

Vergaderjaar 2017–2018

**34 919**

**Defensienota**

**Nr. 24**

## **BRIEF VAN DE MINISTER EN STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 5 juli 2018

Tijdens het algemeen overleg Integrale aanpak veiligheid en integriteit op 25 april jl. (Kamerstuk 34 775 X, nr. 121) en in de brief van 16 mei jl. (Kamerstuk 34 775 X, nr. 106) hebben wij uw Kamer toegezegd inzicht te geven in de planning van de maatregelen uit het plan van aanpak «Een veilige defensieorganisatie» (Kamerstuk 34 919, nr. 4). Met deze brief geven wij invulling aan deze toezegging.

Als bijlage bij deze brief is een overzicht opgenomen met daarin de planning voor de 40 maatregelen uit het plan van aanpak<sup>1</sup>. Per maatregel is in het overzicht weergegeven wanneer de implementatie wordt voorbereid, de eerste activiteiten worden ontplooid en wanneer de maatregel is uitgevoerd. Deze brief beschrijft op welke wijze Defensie de maatregelen aan het uitvoeren is.

### **Fundament**

Het verbeteren van de veiligheid bij Defensie is een omvangrijke en complexe operatie. Deze operatie gaat de organisatie in al haar geledingen raken en vereist eerst een stevig fundament om de organisatorische, procesmatige en culturele aanpassingen binnen Defensie door te voeren. Het fundament voor dit diepgaande veranderingstraject bestaat uit het plan van aanpak «Een veilige defensieorganisatie», het commitment van de Secretaris-generaal (SG), de Commandant der Strijdkrachten (CDS) en de commandanten (samen het Veiligheidscomité), ons als bewindspersonen en een krachtige Directie Veiligheid. Wij met elkaar zijn verantwoordelijk voor de noodzakelijke gedragsverandering, het inrichten en werkend maken van het veiligheidsmanagementsysteem binnen Defensie teneinde de veiligheid te verbeteren. Het plan van aanpak geeft op hoofdlijn richting aan deze verbeterslag. Het toezicht op de werking van het veiligheidsmanagementsysteem vindt plaats door de onafhankelijke toezichthouder Inspectie Veiligheid Defensie. Met dit

<sup>1</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl).

fundament krijgen commandanten op elk niveau de juiste ondersteuning en middelen om uitvoering te geven aan dit belangrijke onderwerp. Defensie geeft daarom prioriteit aan het realiseren van dit fundament en daarmee aan de versterking van de eerste lijn.

### **Implementatie**

Prioriteit is het zo snel mogelijk en in samenhang implementeren van de 40 maatregelen uit het Plan van Aanpak «Een veilige defensieorganisatie» dat een groeidocument is. De uitvoeringscapaciteit en het absorptievermogen van de huidige defensieorganisatie zijn beperkt. Daardoor kunnen niet alle maatregelen in één keer worden opgepakt. Samen met de commandanten wordt de totale problematiek inzichtelijk gemaakt om te bepalen wat met welke prioriteit en met welke middelen wordt opgepakt. Bovendien is er een volgtijdelijkheid; soms dienen eerst randvoorwaarden te worden geregeld alvorens tot uitvoering van maatregelen kan worden overgegaan.

Uiteraard zijn al concrete maatregelen in gang gezet. De komende maanden vindt een verdere detaillering van het implementatietraject voor alle defensieonderdelen plaats met oog voor prioriteit, realiteit en actualiteit. Deze gedetailleerde planning, die uiterlijk aan het eind van dit jaar gereed is, vormt de basis van de agenda van het Veiligheidscomité en van de meerjarige veiligheidsagenda (de prioriteiten en doelstellingen op veiligheidsgebied). Met planning, uitvoering, controle en toezicht op het verbeteren van de veiligheid zorgen we voor het doorlopen van de Plan-Do-Check-Act-cirkel zodat prestaties worden geëvalueerd en bijsturing plaatsvindt. Evaluatie, die niet alleen gericht is op de toereikendheid van het budget maar ook op de effectiviteit van de maatregelen, vindt plaats door het Veiligheidscomité, de Inspectie Veiligheid Defensie en de in te stellen visitatiecommissie. In het jaarverslag wordt over veiligheid gerapporteerd en daarmee voorzien we in een jaarlijkse evaluatie.

