



Ministerie van Defensie

# Een veilige defensie- organisatie

Plan van aanpak ter verbetering van de veiligheid binnen Defensie



Een  
veilige  
-defensie-  
organisatie

# Inhoudsopgave

1. Veiliger werken bij Defensie	4
2. Hoe pakken we dit aan	6
2.1 Strategie	8
2.2 Structuur	10
2.3 Systeem	17
2.4 Cultuur	19
3. Duurzame verbetering	22

# 1

## Veiliger werken bij Defensie

Er mag geen misverstand over bestaan: werken bij Defensie moet en kan veiliger. Dit geldt zowel in Nederland als in het buitenland, zowel in het dagelijkse werk als bij oefeningen en tijdens inzet. Defensie voert, als organisatie die veiligheid brengt, haar taken vaak uit onder gevaarlijke omstandigheden. Onze mensen moeten zich op die inzet zo goed mogelijk en vooral ook zo veilig mogelijk kunnen voorbereiden door middel van opleiding, training en oefening. Veilig werken wordt bij Defensie de norm en dat betekent concreet:

- werken met veilige middelen,
- in een veilige werk-, leer- en leefomgeving,
- volgens goede procedures die je met gezond verstand toepast,
- met ruimte voor de professional,
- in een cultuur waarin je anders mag denken en zijn en je je twijfels kunt uitspreken!

In het geval van ongewenst gedrag of onaanvaardbare risico's moet iedereen bij Defensie zich vrij en veilig voelen om in te grijpen en melding te maken. Er wordt vervolgens serieus werk gemaakt van de melding en waar nodig wordt zorg geboden. Dit vraagt om het onderkennen en beheersen van risico's. Het vereist dat iedereen op elk niveau zijn verantwoordelijkheid neemt en dat we respect hebben voor elkaar. Veilig werken is een verantwoordelijkheid van iedere defensiemedewerker, van elke militair en elke burgermedewerker, op elk niveau. Veilig werken is van ons allemaal en iedereen is daarop aanspreekbaar.

Dit plan van aanpak gaat over fysieke en sociale veiligheid en beschrijft de maatregelen om het werken bij Defensie veiliger te maken. Voor normoverschrijdend gedrag is geen plaats binnen Defensie. Onze ambitie is het aantal veiligheidsincidenten zoveel mogelijk te reduceren, te leren van incidenten en veiligheid integraal deel te laten uitmaken van ons dagelijks werk, onze aansturing en bedrijfsvoering. Het plan bevat zowel maatregelen die snel tot verbeteringen moeten leiden als maatregelen die pas op langere termijn effect zullen hebben. Alle maatregelen zijn gericht op een structurele en blijvende verbetering van de veiligheid en van het lerend vermogen van Defensie. Vraagstukken ten aanzien van verwijtbaarheid en schuld zijn aangelegenheden voor het Openbaar Ministerie (strafrecht) of de commandant (tuchtrecht).

De aanbevelingen van de commissie-Van der Veer en van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) naar aanleiding van de ongevallen in Ossendrecht en Mali liggen ten grondslag aan dit plan. Tevens is gebruik gemaakt van de bevindingen in de tussenrapportage van de commissie-Giebels. Het eindrapport van de commissie, over sociale veiligheid, volgt deze zomer en uiteraard worden de aanbevelingen verwerkt in dit plan van aanpak. Verder zijn ook de aanbevelingen uit het rapport 'Grenzen aan de eenheid' van het Sociaal Cultureel Planbureau meegenomen in dit plan.

Defensie gaat met dit plan de veiligheid in de organisatie verhogen om ongewenste effecten op mensen, middelen en omgeving te voorkomen. Wat fysieke veiligheid betreft, varieert dit van het omgaan met munitie tot het werken op klimtorens en van veilig vliegen tot het voorkomen van gehoorschade. Sociale veiligheid omvat het bestrijden en uitbannen van

pesten, discriminatie en seksuele intimidatie. Op basis van de recente rapporten over veiligheid bij Defensie zijn met prioriteit al initiatieven en maatregelen genomen op het gebied van schieten, de medische zorg tijdens inzet, de munitieketen, duiken, vastgoed, het omgaan met gevaarlijke stoffen en het voorkomen van ongewenst gedrag.



# 2

## Hoe pakken we dit aan?

Onze medewerkers moeten er op kunnen rekenen dat Defensie een betrouwbare werkgever is, die veilig werken actief bevordert en in actie komt bij signalen van onveiligheid. We gaan dit doen door fors te investeren in het lerend vermogen van de organisatie, de veiligheidscultuur, de veiligheidsstructuur, de capaciteit en het toezicht. De maatregelen richten zich op het verbeteren van bestaande mechanismes en op het versterken van het veiligheidsmanagement. Er is oog voor de verschillen in taken en risico's en de omvang van de zeven defensieonderdelen. Commandanten - 'de lijn' - zijn in de eerste plaats verantwoordelijk voor de veiligheid, maar dit ontslaat niemand van de individuele verantwoordelijkheid om veilig te werken.

De maatregelen uit dit plan zijn net als in 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 bij, veiligheid zijn ingericht en belegd.
- Het systeem: de maatregelen die verband houden met het verbeteren van het veiligheidsmanagement en het lerend vermogen van de organisatie.
- De cultuur: de waarden en normen, de ongeschreven regels en het (leiderschaps) gedrag ten aanzien van veiligheid.



