

de Voorzitter van de Tweede Kamer  
der Staten-Generaal  
Bezuidenhoutseweg 67  
2594 AC Den Haag



Ministerie van Defensie

Datum 7 oktober 2022  
Betreft Veiligheid versterken bij Defensie

**Ministerie van Defensie**

Plein 4  
MPC 58 B  
Postbus 20701  
2500 ES Den Haag  
[www.defensie.nl](http://www.defensie.nl)

Veiligheid is randvoorwaardelijk bij de taakuitvoering van Defensie: veiligheid moet een vanzelfsprekend onderdeel zijn van beleid, aansturing en bedrijfsvoering bij Defensie. In de Defensienota (Kamerstuk 36 124 nr. 1) beschreven de minister en ik dat Defensie streeft naar het zijn van een inclusieve organisatie – waarin elke medewerker zich veilig, gewaardeerd en gerespecteerd voelt – en de sociale en fysieke veiligheid verder verbetert. Dit streven vereist blijvende aandacht en inzet, juist nu de defensieorganisatie groeit. Met deze groei bouwt Defensie aan de krijgsmacht van de toekomst. Dit is alleen mogelijk als er op alle niveaus voldoende aandacht voor veiligheid is en de veiligheidsdoelen uit de Defensienota worden nagestreefd. Van de medewerker die werkt met gevaarlijke stoffen, de commandant die bijdraagt aan een organisatiecultuur met hoog veiligheidsbewustzijn, het beleid voor risicomanagement, tot de veiligheid van ons materieel en onze gebouwen. Hoewel dit een lange adem vergt, komen we met de ingezette maatregelen dichterbij deze doelen. Hier zet Defensie de komende tijd extra op in door maatregelen te continueren en, waar mogelijk, te intensiveren.

**Onze referentie**  
BS2022023125

*Bij beantwoording datum,  
onze referentie en betreft  
vermelden.*

Op 14 september bood ik u de evaluatie van het plan van aanpak 'Een veilige defensieorganisatie' van de Auditdienst Rijk (ADR) aan (Kamerstuk 36 124 nr. 3). Daarin kondigde ik aan in een aparte brief nader in te gaan op hoe Defensie de komende jaren veiligheid verder verbetert. Daarvoor is in de Defensienota een eerdere tijdelijke investering van €16,9 miljoen structureel gemaakt. In deze brief zet ik, mede namens de minister van Defensie, de maatregelen op een rij aan de hand van onderwerpen die cruciaal zijn voor de werking van het veiligheidsmanagementsysteem (VMS) van Defensie: risicomanagement, sociale veiligheid en integriteit, opleiden, randvoorwaarden en ondersteuning commandanten, en leren als organisatie. De in deze brief genoemde maatregelen zijn niet uitputtend, maar geven wel inzicht in de prioriteiten om de komende jaren veiligheid bij Defensie verder te versterken.

#### *Het veiligheidsmanagementsysteem van Defensie*

Het VMS van Defensie is het geheel van beleid, regelgeving en (bedrijfsvoerings)procedures ten behoeve van het managen van risico's, het waarborgen van veiligheid en het verbeteren van het veiligheidsbewustzijn. Het huidige VMS is vastgesteld in 2019. Sindsdien heeft Defensie stappen gezet op het gebied van veiligheid. Wij evalueren en herzien op dit moment het VMS. Hiermee laten wij het VMS nog beter aansluiten op de processen van Defensie. Daarbij is het van belang dat het VMS voor elk defensieonderdeel kaderstellend, richtinggevend en toepasbaar is. Wij betrekken dan ook de defensieonderdelen en de Centrale Medezeggenschapscommissie (CMC) bij de evaluatie en herziening.

#### *Risicomanagement*

Militairen voeren onder hoge druk en extreme omstandigheden vaak complexe taken uit. Het is cruciaal dat we de risico's die hiermee zijn gepaard tijdig identificeren en hier passend mee omgaan. Dit is van belang voor de veiligheid van het personeel en voor een succesvolle militaire taakuitvoering.

Het identificeren van risico's is een taak van elke medewerker. Commandanten besluiten over de mitigerende maatregelen en het al dan niet accepteren van restructuurrisico's. Hiervoor zijn instrumenten beschikbaar die commandanten gebruiken om inzicht te krijgen in de risico's. Voorbeelden van deze instrumenten zijn de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) (in niet-operationele omstandigheden), de verbeterde Risicoanalyse Operationeel (vRAO) (in operationele omstandigheden), eventueel de *last minute risk assessment* (LMRA) (in alle omstandigheden), Nadere Inventarisaties (bij specifieke risico's, bijvoorbeeld op het gebied van gevaarlijke stoffen of blootstelling aan geluid) en specifieke risicoanalyses, zoals de Arbo en Milieu Risicoanalyse (AMRA) die wordt uitgevoerd voor de verwerving van materieel of IT-systemen.