### **Directie Veiligheid**

De Directie Veiligheid ontwerpt als systeemverantwoordelijke voor het veiligheidsdomein het veiligheidsmanagementsysteem (VMS) waarin concernniveau en defensieonderdelen op elkaar aansluiten. Ook ondersteunt de directie bij het definiëren van de doelstellingen op veiligheidsgebied, ontwikkelt methoden en technieken en coördineert zij het verandertraject. In mei van dit jaar is de Directie Veiligheid van start gegaan met de aanstelling van de directeur. De eerste activiteiten van de Directie Veiligheid waren gericht op het definiëren van de scope, de taakafbakening en het inrichten van de organisatie. De organisatie wordt in de komende tijd gevuld. Hiervoor dient een reorganisatietraject te worden opgestart. In overleg met de vakcentrales en de medezeggenschap wordt getracht dit traject zo snel mogelijk te doorlopen. Tot die tijd wordt gewerkt in een projectorganisatie.

Het veiligheidsmanagementsysteem voor de defensieorganisatie bestaat uit een overkoepelende set van procedures, afspraken en systeemnormeringen die aansluit op de bedrijfsvoering van de defensieonderdelen. Dit geheel moet met voorrang worden ontwikkeld en vormt de basis voor het managen van de veiligheid, het beheersen van de risico's en het inzichtelijk krijgen van de veiligheidsprestaties. Defensie beschikt in beginsel al over zo'n systeem: het VMS DEF. Dit systeem dient echter te worden geactualiseerd. Die slag wordt momenteel gemaakt en moet uiterlijk oktober 2018 zijn vastgelegd en gecommuniceerd. Met het uitvoeren van een nulmeting in de afgelopen periode is een eerste stap gezet in het

defensiebreed inzichtelijk maken van de werking van het veiligheidsmanagementsysteem en de veiligheidsprestaties.

Defensie zit in de tussentijd natuurlijk niet stil. Snelle maar zorgvuldige realisatie van de maatregelen heeft topprioriteit. Veiligheid moet de norm worden. De 40 maatregelen uit het plan van aanpak zijn geordend langs de vier sporen strategie, structuur, systeem en cultuur en hangen onderling samen. We geven prioriteit aan de strategie, de commandant in zijn rol (structuur) en de versterking van het veiligheidsmanagementsysteem. Hieronder lichten we dit kort toe.

### **Strategie**

Een stevige sturing, een duidelijke koers en haalbare jaarlijkse doelstellingen zijn belangrijke randvoorwaarden om te realiseren dat veilig werken de norm wordt. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor de commandanten met de CDS voorop. De commandanten zijn verantwoordelijk voor de veiligheidsprestaties binnen hun onderdeel. Zij krijgen zo spoedig mogelijk de middelen om de beschreven maatregelen op hun niveau uit te voeren en mede daardoor hun verantwoordelijkheid verder in te vullen. De commandanten van de defensieonderdelen hebben inmiddels veiligheidsberaden ingericht. De bijeenkomsten van het Veiligheidscomité en de veiligheidsberaden illustreren de prioriteit van de top voor veiligheid (*tone at the top*).

Een aantal andere maatregelen binnen het spoor «strategie» is in een gevorderd stadium:

- Met de Defensienota (Kamerstuk 34 919, nr. 1) zijn extra middelen vrijgemaakt voor de versterking van de veiligheidsorganisatie. Op korte termijn worden de budgetten toegewezen aan de Defensieonderdelen.
- Commandanten communiceren actief over veiligheid, meldingen en incidenten, onder andere met internetberichten waarin aandacht wordt besteed aan relevante ontwikkelingen, veiligheidsincidenten en *best practices*.
- Commandanten zetten veiligheid standaard op de agenda van werkoverleggen en werkbezoeken.
- Commandanten zijn begonnen met het uitvoeren van *safety walks* en leidinggevend maken veiligheid steeds meer tot een prominent gespreksonderwerp in ontmoetingen met hun personeel.

### **Structuur**

Maatregelen in dit spoor zien veelal op het versterken van de commandant in zijn rol en het oprichten van nieuwe eenheden of het versterken van bestaande eenheden. Met de toegewezen middelen wordt de veiligheidscapaciteit van de commandanten versterkt. Het inregelen van die veiligheidscapaciteit heeft de prioriteit zodat menskracht beschikbaar komt. Het aanpassen van de organisatie, het werven van de mensen en het trainen kosten echter tijd. De binnen Defensie aanwezige (specialistische) veiligheidscapaciteit is op dit moment beperkt. Deze beperkte capaciteit wordt ingezet voor de reguliere taken, maar moet ook de uitvoering van de verbetermaatregelen ondersteunen. Om op korte termijn de veiligheidsorganisatie te versterken is inhuur of snelle uitbreiding van de formatie van de veiligheidsorganisaties binnen de defensieonderdelen noodzakelijk. Defensie is hierbij gehouden aan de geldende richtlijnen en afgesproken budgetten voor de uitbreiding van formatiesterkte, werving & selectie, verwerving en inhuur. Bij de planning van de maatregelen is hier zoveel mogelijk rekening mee gehouden. Een aantal maatregelen zijn reeds ingezet:

- De eerste personele versterkingen van de veiligheidsorganisatie zijn gerealiseerd.
- Commandanten worden getraind in veiligheid, onder andere in de *safety leadership course*.
- Opleidingscurricula voor commandanten worden momenteel met een veiligheidsmodule uitgebreid.

