

Vergaderjaar 2018–2019

35 000 X

Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2019

Nr. 75

BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 12 december 2018

Inleiding

Op 15 oktober 2018 heb ik u, mede namens de Minister, een eerste reactie op de eindrapportage van de commissie Sociaal Veilige Werkomgeving Defensie (hierna commissie-Giebels) toegestuurd (Kamerstuk 35 000, nr. 13). Ik heb in die Kamerbrief toegezegd dat ik nog vóór het einde van 2018 met een nadere reactie zou komen. Met deze brief doe ik, mede namens de Minister, deze toezegging gestand.

Allereerst is het van belang om een duidelijke beleidsrichting sociale veiligheid vast te stellen. Het eindrapport van de commissie-Giebels is namelijk het laatste in een reeks rapporten die zich kritisch hebben uitgelaten over de sociale veiligheid binnen Defensie. Deze beleidsrichting sociale veiligheid is het richtinggevende kader voor de korte en lange termijn voor het verbeteren van de sociale veiligheid binnen Defensie. Wij streven ernaar om onveilige situaties zoveel mogelijk te voorkomen, maar realiseren ons dat dit in een grote organisatie van bijna 56.000 mensen, waar jaarlijks ruim 4.000 medewerkers in- en uitstromen, helaas nooit helemaal te voorkomen is. Het is van groot belang in die gevallen adequaat te reageren door signalen tijdig op te vangen, serieus te nemen en op de juiste manier, dus met oog voor melder en andere betrokkenen, met de juiste instrumenten aan te pakken.

Leeswijzer

Hieronder schets ik eerst het richtinggevende kader. Hierna beschrijf ik de hiervoor benodigde randvoorwaarden, waarna ik nader in ga op de uitvoering van het plan om de sociale veiligheid te versterken. Vervolgens benoem ik een aantal voorbeelden van waar Defensie al mee bezig is. Tot slot ga ik nader in op de uitwerking van de vijfde aanbeveling van de commissie-Giebels om langlopende zaken met een frisse blik te bezien.

Stip op de horizon

Defensie streeft naar een cultuur en een organisatie waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn zonder de angst te hebben te worden buitengesloten. Een organisatie die meer dan ooit ernaar streeft een afspiegeling van de samenleving te zijn, waarin diversiteit en inclusiviteit¹ een natuurlijk onderdeel zijn. Een organisatie als groep waarin medewerkers voor elkaar zorgen, sociaal betrokken zijn, elkaar accepteren en waarderen, elkaar kunnen vertrouwen, open en transparant communiceren en waarin ruimte is voor inspraak en tegenspraak. Defensie wil de kracht van de groep handhaven maar de groep als bastion en gesloten systeem veranderen naar groep als open systeem en veilige thuishaven voor de professional, met gedeelde waarden en besef van normen.

Defensie wil een organisatie zijn die sociaal veilig is met een cultuur waarin het melden van (veiligheids)incidenten niet alleen mogelijk is, maar zelfs wordt gestimuleerd en gewaardeerd zonder dat het negatieve gevolgen heeft voor de melder en tegelijk zorgvuldig wordt omgegaan met de belangen van diegene over wie wordt gemeld of geklaagd. Op deze manier kan worden onderzocht wat er is gebeurd en wat eraan moet worden gedaan. Dit vereist een goede balans tussen betrouwbaarheid en openbaarmaking. Een sociaal gezonde werkomgeving heeft positieve effecten op prestaties, vergroot betrokkenheid en plezier en vermindert verzuim. Het werken aan een sociaal gezonde cultuur is zowel een werkgevers- als werknemersverantwoordelijkheid.

Van uniformiteit naar diversiteit

Defensie heeft traditiegetrouw een sterke en specifieke cultuur. Die cultuur is overigens niet overal in de organisatie identiek. Wel zien we een rode draad namelijk een hechte eenheid die haar kracht ontleent aan uniformiteit. Toetreden tot de groep kan vaak alleen op basis van conformisme aan 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 gesloten organisatie én het zorgt ervoor dat er binnen sommige groepen onder bepaalde omstandigheden relatief weinig tolerantie is voor afwijkend gedrag en afwijkende meningen.

Deze cultuur heeft te maken met de aard van het werk en er zijn aanzienlijke cultuurverschillen tussen de verschillende defensieonderdelen. Toch is er één duidelijke overeenkomst die in belangrijke mate cultuur bepalend is: 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 altijd in eenheidsverband uitgevoerd, waarbij de individuele inbreng en vaardigheden weliswaar van belang zijn, maar de eenheid (of het «team») de opdracht zal uitvoeren en daarom het teambelang altijd voorop staat. Om de groep als geheel goed te kunnen laten functioneren, wordt van het groepslid loyaliteit, discipline en dienstbaarheid aan de groep verlangd. Slechts als team kan de opdracht succesvol worden voltooid. Aan het belang 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 het rapport van de commissie-Giebels wijst terecht op de keerzijde die dit met zich mee kan brengen. De

¹ Kamerstuk 35 000 X, nr. 12 Diversiteit en Inclusiviteit, 11 oktober 2018

commissie concludeert dat het niet melden van een klacht verstandiger is voor je carrièreverloop dan dit wel te melden. Daarom verdienen de wijze waarop de groep zich manifesteert en haar kracht ontleent een andere invulling.

Beleidsrichting

Het is mogelijk net zulke sterke groepen te creëren zonder de hierboven genoemde nadelen. Dit kan door kracht te ontleen uit de diversiteit in plaats van de uniformiteit binnen de groep. 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. Het gedrag en de atmosfeer binnen zo'n groep geeft veel meer ruimte voor openheid, meedenken, zelfkritiek en transparantie. Ook mag een hogere meldingsbereidheid worden verwacht. De cohesie in de groep kan er zelfs door aan kracht winnen. Van kracht door uniformiteit dus naar kracht door diversiteit.

Dat is ook een cultuur die veel beter aansluit op de maatschappelijke trend van toenemende eisen die het individu stelt aan zijn of haar persoonlijke positie. Mensen willen meer ruimte voor hun eigen identiteit en willen meer als individu worden gezien. Dit stelt ook andere eisen aan de kwalificaties van de medewerkers.

De hierboven geschetste beleidsrichting vereisen een integrale uitwerking. Door deze beleidsrichting te kiezen, kiezen we voor een breed op te zetten aanpak die op veel punten samenhang kent met de maatregelen uit het Plan van Aanpak «Een veilige defensieorganisatie» (Kamerstuk 341919 nr. 4) Defensieonderdelen zijn hier al mee bezig, maar dit zal de komende jaren verder moeten worden versterkt. Hieronder ga ik eerst nader in op de vereiste randvoorwaarden. Daarna schets ik aan de hand van vijf operatielijnen hoe Defensie hier concreet invulling aan geeft.

Randvoorwaarden

Het versterken van een sociaal veilige omgeving vergt ingrijpende veranderingen binnen Defensie. Deze veranderingen moeten in balans gebracht worden met andere belangrijke uitdagingen van Defensie, zoals:

- Het verbeteren van de fysieke veiligheid.
- Herstel van vertrouwen van defensiemedewerkers.
- Het voldoende gevuld krijgen van eenheden.
- De transitie van krimp naar groei.
- Het inlopen van achterstallig onderhoud.
- Het inlopen van de tekorten in voorraden en materieel.

Twee aspecten zie ik daarbij, analoog aan het rapport Giebels, als randvoorwaardelijk: de kwaliteit van het leiderschap en daarbij in het bijzonder het middenmanagement, alsmede een goed functionerend meldingssysteem.

Het middenkader (de lagere eenheidscommandanten en de onderofficieren) speelt hierbij een essentiële rol. Deze grote groep mensen is er immers verantwoordelijk voor dat het beleid wordt omgezet in uitvoering. Zij sturen op directe wijze dit personeel aan en hebben dagelijks contact met de werkvloer, zowel in de opleidingen, tijdens de gereedstelling, als in de operationele taakuitvoering. Het is dan ook randvoorwaardelijk dat dit middenkader het borgen van een sociaal veilige omgeving omarmt. Door het geven van het goede voorbeeld en het uitdragen van het juiste normbesef creëert het middenkader draagvlak en acceptatie bij het

personeel. Het is vanzelfsprekend wel van belang dat de top van de organisatie het goede voorbeeld geeft en het middenkader ondersteunt.

De tweede randvoorwaarde is een goed functionerend meldingssysteem. Defensie blijft met voorrang het stelsel waarbinnen meldingen kunnen worden gedaan vereenvoudigen en verbeteren. Dit stelsel bevat een aantal belangrijke componenten. Een breed netwerk van vertrouwenspersonen, verantwoordelijke en toegankelijke leidinggevenden, een onafhankelijke en deskundige Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) en een onafhankelijke externe escalatiemogelijkheid, zoals door de Commissie Giebels voorgesteld, waar nu door het Ministerie van BZK naar wordt gekeken. Het zover als mogelijk faciliteren van medewerkers met eventuele meldingen staat in dit netwerk centraal en niet het volgen van procedures.

Plan versterken sociale veiligheid op hoofdlijnen

Defensie ziet vijf operatielijnen waarin op korte (2019) en langere termijn (2020 e.v.) acties worden opgestart. Deze operatielijnen zijn onderling afhankelijk en moeten elkaar versterken. Acties en concrete maatregelen op de operatielijnen zijn medio 2019 voorgesteld en afgestemd met de defensieonderdelen. Deze afstemming leidt tot een integraal plan met oog voor het specifieke karakter van elk defensieonderdeel. De operatielijnen zijn:

1. Cultuurverandering

Doel: Defensie wil de kracht van de groep handhaven maar de groep als bastion en gesloten systeem veranderen naar groep als open systeem en veilige thuishaven voor de professional, met gedeelde waarden en besef van normen. In die op diversiteit en inclusiviteit gerichte cultuur is meer ruimte voor het individu en zijn elkaar aanspreken, transparantie en tegenspraak organiseren de norm. Dit geldt voor alle niveaus, waarbij de hogere niveaus een voorbeeldfunctie hebben naar de onderliggende lagen van de organisatie («tone at the top»).

Aanpak: In algemene zin zal het werk bij Defensie steeds hoogwaardiger en specialistischer worden. Wil Defensie aantrekkelijk blijven als werkgever, dan zal de organisatiecultuur moeten veranderen. Dit zal een proces van lange adem worden. Het is niet reëel te veronderstellen dat de cultuurverandering in korte tijd volledig is gerealiseerd. Eerste initiatieven vragen om een samenhangend vervolg en bovendien volharding op de lange termijn. Op korte termijn inventariseren de defensieonderdelen wat er veranderd moet worden op basis van het richtinggevend kader en de operatielijnen. Hierbij zal ook de onlangs uitgegeven nieuwe gedragscode nadrukkelijk worden betrokken. Uit deze inventarisatie volgen concrete plannen per defensieonderdeel en een defensiebreed plan (medio 2019). Dit is in overeenstemming met het Plan van Aanpak «Een veilige defensieorganisatie». Hieraan dragen ook meerjarige doelstellingen, periodieke beoordelingen van de voortgang en daarop volgende sturing bij, zoals opgenomen in het Plan van Aanpak.

Voor de langere termijn worden deze plannen uitgevoerd en zichtbaar gemaakt in de reguliere bedrijfsvoering processen en rapportages (2021). Tevens wordt de verbetering van de gewenste cultuur gewaarborgd in een kwaliteitssysteem», waarbij we voortgang monitoren en onszelf in staat stellen te verbeteren («Plan, Do, Check, Act»).

2. Werving, instroom, doorstroom en uitstroom herzien

Doel: Defensie wil van vaste patronen in werving en loopbaanpaden naar flexibele (minder geijkte) loopbaanpaden en meer maatwerk op de persoon (juiste persoon op de juiste plaats) ter bevordering van nieuwe inzichten en interactie met de omgeving van Defensie. Werving moet zich daartoe richten op het binnen halen van mensen die passen in de voorgestane open cultuur zonder het militaire karakter van de organisatie uit het oog te verliezen. Loopbaansporen moeten worden herzien omdat vaste patronen in loopbaansporen niet bijdragen aan diversiteit en sociale veiligheid. De mogelijkheden voor deeltijdarbeid en zij-instroom verdienen hierbij speciale aandacht.

Aanpak: Op korte termijn start Defensie een onderzoek (o.a. in overleg met de centrales van overheidspersoneel en de medezeggenschap) naar de mogelijkheden om loopbaanpatronen en werving aan te passen (medio 2019). Hierin wordt ook afgestemd met de defensieonderdelen zodat rekening kan worden gehouden met de specifieke wensen die zij hebben.

