

Vergaderjaar 2021–2022

**36 124**

## **Defensienota 2022 – sterker Nederland, veiliger Europa**

**Nr. 3**

### **BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 14 september 2022

Hierbij bied ik u, mede namens de Minister van Defensie, de evaluatie van het plan van aanpak «Een veilige defensieorganisatie» zoals deze is uitgevoerd door de Auditdienst Rijk (ADR) aan. Hiermee doe ik de toezegging gestand die mijn ambtsvoorgangers deden in de aanbiedingsbrief bij het jaarrapport 2021 van de Visitatiecommissie Defensie en Veiligheid (Kamerstuk 34 919, nr. 81).

#### *Evaluatierapport van de ADR*

Defensie heeft de ADR gevraagd het plan van aanpak te evalueren om inzicht te krijgen in de status, de uitvoerbaarheid en de effectiviteit van de 40 maatregelen van het plan van aanpak. Daarnaast beoogde Defensie leerpunten van de aanpak op te doen, om hiermee Defensie handvatten te geven ter verbetering van de aanpak.

Ik dank de ADR voor het onderzoek en het opgeleverde rapport. De resultaten van de evaluatie geven waardevolle inzichten om veiligheid binnen Defensie verder te versterken. De ADR concludeert dat de maatregelen in 2018 onvoldoende specifiek, meetbaar, acceptabel, realistische en tijdgeboden (SMART) zijn opgesteld. Daardoor is het voor de ADR beperkt mogelijk inzicht te geven in de uitvoerbaarheid en de effecten van de maatregelen. De algemene formulering heeft ook een positief effect. Volgens de ADR waren de maatregelen wel toepasbaar op de unieke bedrijfsvoering van elk defensieonderdeel.

Op basis van bovenstaande conclusies geeft de ADR een belangrijke hoofdboodschap mee aan Defensie: bij totstandkoming van nieuw beleid dient een diepgaande beleidsanalyse uitgevoerd te worden. Ik neem deze hoofdboodschap ter harte en benadrukken dat deze relevant is voor alle beleidsterreinen binnen Defensie.

Defensie geeft hier inmiddels invulling aan. Nieuw beleid wordt voor besluitvorming getoetst op verschillende criteria. Zo moeten de noodzaak, planning, beoogde effecten en vereiste randvoorwaarden duidelijk beschreven zijn. Ook voert de Commandant der Strijdkrachten een uitvoerbaarheidstoets uit en wordt het beleid financieel gevalideerd.

Naast haar hoofdboodschap geeft de ADR vijf verbetermogelijkheden mee aan Defensie. Deze verbetermogelijkheden sluiten aan bij de hoofdboodschap en worden afzonderlijk behandeld in de ambtelijke managementreactie die is opgenomen in het rapport. Ik benoem graag in deze brief de eerste verbetermogelijkheid die de ADR ziet, namelijk het voorkomen dat de aandacht voor veiligheid verslapt. Ik onderschrijf deze oproep van de ADR en zal samen met de Minister, de militaire top en de ambtelijke top het belang van veiligheid blijven uitdragen. Zoals de ADR aangeeft is dat randvoorwaardelijk bij het verder versterken van de veiligheid binnen Defensie.

#### *Plan van aanpak «Een veilige defensieorganisatie»*

Met het plan van aanpak heeft Defensie een verbetertraject ingezet op het gebied van veiligheid. Dit gebeurde mede naar aanleiding van diverse tragische ongevallen die lieten zien dat werken bij Defensie veiliger kon en moest (Kamerstuk 34 919, nr. 4). De Visitatiecommissie Defensie en Veiligheid beschreef Defensie als «een uitgeholde organisatie» (Kamerstuk 34 919, nr. 39) en de rapporten van de commissie Van der Veer (Kamerstuk 34 775 X, nr. 75) en de commissie Giebels (Kamerstuk 35 000 X, nr. 13) maakten duidelijk dat er sprake was van enkele prangende veiligheidsvraagstukken.