## **Systeem**

Gelijktijdig met het inrichten van het strategie-spoor werken we aan een adequaat veiligheidsmanagementsysteem. Defensie wil leren van meldingen en van voorvallen, waarbij op basis van een goede risico-inschatting structurele maatregelen worden genomen. Zo is begin dit jaar het werk in de werkplaats Leusden enige tijd stilgelegd, omdat het veiligheidsmeldingssysteem storingen vertoonde. In korte tijd zijn maatregelen genomen om de onveilige situatie op te heffen, waardoor er weer veilig gewerkt kan worden. Belangrijk is dus dat mensen durven te melden en dat melden leidt tot actie.

Een beter defensiebreed inzicht in de risico's is belangrijk om meer op de uitvoering van werkzaamheden gerichte maatregelen binnen de diverse defensieonderdelen te kunnen nemen en het lerende vermogen te verhogen.

Aan een aantal maatregelen in het spoor «systeem» wordt momenteel gewerkt:

- De Risico Inventarisaties en Evaluaties (RI&E) van de eenheden worden verbeterd en de maatregelen die er uit voortkomen worden uitgevoerd.
- *Operational Risk Management* (ORM) wordt toegepast in missiegebieden en in toenemende mate bij oefeningen.
- Het meldingssysteem voor voorvallen wordt aangepast. We investeren in een gebruiksvriendelijker meldingssysteem, zowel voor meldingen over fysieke veiligheid als voor integriteitsmeldingen waarin voortgang en afhandeling bewaakt worden. De voorbereidingen voor deze verbeteringen zijn gestart.
- Commandanten zijn begonnen met het onderling bespreken van de leerpunten van recente onderzoeksrapporten zodat er van geleerd wordt.

## **Cultuur**

Het verbeteren van het veiligheidsmanagement vraagt niet alleen om structurele veranderingen, maar nadrukkelijk ook om een gedrags- en cultuurverandering. Dit geldt voor iedereen bij Defensie, van hoog tot laag. Deze gedrags- en cultuurverandering vergt tijd en vooral volharding. Reeds opgestarte maatregelen in het spoor «cultuur» zijn:

- Diverse defensieonderdelen hebben symposia georganiseerd over veiligheid.
- Defensie is transparanter over leerpunten bij ernstige ongevallen door voortaan een samenvatting inclusief geleerde lessen te publiceren.
- Defensie verbetert door *lessons learned* de wijze waarop we nabestaanden en slachtoffers van ongevallen en incidenten betrekken bij de afhandeling van de zaak.
- We communiceren intern en extern actiever over incidenten en de genomen maatregelen om te laten zien dat veiligheid voorop staat. Een voorbeeld hiervan is het incident bij een schietoefening in Duitsland afgelopen maart.
- De eerste nieuwsbrief over veiligheid is defensiebreed gepubliceerd.

## **Planning**

We hebben, met het in de bijlage gevoegde planningsoverzicht<sup>2</sup>, op dit moment een zo reëel mogelijke inschatting gemaakt. Deze planning doet recht aan de noodzakelijke en snelle verbetering van de veiligheid en aan de maximale inspanning die van onze defensieorganisatie verwacht kan worden. In de komende maanden werken we de set aan maatregelen en de planning verder uit op basis van realiteit en actualiteit. Het plan van aanpak blijft daarmee een groeidocument.

## **Visitatiecommissie**

In de afgelopen weken zijn we volop bezig geweest met het instellen van een visitatiecommissie. Deze commissie gaat rapporteren over de uitvoering van het plan van aanpak conform de motie (Kamerstuk 34 775 X, nr. 113) naar aanleiding van het algemeen overleg (AO) Integrale aanpak veiligheid en integriteit op 25 april jl. (Kamerstuk 34 775 X, nr. 121). We zijn op dit moment in gesprek met geschikte kandidaten. Tijdens het zomerreces zullen wij u informeren over de samenstelling en de opdracht van de visitatiecommissie.

## **Tot slot**

Er is nog veel werk te verzetten. De komende jaren zullen wij met volharding blijven werken aan veiligheid. Dat is belangrijk voor de veiligheid van onze mensen, zodat zij beter in staat zijn te blijven beschermen wat ons dierbaar is.

De Minister van Defensie,  
A.Th.B. Bijleveld-Schouten

De Staatssecretaris van Defensie,  
B. Visser

---

<sup>2</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl).