Personele (staf)capaciteit ten behoeve van HR innovatie bij alle defensieonderdelen
- Instemming van bonden en/of MC met betrekking tot veranderen loopbaantrajecten ed.

## Communicatieplan fase 2

### Wat is er al gecommuniceerd:

#### Cultuurverandering

De directie Veiligheid geeft in samenwerking met de directie Communicatie sinds juni 2018 vrijwel maandelijks de digitale nieuwsbrief Veiligheid uit. Het blog van de directeur Veiligheid maakt hier onderdeel van uit. Alle mogelijke vormen van fysieke en sociale veiligheid binnen Defensie kunnen hierin aan bod komen. Er wordt echter niet alleen ruimte geboden aan berichten vanuit het vakgebied 'safety', maar ook aan 'security'. Onderwerpen en bijdragen komen vanuit heel Defensie. De nieuwsbrief is bestemd voor commandanten, andere leidinggevenden, veiligheidsspecialisten en andere belangstellenden binnen Defensie.

In 2018 heeft het COID de campagne 'Tegenspraak, ja graag!' uitgevoerd. Op 27 september 2018 heeft het COID het symposium 'Aanspreken en tegenspraak' georganiseerd. In de aanloop naar het symposium is intern veel aandacht besteed (onder andere in teamsessies en berichtgeving) aan het belang van aanspreken en tegenspraak en hoe dit goed te doen. Ook heeft het COID voor medewerkers en leidinggevenden een toolbox 'aanspreken en tegenspraak' ontwikkeld.

### Wat gaan we nog communiceren:

#### Cultuurverandering

We willen het onderwerp veiligheid structureel in de Defensiebladen (Defensiekrant, Alle Hens, Landmacht, de Vliegende Hollander, KMar-Magazine en Materieelgezien) behandelen. Niet als rubriek of expliciet als onderwerp, maar verwerkt in artikelen over andere onderwerpen. In april 2019 vindt hiertoe op initiatief van DV een brainstorm plaats om samen met DCo en het MCD te komen tot een planning van onderwerpen tot en met eind 2020.

We bieden commandanten toolkits die hen ondersteunen bij het bespreken van onderwerpen die fysieke en/of sociale veiligheid betreffen binnen hun eenheid, zoals de gedragscode in februari 2019. Deze voornamelijk digitale toolkits worden op aanvraag van DV door DCo ontwikkeld en kunnen bestaan uit een intranetpagina, intranetnieuwsbericht, presentatie, digitale flyer en eventueel een safety bulletin, video of poster. De integriteitsapp met website wordt deze zomer gepresenteerd.

#### Melden en meldsystemen

Directie Veiligheid ontwikkelt in 2019 binnen de app voor militairen een tegel veiligheid waarmee medewerkers op een laagdrempelige manier een voorval kunnen melden.

Voor het bevorderen van meldingsbereidheid is een eenmalige communicatiecampagne niet voldoende. Zeker niet wanneer deze zich richt op sociale veiligheid terwijl meldingsbereidheid ook over beveiliging, fysieke veiligheid et cetera gaat. DCo kiest er in de aanloop naar de één loketfunctie voor om communicatieacties ter bevordering van de meldingsbereidheid te koppelen aan de uitvoering van andere maatregelen, zoals de komst van het centrale registratiesysteem en de uitrol van de app voor militairen in 2019.



# Bijlage planning fase 3

## Borgen, evalueren, leren en verbeteren

### *Oogmerk*

We werken naar een situatie waarin sociale veiligheid onderdeel is van de reguliere bedrijfsvoering zoals onder andere de AGCDS. Het borgen van processen en maatregelen is de eerste stap richting continue verbetering en het doorlopen van de PDCA-cyclus. We blijven melden, registreren en reageren ook naar aanleiding van kleine signalen en we blijven ons op het gebied van sociale veiligheid ontwikkelen door goed te evalueren. In de opzet van de evaluatie zoeken we naar wat er al bekend is op dit gebied binnen Defensie en de Rijksoverheid, zoeken we aansluiting bij reeds bestaande instrumenten. Het adagium daarbij is 'keep it simple'.

- **We hebben de arbeidsrisico's in kaart bij alle defensieonderdelen op alle niveaus, ook bij missies.**
- **We leren niet alleen van incidenten: we leren en verbeteren doordat we de relevante zaken registreren en analyseren.**
- **We werken conform de plan-do-check-act cyclus: we registreren en evalueren verbeteringen in sociale veiligheid continu.**
- **Naar aanleiding van periodieke evaluaties maken we verbeterplannen die gericht zijn op gedragsverandering.**

### *Doel*

Blijvend leren en verbeteren op het gebied van sociale veiligheid is structureel opgenomen in de reguliere bedrijfsvoering. Door het periodiek analyseren van trends zijn we in staat om proactief te werken aan sociale veiligheid in plaats van te moeten reageren op incidenten.

De generieke opdracht 92 in de AGCDS draagt de BS op om zorg te dragen voor uitvoering van diverse beleidsevaluaties zoals vermeld in de begroting van 2020. Met fase 3 wordt aangesloten op het begrotingsjaar 2021. De evaluaties zullen fysieke en sociale veiligheid als onderwerpen integraal moeten benaderen.

### *Resultaten*

- Beleidsverklaringen (maatregel 2 PVA veiligheid);
- Jaarplannen (met interne en externe audits)
- Sturingsinformatie (prestatie-indicatoren)
- Verbeterplannen
- Opdrachten uit het PVA zijn zichtbaar in de AGCDS
- De voortgang van dit plan van aanpak wordt besproken in het BOD/GSB
- De inventarisatie van kwetsbare processen
- Verbeterplannen worden getoetst op effect, tijdig geëvalueerd en bijgesteld.

Daarnaast zou bijvoorbeeld jaarlijks, na consultatie van de partners en toezichthouders, in juli door het VC één of meerdere onderwerpen ter evaluatie in het beleidsterrein Sociale Veiligheid vastgesteld kunnen worden.

### *Goede voorbeelden en lopende initiatieven*

- De uitnodiging voor deelname aan de proeftuinen in het kader van het onderzoek naar just culture
- WERKBLIK metingen en M3 metingen

### Uitvoering fase 3

| Actiehouder                             | Actie  | Planning                       | Bron                                    |
|---|--|--------------------------------|---|
| BS/DV ism HDBV                          | Plan de beleidsevaluatie en analyse voor 1 mei 2020 integraal op basis van de defensiebrede RI&E, werkblik (etc) en kennis van de wetenschap. Plan ook de opdracht en inzet van o.a. ADR   | Q2 2019                        |   |
| BS/DV                                   | Opstellen meerjarige doelstellingen en centrale beleidsverklaring <sup>15</sup>  | Q3 2019                        | ISZW                                    |
| BS/DV                                   | Koppel een analyse van incidenten, defensiebrede RI&E en verbeterplannen aan de beleidsevaluatie en stel een database op voor de best practices  | Q2 2020                        | Volgt uit fase 1 en beleidsreactie SVW  |
| BS/DV ism DAOG                          | Monitoren voortgang maatregelen  | Q3 2020                        |   |
| BS/DV                                   | Audit plan interne en externe audits   | Q4 2020                        |   |
| BS/DV ism COID en DJZ                   | Evaluatie meldsysteem en klachtenregeling: Informatie in de meldpagina's en folder/instructiekaart wordt aangepast aan de nieuwe ontwikkelingen. Opstellen verbeterplannen voor het meldsysteem en de klachtenregeling   | jaarlijks                      |   |
| BS/DV                                   | Actualiseren VGMDEF (veiligheidsmanagementsysteem defensie)<br>Communicatieplan VGMDDEM<br>VGMDEF als SG aanwijzing<br>VGMDEF in publicatieportaal   | 2018<br>2019<br>2019<br>2019   |   |
| Defensieonderdelen in veiligheidscomité | Rapporteer over RI&E analyse conform cyclus (of een DO brede appreciatie <sup>16</sup> ) en vertaal de analyse van kwetsbare processen naar verbeterplannen conform aanschrijving managementrapportage. De verbeterplannen worden uitgevoerd en zichtbaar gemaakt in de reguliere bedrijfsvoering processen en managementrapportage  | Vanaf januari 2020             | Beleidsreactie SVW                      |
| Defensieonderdelen ism COID/ TOS/ DV    | Evalueer de uitvoering van beleid en verwerk lessons learned tot interventies en nieuwe verbeterplannen zo mogelijk bij voorkeur in de reguliere bedrijfsvoering <sup>17</sup> .<br>Besteed hierbij o.a. aandacht aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nazorg bij meldingen en klachten,</li> <li>• de gedragscode,</li> <li>• borgen van overdracht commandanten voor zaken van ongewenst gedrag,</li> <li>• besteding commandanten budget,</li> <li>• safety walks en het bespreken van veiligheid in werkoverleg.</li> </ul> | In elk geval<br>Vanaf Q1 2020  | Volgt uit beleidsreactie SVW            |
| Defensieonderdelen in DIO en VC         | Interventies en lessons learned delen  | Q4 2020                        | Beleidsreactie SVW                      |
| Defensieonderdelen                      | Verwerk de evaluatiepunten uit WERKBLIK en het IVD-onderzoek naar de sociale veiligheid in opleidingen en evalueer <sup>18</sup> het voorbeeldgedrag van opleiders, hoger en middenkader   | Q3 2020                        | IVD-jaarprogramma<br>Beleidsreactie SVW |
| Defensieonderdelen                      | Integreer de risicoanalyse van de fysieke en sociale veiligheid in jaarplannen en oefeningen   | Q2 2020                        | Volgt uit fase 1 en beleidsreactie SVW  |
| Defensieonderdelen                      | Voer interne en externe (dztv ADR) audits uit, ook bij operationele inzet en evalueer verbeterplannen <sup>19</sup>  | Q4 2020                        |   |
| DOSCO/ TOS ism COID en DJZ              | Rapportage WERKBLIK 2019; bekendheid meldsysteem en klachtenregeling   | Q1 2020<br>daarna<br>jaarlijks |   |

<sup>15</sup> PVA veiligheid maatregel 2

<sup>16</sup> CLSK geeft aan geen concern brede RI&E te hebben. Wel kan de domeineigenaar sociale veiligheid op basis van de directiebeoordeling een appreciatie op concern niveau met bijbehorende verbetermaatregelen opstellen.