De oplevering van de evaluatie van het plan van aanpak door de ADR is een belangrijke stap naar een veiliger Defensie. Ik neem de maatregelen die blijvend aandacht behoeven mee in het verder versterken van veiligheid in de organisatie. In deze brief besteed ik aandacht aan wat Defensie gedaan heeft en waar Defensie staat betreffende de verdere versterking van veiligheid en integriteit. Voorafgaand aan het commissiedebat veiligheid en integriteit, gepland op 20 oktober 2022, ontvangt u een Kamerbrief waarin ik schets waar Defensie naartoe gaat op het gebied van veiligheid en integriteit.

#### *Wat Defensie heeft gedaan*

Het plan van aanpak was, net als het rapport van de commissie Van der Veer, geordend langs vier sporen die in samenhang moeten worden beschouwd:

- De strategie: de manier waarop veiligheid integraal deel uitmaakt van de aansturing, de bedrijfsvoering en het operationele kernproces van de organisatie.
- De structuur: de wijze waarop de organisatie van, en verantwoordelijkheden voor veiligheid zijn ingericht en belegd.
- Het systeem: de manier waarop veiligheidsmanagement en lerend vermogen binnen de organisatie wordt verbeterd en geborgd.
- De cultuur: de waarden en normen, de ongeschreven regels en het (leiderschaps)gedrag ten aanzien van veiligheid.

Zowel met dit plan van aanpak als het plan van aanpak «versterking sociale veiligheid» (Kamerstuk 35 000 X, nr. 75) zijn fundamentele stappen gezet om de veiligheid bij Defensie te versterken. Hieronder geef ik, langs bovengenoemde vier sporen, enkele voorbeelden van wat Defensie gedaan heeft.

## Strategie

Veiligheid en integriteit worden gezien als randvoorwaarden voor alle werkzaamheden binnen Defensie, als belangrijke waarden die horen bij het professioneel uitvoeren van de toegewezen taak. Dit begint bij de *tone at the top*. De politieke, ambtelijke en militaire leiding hebben nadrukkelijker het belang van veiligheid uitgedragen. Dit leidde bijvoorbeeld tot het nieuw opgerichte Veiligheidscomité: periodiek bespreken de leden van de Bestuursraad, commandanten van de defensieonderdelen, de Directeur Veiligheid en de Inspecteur-Generaal Veiligheid het veiligheidsbeleid en bijbehorende vraagstukken.

Daarnaast is veiligheid een vast onderdeel geworden van de reguliere wijze van aansturing door de CDS. Jaarlijks geeft hij in zijn Aanwijzing Gereedstelling de defensieonderdelen opdrachten, die ook gericht zijn op het verbeteren van de veiligheid. De defensieonderdelen rapporteren periodiek over de voortgang van de uitvoering van deze opdrachten.

Defensieonderdelen hebben extra financiële middelen toegewezen gekregen om aan veiligheid gerelateerde opdrachten uit te kunnen voeren. Met het plan van aanpak werd in 2018 € 10 miljoen, in 2019 € 15 miljoen en vanaf 2020 structureel € 25 miljoen per jaar toegekend voor het verbeteren van de veiligheid. Vanaf 2021 is dat budget verhoogd naar structureel € 30 miljoen per jaar.

## Structuur

Met de oprichting van de Directie Veiligheid en de Inspectie Veiligheid Defensie (IVD) is een extra impuls gegeven aan het vergroten van de aandacht voor veiligheid. Daarnaast zijn hiermee de verantwoordelijkheden voor veiligheid belegd volgens de reguliere aansturing van Defensie. De Directeur Veiligheid is onder de Directeur-Generaal Beleid verantwoordelijk voor beleid, de CDS is verantwoordelijk voor de uitvoering en de Inspecteur-Generaal Veiligheid is verantwoordelijk voor toezicht.

Ook op de decentrale uitvoerende niveaus is de veiligheidsorganisatie uitgebreid. Door de jarenlange bezuinigingen was bijvoorbeeld het aantal veiligheidsfunctionarissen bij de defensieonderdelen gereduceerd. Het zijn juist deze functionarissen die op elk niveau commandanten voorzien van gevraagd en ongevraagd advies over veiligheidsrisico's. Het aantal functies hiervoor is dan ook verhoogd.

## Systeem

Defensie heeft het veiligheidsmanagementsysteem verder ontwikkeld. Veiligheid is onderdeel geworden van beleid, planning, verwerving, bedrijfsvoering, aansturing, gereedstelling en inzet. Op alle niveaus doorlopen commandanten de *plan-do-check-act*-cyclus, waarbinnen de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en interne audits belangrijke instrumenten zijn.