# Hoe gaan we Defensie veiliger maken?



## STRATEGIE

Komende vier jaar 75 miljoen euro investeren in de veiligheidsorganisatie, daarna is er structureel 25 miljoen euro per jaar beschikbaar

Vaststellen meerjarige doelstellingen in de vorm van beleidsverklaring Veiligheid

Opzetten en vervolgens doorlopen sluitende PDCA-cyclus

Veiligheidscomité komt maandelijks bijeen

Veiligheid op de agenda van ieder commandantenoverleg

Commandanten voeren periodiek safety walks uit

Leidinggevend communiceren actief over meldingen, ongevallen en incidenten



## STRUCTUUR

### EERSTE LIJN

Trainen commandanten, leidinggevend en medewerkers in kennis en vaardigheden op het gebied van veiligheid

Commandanten krijgen uitvoerende en specialistische capaciteit voor veiligheid

Beschikbaar stellen commandantenbudget t.b.v. doorvoeren verbeteringen op de werkvloer

Extra middelen beschikbaar om risico's te beheersen rondom kwetsbare processen zoals legering

Veiligheid expliciet onderdeel curriculum van alle kader- en niveauopleidingen

Verbeteren nazorg

### TWEEDE LIJN

Oprichting directie Veiligheid

Extra capaciteit directie Operaties ter bevordering veiligheid in missiegebieden

Veiligheidscapaciteit versterken t.b.v. risicoanalyses, voorvalonderzoek en vergroten bekendheid met veiligheid door educatie en promotie

Kwaliteit en diversiteit alsmede bekendheid vertrouwenspersonen vergroten  
Daarnaast capaciteit conflicthantering en bemiddeling vergroten

Uitbreiding Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid (CEAG)

Uitbreiding Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID)

Capaciteit specialistische (na)zorg slachtoffers vergroot

Expertisecentrum Leiderschap Defensie verwerkt veiligheid expliciet in trajecten voor leiderschap

### DERDE LIJN

Commandanten krijgen capaciteit voor op veiligheid gerichte pool onderzoekers en auditors

Commandanten voeren audits uit op basis van risicoanalyses om kwetsbaarheden vast te stellen

Minimaal één keer per jaar uitvoeren veiligheidsaudits, waar mogelijk, in missiegebieden

### VIERDE LIJN

Per 1 mei een inspectie met aan het hoofd de Inspecteur-generaal Veiligheid (IGV)

Uitbreiding Inspectie Militaire Gezondheidszorg, Korps Militaire Controleurs Gevaarlijke Stoffen en Militaire Luchtvaartautoriteit



## SYSTEEM

Nulmeting defensieonderdelen

Verbeteren kwaliteit risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E's)

Toepassen operationeel risicomanagement (ORM) bij de operationele taakuitvoering

Verbeteren systeem 'Melden van Voorvallen' voor fysieke en sociale veiligheid

Opnemen veiligheid in het functioneringsgesprek als standaard besprekspunt

Verbeteren interne onderzoeken naar voorvallen

Commandanten bespreken onderling resultaten voorvalonderzoek om van te leren



## CULTUUR

Uitvoeren gedragsinterventies op basis van risicoanalyses of onderzoek

Opstellen en uitvoeren strategisch communicatieplan Veiligheid

Jaarlijkse symposia en workshops sociale en fysieke veiligheid

Aanvullen Gedragscode met speciale aandacht voor meldingsbereidheid  
Vergroten kennis over veiligheid door voorlichtingscampagne

Commandanten en leidinggevend besteden dagelijks aandacht aan voorbeeldgedrag, elkaar aanspreken en tegenspraak

Uitvoeren inwijdingsrituelen volgens de commandantenaanwijzing

Versterkte aandacht in opleidingen en op de werkvloer voor morele fitheid

Voortzetten campagne 'Tegenspraak, ja graag!'

Campagne ter bevordering van meldingsbereidheid

# 2.1

## Strategie

De strategie: de manier waarop veiligheid integraal deel uitmaakt van de aansturing, de bedrijfsvoering en het operationele kernproces van de organisatie

Veiligheid als topprioriteit vraagt om de juiste *tone at the top*, zowel in woord als gedrag. Dat betekent langdurig, met passie en overtuiging, investeren in een veilige werkomgeving waar iedereen prettig samenwerkt, waar ongevallen en ongewenst gedrag worden voorkomen, waar melden wordt beloond, waar we leren van gemaakte fouten en onmiddellijk ingrijpen waar dat nodig is. Veiligheid moet van topprioriteit naar norm. Die strategie werkt alleen als ze voelbaar is tot in de haarvaten van de organisatie.