Sinds 2022 hebben de defensieonderdelen en de Directie Operaties (DOPS) van de Commandant der Strijdkrachten (CDS), vanuit de structurele investering van €16,9 miljoen, extra capaciteit om meer van dit soort risicoanalyses te kunnen opstellen. Dit betreft zowel ondersteunende capaciteit voor commandanten als specialistische kennis voor het maken van een AMRA. Zeker in de huidige periode van groei voor de defensieorganisatie is dit cruciaal.

Daarnaast geeft Defensie verder invulling aan het programma Integraal Risicomanagement (IRM). Binnen dit programma worden de bestaande instrumenten en processen met elkaar in samenhang gebracht en verbeterd. Daarbij kijken we naar het gehele proces: vanaf het identificeren van een risico, bijvoorbeeld doordat er een melding wordt gemaakt, tot het integraal afwegen van de risico's op het juiste niveau. Ook zorgt het programma voor het verwerken van de principes en werking van IRM in de daarvoor bestemde opleidingen en ondersteuning van het noodzakelijke IT-systeem. Door een gebrek aan capaciteit heeft de ontwikkeling van dit IT-systeem vertraging opgelopen. Op dit moment onderzoeken we hoe deze vertraging ingelopen kan worden.

#### *Sociale veiligheid en integriteit*

In juli van dit jaar is het herziene integriteitsbeleid van Defensie vastgelegd, 'Integriteit bij Defensie: bevorderen, bewaken en beschouwen'. Met de herziening van het integriteitsbeleid doe ik twee moties gestand met betrekking tot nazorg voor melders (Ploumen en Karabulut: Kamerstuk 34 775 X, nr. 49) en vrijheid van communicatie met externen (lid Diks: Kamerstuk 34 775 X, nr. 119), van respectievelijk 13 november 2017 en 22 mei 2018.

Het integriteitsbeleid is de afgelopen jaren tot stand gekomen in nauwe samenwerking met experts en medewerkers van alle defensieonderdelen. Zo zijn opleidingen versterkt, zijn er meer mogelijkheden voor leiderschapsontwikkeling, is de meldprocedure vereenvoudigd en is er meer nazorg bij meldingen.

Eerder ingezette maatregelen worden voortgezet, zoals het *Just-culture* actie-onderzoek dat loopt sinds 2020. Zowel interne als externe onderzoekers voeren dit onderzoek uit, waarbij er aan de hand van focusgroepen onderzoek wordt gedaan naar de sociale veiligheid binnen teams. Binnen deze focusgroepen bedenken medewerkers zelf mogelijke maatregelen en interventies.

Ik hoor en zie goede resultaten van dit onderzoek en verwacht dat dit de komende jaren een blijvende bijdrage levert aan het verder ontwikkelen van een integere organisatiecultuur. Dit actie-onderzoek wordt dan ook geïntensiveerd: Defensie onderzoekt of, en hoe we effectieve praktijkvoorbeelden van de werkvloer breder in de organisatie kunnen toepassen.

#### *Opleiden*

Om te komen tot een organisatiecultuur waar sprake is van een hoog veiligheidsbewustzijn, is het noodzakelijk om nieuwe werknemers direct bewust te maken van hun eigen rol bij het creëren en bewaken van een veilige werkomgeving.

Hierin heeft Defensie al goede stappen genomen (Kamerstuk 36 124 nr. 3). Veiligheid is een vast onderdeel van initiële opleidingen en loopbaanopleidingen binnen Defensie. Het doel is echter in 2025 veiligheid in alle relevante opleidingen te hebben verwerkt. Daarnaast investeert Defensie de komende jaren in opleidingen en trainingen op het gebied van integriteit. Bij het inrichten van periodieke leiderschapsvorming voor commandanten en leidinggevenden worden cursussen en trainingen op het gebied van integriteit aangeboden. Ook voor medewerkers bieden we meer cursussen en trainingen aan, zodat steeds meer defensiemedewerkers hier gebruik van kunnen maken.

#### *Randvoorwaarden en ondersteuning van commandanten*

Ik zet mij in voor de ondersteuning van commandanten door de (decentrale) veiligheidsorganisaties te versterken, te investeren in de basis en een aantal specifieke ondersteunende maatregelen.