Op het gebied van sociale veiligheid en integriteit heeft Defensie in 2022 het proces verbeterd voor integriteitsmeldingen en meldingen van ongewenst gedrag. Daarnaast is de zorg en nazorg voor betrokkenen bij een integriteitsmelding verbeterd.

## Cultuur

Ik zie effecten van de verbeteringen op systeemniveau en de aandacht die de top en commandanten van defensieonderdelen in woord en daad besteden aan veiligheid. Vanuit een toenemende bewustwording onderkennen commandanten vaker risico's, nemen zij maatregelen om deze te mitigeren of leggen zij activiteiten zelfs stil. Tevens is er in de hele organisatie meer aandacht gekomen voor veiligheid, inclusief het belang van het melden van voorvallen. Verder lijkt er een licht positieve trend zichtbaar betreffende de meldingsbereidheid (Kamerstuk 35 925 X, nr. 88).

Veiligheid is een structureel onderdeel geworden van de initiële opleiding voor militairen. Daarmee wordt gegarandeerd dat elke nieuwe militair bekend is met het belang van veilig werken bij Defensie. Ook in de loopbaanopleidingen voor leidinggevenden wordt veiligheid behandeld. Commandanten en leidinggevenden kunnen verder de specifiek op veiligheid gerichte *Safety Leadership Course* volgen.

### *Waar staat Defensie nu*

De stappen die gezet zijn langs de vier sporen hebben, zoals hierboven beschreven, tot merkbare verbeteringen geleid. De ADR geeft echter ook aan dat de aandacht voor veiligheid niet mag verslappen en dat verdere verbetering nodig is. Mede daarom is structureel € 16,9 miljoen<sup>1</sup> extra vanuit de Agenda voor Veiligheid vrijgemaakt voor aanvullende capaciteit op het gebied van veiligheid. Met deze aanvullende capaciteit worden de veiligheidsorganisaties verder toegerust op het borgen van veiligheid bij de groei van de organisatie.

Zoals beschreven in de Defensienota 2022 (Kamerstuk 36 124, nr. 1) gaat Defensie groeien, onder andere door de verwerving van materieel en een uitbreiding van het personeelsbestand. Veiligheid is randvoorwaardelijk bij deze groei. Bij het verwervingsproces moet veiligheid een integraal onderdeel zijn zodat nieuw materieel veilig in gebruik wordt genomen. Daarnaast is veiligheid al een onderdeel van de initiële opleidingen zodat nieuwe militairen het belang van veilig werken bij Defensie aangeleerd krijgen.

De versterking van veiligheid bij Defensie gaat onverminderd door. Voor het commissiedebat veiligheid & integriteit van 20 oktober 2022 zal ik u aangeven welke maatregelen nog verder worden ingezet om Defensie veiliger te maken.

### *Slot*

Defensie is een grote en complexe organisatie waarin medewerkers voortdurend keuzes moeten maken, soms onder moeilijke omstandigheden. Het is cruciaal dat de inherent risicovolle activiteiten van Defensie op zo veilig mogelijke wijze en binnen een zo veilig mogelijke werkomgeving worden uitgevoerd. Juist daarom is dit rapport van de ADR van groot belang. De verbetermogelijkheden die zij Defensie aanreikt dragen bij aan een betere en veiligere organisatie.

Een organisatie zonder incidenten bestaat helaas niet. Risico's zullen altijd op een juiste manier afgewogen, gemitigeerd en geaccepteerd moeten worden. Er kunnen daarbij echter altijd zaken misgaan, met serieuze consequenties tot gevolg. Voor mij staat voorop dat ik dit wil voorkomen

---

<sup>1</sup> Dit betreft de eerder gemelde € 16,1 miljoen (Kamerstuk 34 919, nr. 81), aangepast na herberekening van tweede en derde orde effecten.

en dat defensiemedewerkers geen onverantwoorde risico's nemen. Door bovendien regelmatig de effectiviteit van de ingezette maatregelen en initiatieven te evalueren, stelt Defensie zichzelf in staat om blijvend te verbeteren.

De Staatssecretaris van Defensie,  
C.A. van der Maat