### Maatregelen zijn:

1. Voor de komende vier jaar wordt 75 miljoen euro vrijgemaakt om de veiligheidsorganisaties bij alle defensieonderdelen te versterken. Daarna is er structureel 25 miljoen euro per jaar beschikbaar. Door middel van een evaluatie eind 2020 zal worden bepaald of dat budget voldoet.
2. Defensie stelt meerjarige doelstellingen vast in de vorm van de beleidsverklaring Veiligheid. De hoofden van alle defensieonderdelen formuleren in het verlengde daarvan de doelstellingen voor het eigen onderdeel. Hierbij wordt de medezeggenschap betrokken.
3. De beleidsverklaringen (als onderdeel van het beleids-, plannings- en begrotingsproces) en de realisatie daarvan, worden jaarlijks beoordeeld in de Veiligheidsraad (zie punt 4). Daarmee wordt verzekerd dat de *Plan-Do-Check-Act* (PDCA-)cyclus volledig wordt doorlopen.
4. Het inmiddels opgerichte Veiligheidscomité, bestaande uit de leden van de Bestuursraad en de commandanten van de zeven defensieonderdelen, komt eenmaal per maand bijeen ter bespreking van de voortgang van maatregelen, resultaten van ongevallen- en incidentenonderzoek, aandachtspunten van de defensieonderdelen en bevindingen van de toezichthouders. De bestaande Veiligheidsraad Defensie komt tweemaal per jaar bijeen om met een meer strategische blik veiligheid te bespreken. Hierin is ook de centrale medezeggenschap vertegenwoordigd.
5. Commandanten op elk niveau zetten veiligheid structureel op de agenda van elke commandantenbijeenkomst, elk werkbezoek en elk overleg met de medezeggenschap. Zo wordt bevorderd dat fysieke en sociale veiligheid voldoende aandacht krijgen.
6. Commandanten op elk niveau voeren periodiek *safety walks* uit bij hun eigen eenheden. Dit betekent dat zij regelmatig veiligheidsrondes maken om te luisteren naar hun mensen en met hen over veiligheid te spreken. Zij zijn altijd aanspreekbaar op de werkvloer en brengen daarmee het belang van een veilige werkomgeving zichtbaar tot uitdrukking.
7. Op alle niveaus communiceren leidinggevendenden actief over meldingen, ongevallen en incidenten. In het belang van de meldingsbereidheid besteden zij daarbij positieve aandacht aan het (belang van) melden en de melder.





Strategische maatregelen ter verbetering van de veiligheid

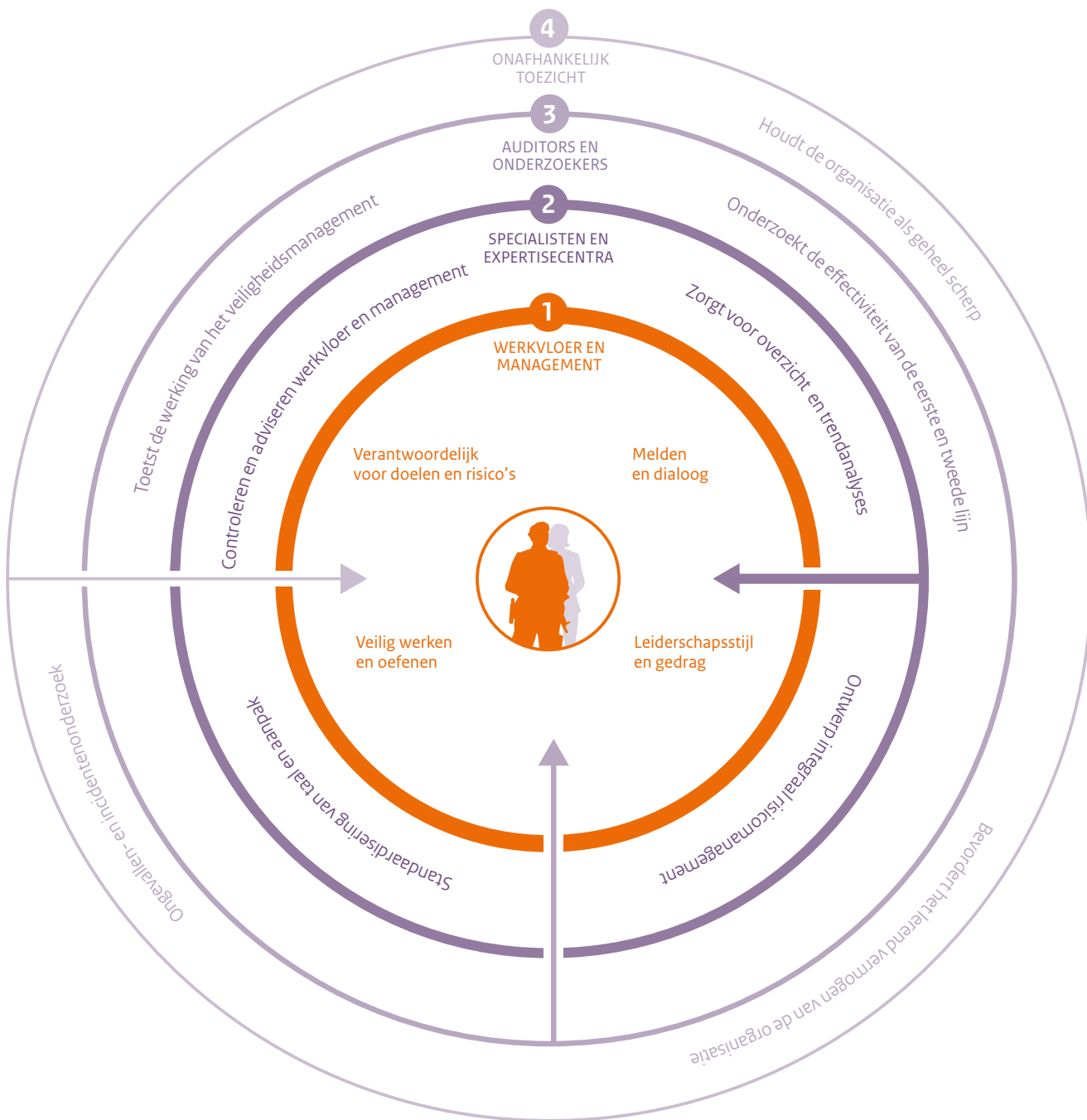
# 2.2

## Structuur

De structuur: de wijze waarop de organisatie van, en verantwoordelijkheden bij, veiligheid zijn ingericht en belegd

De basis van de versterking van de veiligheidsstructuur is het model van de *three lines of defence*, dat ook de commissie-Van der Veer hanteert. Voor het verhogen van de veiligheid ligt de nadruk op de eerste lijn, dus de werkvloer en de direct leidinggevendenden – eigenlijk alle werknemers bij Defensie. Alle werknemers op de werkvloer hebben immers in hun werk dagelijks met veiligheid te maken. De tweede lijn bestaat uit een in veiligheid gespecialiseerde staf en kenniscentra die directe ondersteuning en advies geven aan de werkvloer en leidinggevendenden. Ook deze tweede lijn wordt versterkt. In de derde lijn krijgen de commandanten van de defensieonderdelen meer interne audit- en onderzoekscapaciteit in handen die hen in staat stelt hun veiligheidsprestaties steeds te toetsen en te verbeteren. De versterking van de derde lijn bij de defensieonderdelen moet het inzicht in de werking en tekortkomingen van het veiligheidssysteem vergroten.

Naast de bestaande toezichthoudende organen op het gebied van veiligheid bij Defensie, namelijk de Militaire Luchtvaartautoriteit (MLA), de Inspectie Militaire Gezondheidszorg (IMG) en het Korps Militaire Controleurs Gevaarlijke Stoffen (KMCGS), is onlangs een kwartiermaker aangesteld die de komst voorbereidt van een onafhankelijk coördinerend toezichthouder, de Inspecteur-generaal Veiligheid (IGV), die aan het hoofd komt te staan van een Inspectie Veiligheid Defensie (IVD). De commissie-Van der Veer merkt in haar rapport op dat aan het *three lines of defence* model vaak nog een *fourth line of defence* wordt toegevoegd die de organisatie als geheel scherp houdt. Dat is precies de rol en de positie van de IVD. Door middel van een stevige vierde lijn wordt een betere balans tussen beleid, uitvoering en toezicht gecreëerd. In onderstaande figuur is de basisstructuur weergegeven.



Vier lijnen van verdediging voor risicobeheersing in organisaties

## De eerste lijn: de werkvloer en het lijnmanagement

De commandanten van de defensieonderdelen zijn verantwoordelijk voor het veiligheidsmanagement in hun eigen onderdeel, sturen op veiligheidsprestaties en het behalen van doelen. Dit geldt zowel voor sociale als fysieke veiligheid. De Secretaris-generaal is als hoogste ambtenaar verantwoordelijk voor de veiligheid van Defensie in het algemeen en spreekt hierover in het eerder genoemde Veiligheidscomité. Hij heeft hiernaast een lijnverantwoordelijkheid voor de ondersteunende defensieonderdelen. Een directie Veiligheid ondersteunt de militaire en ambtelijke top. De Commandant der Strijdkrachten (CDS) is verantwoordelijk voor de sociale en fysieke veiligheid tijdens de gereedstelling, oefeningen en de inzet. De commandanten van de defensieonderdelen zijn verantwoordelijk voor de veiligheidsprestaties van hun eenheden en spreken hierover op decentraal niveau in de eigen veiligheidsraden, waarbij zij specifiek aandacht hebben voor veiligheid binnen de materieel- en personeelsketens en ondersteunende processen.

Deze formele lijnverantwoordelijkheden ontslaan niemand binnen Defensie van de eigen verantwoordelijkheid voor fysieke en sociale veiligheid in het dagelijkse werk. Dit betekent dat eenieder niet slechts het recht, maar zelfs de plicht heeft signalen van onveiligheid of ongewenst gedrag te melden. Elke medewerker is bevoegd te stoppen met de taak en de situatie eerst bespreekbaar te maken wanneer hij of zij de risico's als niet aanvaardbaar beoordeelt. Het lijnmanagement is hier ontvankelijk voor en onderneemt actie. Waar zich toch incidenten of ongevallen voordoen, hebben leidinggevenden oog voor goede nazorg voor alle direct betrokkenen.

### Maatregelen zijn:

8. Commandanten zorgen ervoor dat zichzelf, leidinggevenden en medewerkers worden getraind in kennis en vaardigheden op het gebied van veiligheid.
9. Commandanten krijgen meer uitvoerende en specialistische capaciteit ter beschikking voor veiligheid.
10. Leidinggevenden worden in staat gesteld snel gevolg te geven aan suggesties vanaf de werkvloer voor verbeteringen. Hiervoor wordt een commandantenbudget beschikbaar gesteld.
11. Extra middelen worden beschikbaar gesteld om de risico's te beheersen rondom kwetsbare processen, zoals legering. In het bijzonder wordt geïnvesteerd in een veilige leefomgeving voor de medewerkers ook na diensttijd op onze defensielocaties.
12. Commandanten zorgen ervoor dat in alle initiële, kader- en niveauopleidingen fysieke en sociale veiligheid een expliciet onderdeel van het curriculum worden.
13. Bij het verder verbeteren van de nazorg zal gebruik worden gemaakt van de bevindingen van de commissie-Giebels. Deze worden deze zomer verwacht.