Met het plan van aanpak 'Een veilige defensieorganisatie' zijn sinds 2018 de veiligheidsorganisaties op elk niveau uitgebreid en is de DOPS van de CDS toegerust om commandanten in operationele omstandigheden bij te staan. Deze kabinetsperiode investeren we structureel €16,9 miljoen, voornamelijk om de veiligheidsorganisaties op decentraal niveau verder te versterken. Dat betekent dat commandanten tot op bataljonsniveau meer ondersteuning krijgen. Defensie realiseert op dit moment de uitbreiding van deze capaciteit; we zijn aan het werven en opleiden. De CDS monitort periodiek de voortgang en bespreekt deze in het Veiligheidscomité.

Daarnaast moeten commandanten in staat worden gesteld om hun verantwoordelijkheden waar te maken. Dat begint bij investeren in de basis: het hebben van voldoende (en) gekwalificeerd personeel, goed materiaal en een veilige werk- en leefomgeving.

Ook ondersteunen we commandanten met specifieke maatregelen, zoals structureel budget voor de regeling Zelfstandig Kleine Aanschaf (ZKA). Met deze regeling kunnen commandanten tot op bataljonsniveau op korte termijn middelen of diensten aanschaffen waar via het reguliere inkooptraject beperkt of te laat in kan worden voorzien. Hiermee kunnen commandanten bijvoorbeeld een middel of dienst aanschaffen om een geïdentificeerd risico te mitigeren. Verbeteringen zoals deze zijn vaak direct op de werkvloer merkbaar.

Een ander voorbeeld is ondersteuning met specifieke kennis en expertise, bijvoorbeeld op het gebied van werken met gevaarlijke stoffen. De vorige

kabinetsperiode is de capaciteit hiervoor uitgebreid. Daarnaast is er een E-learning ontwikkeld om de kennis te vergroten. Het veilig werken met gevaarlijke stoffen is voor mij een prioriteit. Daarom bouw ik verder op deze maatregelen. Met de structurele investering vanaf 2022 is ook de specialistische capaciteit voor het vervoer van gevaarlijke stoffen door de lucht vergroot. Daarnaast wordt ook andere kennis in de organisatie geborgd, bijvoorbeeld met de oprichting van de duikautoriteit en het kenniscentrum Kosmisch Optische Straling (KOS).

#### *Leren als organisatie*

Uw Kamer is afgelopen periode meermaals geïnformeerd over een aantal meldingen, voorvallen en incidenten. Helaas zullen we niet geheel kunnen voorkomen dat incidenten plaatsvinden; een organisatie zonder incidenten bestaat niet. Het is noodzakelijk dat de organisatie hieruit lessen blijft trekken. Daarbij hoort een organisatiecultuur waarin blijvend leren en verbeteren vanzelfsprekendheden zijn. Dit draagt bij aan een zo veilig mogelijke taakuitvoering en borgt geleerde lessen.

Onderzoeken en rapporten van interne en externe toezichthouders vervullen hierin een belangrijke rol. Daarbij noem ik specifiek de Inspectie Veiligheid Defensie (IVD). Haar voorvallenonderzoek, thematisch onderzoek en systeemgericht toezicht helpen het lerend vermogen van de organisatie te verhogen.

Het is daarnaast aan de organisatie om ook zelf lessen te trekken. Dat gebeurt door het melden van voorvallen te stimuleren, zodat mogelijke onveilige situaties kunnen worden verholpen. Daarbij is het van belang dat de meldingen zorgvuldig worden onderzocht en geanalyseerd. Een goed meldingssysteem is daarbij randvoorwaardelijk. Het huidige systeem kent beperkingen en wordt daarom vernieuwd. Dit is echter een langdurig traject. Ondertussen zet ik in op het zo goed mogelijk gebruiken van het huidige systeem, waardoor de organisatie wel kan leren van gemaakte meldingen. Ook wordt de regelgeving voor het intern onderzoeken van meldingen en incidenten op dit moment herzien. Het doel van deze onderzoeken blijft om te kunnen leren van de melding of van het onderzochte incident.

Ook voert Defensie zelf steeds meer audits uit. Door gerichte audits uit te voeren, controleert de organisatie tot in hoeverre systemen en processen zijn ingericht volgens wet- en regelgeving. Onderdeel van de investering van €16,9 miljoen is het uitbreiden van de auditcapaciteit. Het doel is dat elk defensieonderdeel jaarlijks een auditprogramma uitvoert, waarbij de resultaten op centraal niveau worden geanalyseerd om daar defensiebreed van te leren.

*Slot*

Hoewel een organisatie zonder incidenten helaas niet bestaat, blijft het streven altijd om te zorgen voor een zo veilig mogelijke werkomgeving voor onze militairen. In deze brief heb ik aangegeven wat mijn inzet daarbij is. Ik continueer reeds ingezette maatregelen en intensiveer waar mogelijk. Hiermee wordt de organisatie niet alleen veiliger, maar ook sterker.

*DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE*

mr. drs. C.A. van der Maat