<sup>17</sup> KMAR geeft aan vanaf fase 1 al aandacht te willen besteden aan fase 3.

<sup>18</sup> CLSK geeft aan dat dit o.a. kan middels functionerings- en beoordelingsgesprekken.

<sup>19</sup> CLSK geeft aan dat dit uitvoerbaar is als de audit gericht is op compliancy.

### Randvoorwaarden en kritieke succesfactoren fase 3

- Fase 3 slaagt alleen als er vanaf fase 1 de intentie is bij de organisatie om registratie en evaluatie van verbeterplannen en beleid op orde te willen krijgen.
- Voldoende personele capaciteit bij ondersteunende organisatiedelen zoals TOS en ADR
- Voldoende financiële middelen voor mogelijke externe inhuur
- Voldoende personele capaciteit bij de defensieonderdelen voor het bijhouden van het kwaliteits(veiligheids)managementsysteem.
- Personele capaciteit bij de ADR en HDFC ten behoeve van audits (fase 3)
- Systemen om de managementinformatie eenvoudig te ontsluiten, waarbij ook de RI&E van de eenheden geapprecieerd kunnen worden
- Coördinatie tussen fysieke en sociale veiligheid (inhoudelijk en qua bemensing)
- Er is extra personele capaciteit nodig in staven van defensieonderdelen ten behoeve van de registratie, analyse en verbetering van maatregelen en verbeterplannen.
- Er is extra personele capaciteit nodig voor het ontwikkelen van indicatoren en het inbedden van indicatoren in een kwaliteitsborgingssysteem.

### Communicatieplan fase 3

#### Wat gaan we nog communiceren:

De directie Veiligheid start in april 2019 in samenwerking met de directie Communicatie een cross-mediale communicatiecampagne die tot doel heeft het veiligheidsbewustzijn (zowel op het gebied van fysieke als sociale veiligheid) binnen Defensie te vergroten.

De directie Veiligheid sluit aan bij of organiseert bijeenkomsten over Veiligheid zoals de Safety Awareness Day (CZSK), het symposium Bedrijfsveiligheid (CLAS) in oktober 2019, de Safety-awareness dagen CLSK of het Veiligheidssymposium Defensie (DV) in januari 2020.

De directie Veiligheid en directie Communicatie zetten de communicatiestrategie zoals beschreven in het strategisch communicatieplan Veiligheid (maatregel 33 uit het PVA veiligheid) voort:

- *Corporate communicatie over veiligheid:* we communiceren op corporate niveau over een combinatie van sociale en fysieke veiligheid en combineren daarin goede voorbeelden (best practices) uit de hele organisatie.
- *Informer en faciliteren:* we informeren medewerkers over gewenst gedrag. We formuleren dit positief, benadrukken de eigen verantwoordelijkheid en zorgen ervoor dat dit formuleren tot nadenken aanzet. Dit doen we transparant. Daarnaast informeren we de medewerkers over de procedure met betrekking tot het melden van voorvallen. Gelijktijdig stimuleren we de leiding om de meldsystemen voor het melden van voorvallen ook actief te gebruiken.
- *Binden en benutten sociale omgeving:* we communiceren corporate (richting alle medewerkers en over alle organisatieonderdelen) wat onderdelen de gelegenheid biedt om kennis te nemen van en te leren van elkaars best practices. We benutten de sociale omgeving en processen om medewerkers te stimuleren om gedrag te veranderen. Hiermee brengen we het goede gesprek op gang, communiceren we sociale normen en communiceren we via de sociale omgeving. We zetten intermediairs in.

- *Veiligheid zichtbaar maken:* we verhogen het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers door onderwerpen op het gebied van veiligheid in allerlei vormen periodiek onder de aandacht te brengen. Door het ontwikkelen van (nieuwe) communicatiemiddelen binnen een overkoepelende campagne over veiligheid vergroten we cross-mediaal en campagnematig de zichtbaarheid van de verbeteringen op het gebied van veiligheid binnen Defensie. Voor het veiligheidsbewustzijn is het van belang dat het onderwerp veiligheid zichtbaar is op elke werkplek, dus ook in de kantooromgeving.
- *Drie communicatiekanalen:* we verspreiden de communicatie via drie kanalen te weten in de lijn leidinggevenden (via CDS), hoofden communicatie, in de lijn veiligheidsspecialisten.