## De tweede lijn: specialisten en expertisecentra

Om de lijnverantwoordelijken beter te ondersteunen worden de capaciteit en kwaliteit van specialisten, adviseurs en opleiders op het gebied van veiligheid versterkt.

### Maatregelen zijn:

14. In de Bestuursstaf is een directie Veiligheid opgericht ter ondersteuning van de militaire en ambtelijke top. Deze *lean and mean* directie biedt ter ondersteuning van de sturing inzicht in de veiligheidsprestaties van de organisatie en trends op dit gebied, onder meer in de vorm van een dashboard. De directie ontwikkelt voorts de kaders waarbinnen de defensieonderdelen hun veiligheidsmanagement inrichten, bewaakt de uitvoering van maatregelen, monitort kritische prestatie-indicatoren en verankert veiligheid in beleid, plannen en begroting.
15. De capaciteit van de directie Operaties van de Defensiestaf wordt uitgebreid om de veiligheidsrisico's te beoordelen ten behoeve van een zorgvuldige besluitvorming over inzet. Deze capaciteit dient ook om, samen met deskundigen uit de tweede en derde lijn, de fysieke en sociale veiligheid tijdens inzet in missiegebieden te evalueren en verbeteren.
16. De veiligheids capaciteit bij de defensieonderdelen voor bedrijfsvoering, verwerving, ondersteuning en gereedstelling wordt versterkt ten behoeve van risicoanalyses, voorvalonderzoek en educatie/promotie. Deze versterking wordt afgestemd op de taken en de omvang van de defensieonderdelen en op de aard van de risico's.
17. De kwaliteit en diversiteit, alsmede de bekendheid van vertrouwenspersonen worden verhoogd. Daarnaast wordt de capaciteit voor conflicthantering en -bemiddeling bij de divisie Personeel & Organisatie Defensie vergroot.
18. Het Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid (CEAG), tevens de interne arbodienst van Defensie, wordt uitgebreid ten behoeve van onderzoek, advies en kennismanagement ter ondersteuning van zowel beleid als uitvoering en toezicht.
19. De Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) wordt uitgebreid ten behoeve van onderzoek, advies en kennismanagement ter ondersteuning van beleid, uitvoering en toezicht.
20. De capaciteit voor specialistische (na)zorg en begeleiding van medewerkers die slachtoffer zijn geworden van een incident op het gebied van fysieke en sociale veiligheid wordt vergroot.
21. Het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD) verwerkt veiligheid expliciet in de trajecten voor leiderschap om het veiligheidsbewustzijn bij alle leidinggevenden te verankeren.

## De derde lijn: auditors en onderzoekers

Deze *third line of defence* bij de defensieonderdelen onderzoekt de opzet, de toestand en de werking van het veiligheidsmanagement en daarmee de effectiviteit van de eerste en tweede lijn. Door middel van *risk-based audits* en intern (voorvallen) onderzoek vergroot de lijn het inzicht in de werking van het eigen veiligheidsmanagement. Deze functies zijn momenteel onvoldoende ingericht, waardoor het vereiste inzicht in kwetsbaarheden grotendeels ontbreekt. Bij de (her)inrichting en uitbreiding van deze capaciteit wordt de professionaliteit van auditors en onderzoekers versterkt. Zij rapporteren hun bevindingen zowel aan de lijncommandanten als aan de directie Veiligheid, terwijl de inspectie er toegang toe heeft. Ook blijven we gebruik maken van de capaciteit van de Auditdienst Rijk (ADR).

### Maatregelen zijn:

22. Commandanten van de defensieonderdelen krijgen capaciteit voor het inrichten van een pool van onderzoekers en auditors speciaal voor het veiligheidsdomein, zodat onderzoek kan worden geprofessionaliseerd. Voor sociale veiligheid zijn bij de COID professionele onderzoekers beschikbaar. Hun aantal zal worden uitgebreid. De COID beheert ook een pool van onderzoekers die bij de defensieonderdelen werkzaam zijn en zij verzorgt hun opleiding.
23. Commandanten laten op basis van risicoanalyses audits uitvoeren om de mate van beheersing van kwetsbare processen vast te stellen, zodat zij gerichte maatregelen kunnen nemen.
24. Onder coördinatie van de CDS worden minimaal eenmaal per jaar in de missiegebieden veiligheidsaudits uitgevoerd.

## De vierde lijn: de Inspecteur-generaal Veiligheid

De grote hiërarchische uitvoeringsorganisatie die Defensie is, heeft behoefte aan een - zo nodig dwingende - blik die juist los staat van de uitvoering. Daarom is eind vorig jaar besloten dat er bij Defensie een onafhankelijke toezichthouder veiligheid komt. Deze zal met ingang van 1 mei a.s. als Inspecteur-generaal Veiligheid (IGV) aan het hoofd staan van een inspectie.

De inspectie zal zowel de beleids- als de taakuitvoering kritisch tegen het licht houden en adviezen en aanbevelingen geven ter verbetering van de veiligheid – dit alles nadrukkelijk met als doel het lerend vermogen van de organisatie te bevorderen. Met een compacte omvang (*lean and mean*) van zo'n 25 functies moet de inspectie doelgericht en slagvaardig opereren en moeten de lijnen met de directie Veiligheid, commandanten en andere lijnverantwoordelijken kort en praktisch zijn. Zij moeten immers actie ondernemen om onveilige situaties te voorkomen of te beëindigen en hun veiligheidsmanagementsystemen te verbeteren. De inspectie benoemt tekortkomingen en leerpunten, formuleert aanbevelingen en richt zich niet op verwijtbaarheid of schuld. Haar toezicht strekt zich ook uit tot missiegebieden.

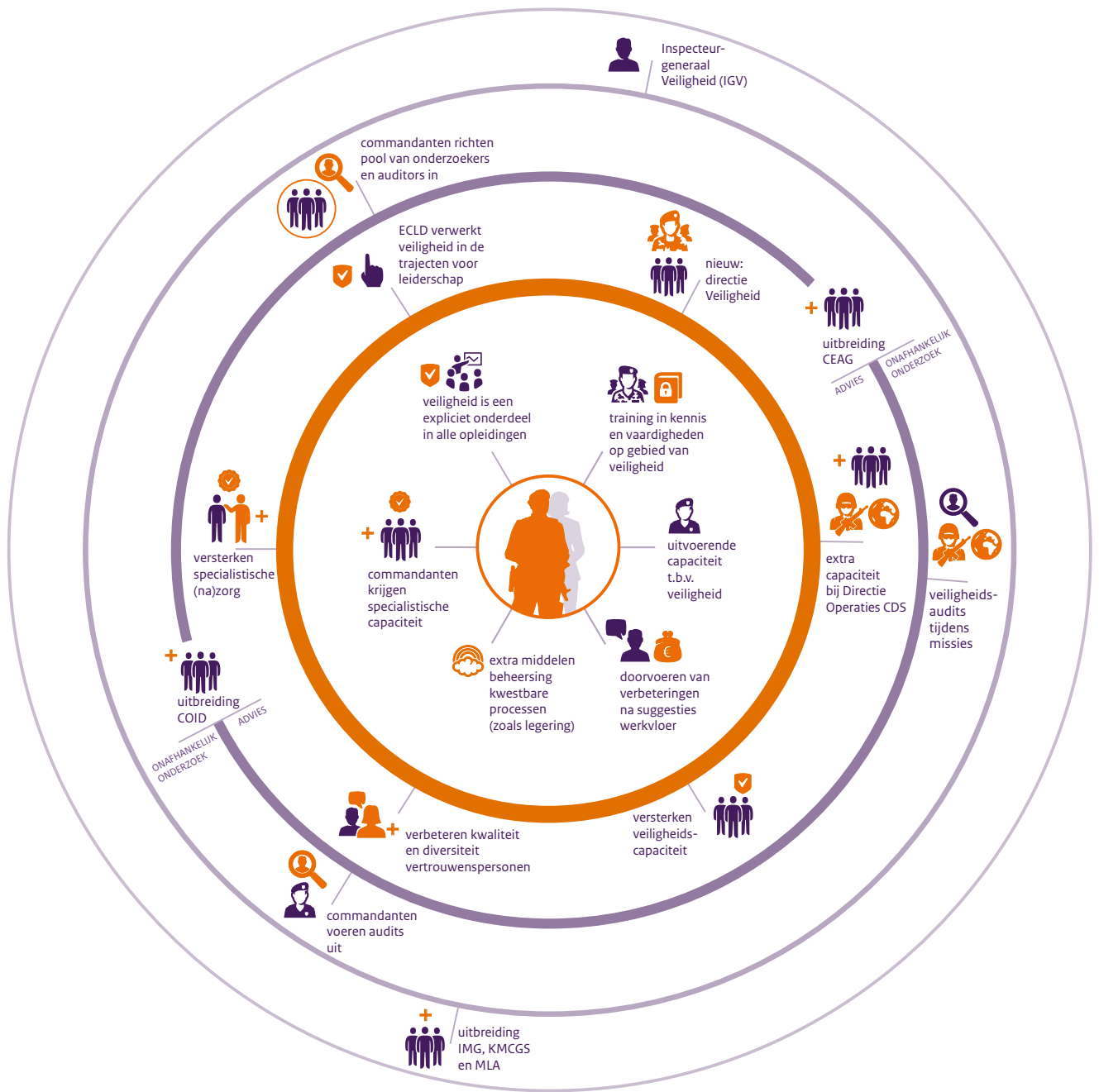
De IVD heeft ook een rol bij ongevallen- en incidentenonderzoek. Die rol varieert van het (methodologisch) meekijken bij de opzet van het onderzoek bij kleinere ongevallen tot het leiden van onderzoek naar ernstige ongevallen. Dit laatste is een aanpassing van de huidige praktijk, waarin commandanten van de defensieonderdelen of de CDS eindverantwoordelijk zijn. De inspectie ziet er voorts op toe dat de organisatie de aanbevelingen en maatregelen die uit onderzoek voortvloeien, uitvoert en verankert. Zij stemt haar toezicht- en onderzoekswerkzaamheden in goed overleg af op die van externe toezichthouders, zoals de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT), de Inspectie SZW en de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), en werkt waar mogelijk met hen samen. Het zelfde geldt voor het Openbaar Ministerie (OM) en de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV). Samenwerking zal worden vastgelegd.

In het toezichtdomein zijn bij Defensie reeds de MLA, de IMG en het KMCGS actief. Zij behouden hun taken en verantwoordelijkheden en hun capaciteit wordt versterkt. Meer coördinatie zal de samenhang en de doeltreffendheid van de inspanningen van deze toezichthouders en de inspectie bevorderen. De Inspecteur-generaal der Krijgsmacht (IGK) is, anders dan de functiebenaming zou doen vermoeden, geen toezichthouder. Waar toezichthouders kijken naar de naleving van regels, kijkt de IGK naar de beleving. Beide aspecten zijn echter van belang en kunnen elkaar aanvullen. Goede samenwerking van de toezichthouders met de IGK is dan ook het uitgangspunt.

De effectiviteit van toezichthouders wordt in belangrijke mate bepaald door hun onafhankelijkheid. Om die reden is op de inspectie de ministeriële regeling 'Aanwijzingen inzake de rijksinspecties'<sup>1</sup> van toepassing die op 1 januari 2016 in werking is getreden. In deze aanwijzingen wordt de ruimte van rijksinspecties verankerd om op basis van deskundigheid onafhankelijk informatie te verzamelen, te beoordelen, hierover te rapporteren en de bewindspersonen te adviseren. De inspectie valt direct onder de Secretaris-generaal en de IGV heeft rechtstreeks toegang tot de minister en staatssecretaris van Defensie.

De werkwijze van de inspectie is transparant en voorspelbaar. De IGV stelt jaarlijks een werkprogramma vast met concrete doelstellingen en activiteiten. In de beginfase zal hij daarin een evenwicht moeten vinden tussen de evidente vraag naar veiligheidstoezicht en de mogelijkheden van de inspectie in oprichting. Het gaat om een groeiproces; doelstellingen zullen stapsgewijs concreter en ambitieuzer worden en het niveau van activiteiten zal stijgen al naar gelang de personele vulling toeneemt.

<sup>1</sup> [https://www.rijksinspecties.nl/binaries/inspectieraad/documenten/publicaties/2017/05/04/handreiking-aanwijzingen/Handreiking+Aanwijzingen\\_def.pdf](https://www.rijksinspecties.nl/binaries/inspectieraad/documenten/publicaties/2017/05/04/handreiking-aanwijzingen/Handreiking+Aanwijzingen_def.pdf)



Vier lijnen van verdediging voor risicobeheersing in organisaties



# 2.3

## Systeem

**Het systeem: de maatregelen die verband houden met het verbeteren van het veiligheidsmanagement en het lerend vermogen van de organisatie**

Effectief veiligheidsmanagement vraagt een goed werkende PDCA-cyclus voor veiligheid als onderdeel van aansturing, bedrijfsvoering, verwerving, gereedstelling en inzet. Deze cyclus moet op alle niveaus goed worden doorlopen. Vooral de kernprocedures van veiligheidsmanagement, dat wil zeggen risicomanagement (inclusief risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)), interne audits, het melden van voorvallen en de afhandeling daarvan, moeten volledig worden toegepast. Pas dan is Defensie in staat tot proactief handelen. Tevens moet zorg voor de fysieke veiligheid in samenhang worden gezien met die voor de sociale veiligheid. Het gaat erom dat commandanten en medewerkers de risico's kennen en deze beoordelen, maatregelen nemen en zo nodig bewust restrisico's accepteren.

We moeten ongevallen en ongewenst gedrag voorkomen zodat geen toevlucht hoeft te worden genomen tot het tuchtrecht, bestuursrecht of strafrecht. Als dit toch het geval is, moeten we ook daarvan leren om te zorgen dat de samenhang bij dergelijke procedures is gewaarborgd. In het belang van medewerkers gaan we kijken of hierin verbetering mogelijk is.

Als de fysieke of sociale veiligheid in het geding is, moet dat (eventueel anoniem) in het meldingssysteem 'Melden Van Voorvallen' worden opgegeven om het nemen van maatregelen mogelijk te maken.

Het meldingssysteem van Defensie zal de bereidheid om te melden moeten stimuleren. Het (intern) onderzoeken van voorvallen zal worden geprofessionaliseerd.

Maatregelen zijn:

25. Elk defensieonderdeel houdt een nulmeting op het gebied van fysieke en sociale veiligheid als start van een cyclus waarin periodiek de stand van zaken van de veiligheid wordt gemeten.
26. De kwaliteit van risicomanagement, waaronder RI&E's, wordt verbeterd.
27. Commandanten passen Operationeel Risicomanagement (ORM) toe bij de (operationele) taakuitoefening. Hieronder verstaan we onder andere oefeningen en missies. Met behulp van een ORM brengen we risico's bij het uitvoeren van onze taken in kaart en nemen we vervolgens maatregelen om deze risico's zo klein mogelijk te maken. Het toepassen van een ORM wordt een vast onderdeel van de operationele taakuitoefening.
28. Het melden van voorvallen wordt zo ingericht dat het de meldingsbereidheid stimuleert, gebruiksvriendelijk is en (trend)analyse mogelijk maakt. Ongenoegens over gedragingen, vermeende integriteitschendingen en voorvallen worden bij voorkeur bij de leidinggevende aangekaart. Als de melder dit niet wenst, kan hij het voorval melden aan een hogere leidinggevende. Als de melder het, om welke reden dan ook, bezwaarlijk acht iets bij de (direct) leidinggevende te melden, kan hij terecht bij het meldpunt van de COID of dat van het CEAG. Op meldingen, met uitzondering van anonieme, volgt een passende terugkoppeling.
29. Veiligheid wordt in het functioneringsgesprek als standaard bespreekpunt opgenomen.
30. Het interne onderzoek van voorvallen wordt verbeterd door het versterken van de beschikbare capaciteit, het opleiden van onderzoekers, het verbeteren van protocollen en het verbeteren van de coördinatie met externe partijen.
31. Om van voorvallen te leren bespreken commandanten onderling de resultaten van onderzoek.




---

Maatregelen ter verbetering van het veiligheidssysteem

# 2.4

## Cultuur

**De cultuur: de waarden en normen, de ongeschreven regels en het (leiderschaps) gedrag ten aanzien van veiligheid**

Defensie heeft een unieke organisatiecultuur. Een cultuur van saamhorigheid en groepsgeest, een oplossingsgerichte 'can do' mentaliteit en gevechtsbereidheid, maar ook van loyaliteit, hiërarchie en uniformiteit. Deze cultuur bewijst keer op keer zijn nut tijdens inzet van de krijgsmacht. Dezelfde cultuuraspecten mogen echter niet uitmonden in ongevallen of pesten, discriminatie, uitsluiting en ander ongewenst gedrag. Vooral de bewustwording van de effecten van ongewenst gedrag moet worden bevorderd. Vorming is een belangrijk instrument om de gewenste organisatiecultuur te bewerkstelligen.

We streven naar een cultuur waarin het niet alleen veilig is om vergissingen en veiligheidsincidenten te melden, maar waarin dat wordt gewaardeerd, er geen negatieve gevolgen voor de melder zijn, zodat kan worden onderzocht wat er is gebeurd en wat eraan moet worden gedaan. We streven naar een cultuur en een organisatie waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn zonder te worden

buitengesloten, in een organisatie die meer dan nu een afspiegeling van de samenleving is en waarin inclusiviteit en diversiteit als een kracht worden beschouwd. Een cultuur waarin medewerkers zich kwetsbaar kunnen opstellen, waar collega's elkaar aanspreken op ongewenst gedrag en waar actief om tegenspraak wordt gevraagd, maar ook waar streng wordt opgetreden als dat nodig is. Een cultuur waarin we leren van onze fouten. Bewustwording van de ongewenste effecten van gedrag staat centraal. Het is aan ons allemaal een organisatiecultuur te waarborgen waarin veiligheid integraal onderdeel is van ons denken en doen. Dit vraagt een lange adem en een zorgvuldige en breed gedragen aanpak. Het einddoel is een cultuur waarin niet alleen het naleven van de regels centraal staat (compliance), maar waarin werknemers juist proactief optreden en handelen (intervene).

We zijn begonnen met het op gang brengen van een cultuurverandering, een van de meest uitdagende en complexe vraagstukken voor een grote organisatie.

## Maatregelen zijn:

32. Commandanten organiseren gedragsinterventies op basis van risicoanalyses of onderzoek.
33. Het opstellen en uitvoeren van een strategisch communicatieplan Veiligheid ter ondersteuning van de maatregelen.
34. Periodiek worden symposia en workshops op het gebied van fysieke en sociale veiligheid georganiseerd om kennis uit te wisselen, knelpunten en successen te bespreken.
35. De gedragscode wordt aangevuld, waarbij we kijken naar internationale voorbeelden. De meldingsbereidheid krijgt hierin specifieke aandacht. De gedragscode wordt onder ieders aandacht gebracht door middel van een voorlichtingscampagne en periodieke besprekingen in elke eenheid.
36. Commandanten en leidinggevenden besteden dagelijks aandacht aan voorbeeldgedrag, elkaar aanspreken en tegenspraak.
37. Commandanten zorgen ervoor dat inwijdingsrituelen volgens de commandantenaanwijzing verlopen.
38. Er komt versterkte aandacht in opleidingen en op de werkvloer voor morele fitheid.
39. Er komt een campagne 'Tegenspraak, ja graag!', om open communicatie te stimuleren.
40. Er komt een campagne ter bevordering van de meldingsbereidheid.



Maatregelen ter verbetering van de  
veiligheidscultuur

# 3

## Duurzame verbetering

'Het moet en kan veiliger', dat staat als een paal boven water. Om dit doel te kunnen bereiken, moet iedereen bij Defensie zich verantwoordelijk voelen voor een veilige taakuitvoering. Naast de structuur en het systeem moet ook onze cultuur anders. Dat moeten we samen doen. Om dat waar te maken worden extra middelen vrijgemaakt, namelijk 75 miljoen euro voor de komende vier jaar. De PDCA-cyclus zal worden gesloten en we gaan leren van onze fouten. Door dit plan uit te voeren en waar nodig aan te vullen, kunnen we de organisatie duurzaam veiliger te maken. Het besef dat dit nodig is, is alom aanwezig. Veiligheid moet de norm worden.

De politieke, ambtelijke en militaire leiding gaat hierin voorop. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de maatregelen ligt bij de commandanten met ondersteuning door specialisten. De nieuwe Inspecteur-generaal Veiligheid houdt bovendien de organisatie als geheel scherp. De defensieleiding bewaakt de voortgang van dit plan en bespreekt die maandelijks in het Veiligheidscomité. Daarom zijn de maatregelen niet statisch en zal er steeds bijsturing en aanpassing nodig zijn. Commandanten van de defensieonderdelen doen dat ook op hun niveau. Defensie informeert de Tweede Kamer in het jaarverslag en bij de begroting over de voortgang van de maatregelen.

Maar dit plan lukt alleen als we het samen doen, veiligheid is en blijft van ons allemaal!