In de brief van 15 oktober heb ik aangegeven dat het functieroulatie-systeem om operationele redenen behouden dient te blijven. We gaan wel de eventuele negatieve effecten aanpakken. Op sommige posities is het met betrekking tot opvolging en nazorg (in relatie tot verbeteren meldingsbereidheid) van belang de functie langer dan de gebruikelijke drie jaar te bezetten. We bieden daarom onze mensen conform de Defensienota de mogelijkheid om langer op een bepaalde functie te blijven zitten. De persoonlijke ontwikkeling van defensie medewerkers beperkt zich niet tot functieroulatie. Conform de Defensienota 2018 zal het huidige Flexibel Personeelssysteem moeten worden vervangen door een nieuw, modern en toekomstbestendig HR-model dat recht doet aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en dat meer mogelijkheden biedt voor medewerkers om de loopbaan flexibeler vorm te geven. Denk hierbij concreet aan flexibiliteit in aanstellingsvormen, inbedding van talentmanagement op elk organisatieniveau, maar ook aan een betere balans tussen in-, door- en uitstroom van personeel. In 2019 zal het nieuwe HR-model en het bijbehorende instrumentarium op hoofdlijnen duidelijk worden.

Aanpassen van selectie- en doorstroomcriteria vergt een grondige aanpak. Het is echter belangrijk competenties zoals mensgericht en integer al bij de instroom te beschouwen, maar ook gedurende de verdere loopbaan, zoals bij het beoordelen of belonen. Op korte termijn zullen de praktische mogelijkheden hiervoor worden uitgewerkt. In overeenstemming met het Plan van Aanpak² is vanaf medio 2019 sociale integriteit onderdeel van de beoordelingssystematiek en een vast onderwerp in functioneringsgesprekken, zodat het meegenomen kan worden in de bevorderingen.

Op langere termijn wordt waar nodig de aanstellingsopdracht aangepast en worden loopbaanpatronen in afstemming met de personeelsorganisatie per defensieonderdeel en het HR model herzien. Tevens worden de in-, door-, en uitstroomketens per defensieonderdeel herzien en worden deze periodiek geëvalueerd op grond van het richtinggevend kader.

² Plan van Aanpak maatregel 29: veiligheid wordt in het functioneringsgesprek als standaard bespreekpunt opgenomen.

3. Opleiding en vorming

Doel: Defensie wil de cultuur waarin vorming gezien wordt als «je moet je eerst bewijzen voordat je meetelt» veranderen naar een cultuur met vorming vanuit congruent voorbeeldgedrag. Vorming vindt initieel plaats in opleidingen maar gebeurt zeker ook op de werkvloer. Het veranderen van het perspectief op vorming is daarom niet eenvoudig en vereist mogelijk aanpassing van opleidingen en het doordringen van opleiders van het effect van hun gedrag. Naast het gedrag van opleiders is ook het gedrag van hoger- en middenkader een voorbeeld voor hun omgeving. Er zal dan ook voor hoger- en middenkader aandacht moeten zijn voor hun vormende rol gedurende hun loopbaan.

Aanpak: Binnen Defensie zijn talloze opleidingscentra en opleidingen waarin vorming een rol speelt. Deze opleidingen variëren van initiële militaire tot specifieke vaktechnische opleidingen. Bovendien zijn er diverse loopbaanopleidingen en vaardigheidstrainingen. De ambitie om alle opleidingen tegen het licht te houden vereist dan ook een grondige aanpak en kost tijd.

Op korte termijn wordt de prioriteit gelegd bij investeringen in initiële militaire opleidingen en leiderschapsopleidingen, omdat daar gewerkt wordt met de meest beïnvloedbare doelgroep. Ook de onlangs uitgegeven nieuwe gedragscode wordt hier bij gebruikt. Begin 2019 wordt de gewenste richting uitgewerkt in samenwerking met opleidingscentra van de defensieonderdelen, het Expertisecentrum Opleidingen Defensie (ECOD) en het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD). De trainingen (zoals coachend leiderschap) en workshops (zoals zelfleiderschap en vorming en waarderen van verschillen) worden beschikbaar gesteld voor opleiders en middenkader om zich verder te bekwamen in elementen van sociale veiligheid en vorming. Daarnaast is onder regie van Directie Aansturing Operationele Gereedheid, in samenwerking met het ECOD en opleidingscentra van defensieonderdelen geïnventariseerd hoe diversiteit en inclusiviteit in opleidingen verwerkt kan worden. Implementatie hiervan start begin 2019. Onder de noemer beeldend trainen wordt bestaande casuïstiek in opleidingen vervangen door casuïstiek met betrekking tot diversiteit en inclusiviteit.

Naast de wijzigingen die op korte termijn kunnen plaatsvinden in opleidingen volgen op langere termijn waar nodig aanpassingen van opleidingen en vormingstrajecten. Gedurende de loopbaan krijgt hoger- en middenkader periodiek in carrièrecursussen scholing aangeboden op het gebied van hun rol als voorbeeld en vormer. Tevens worden opleidingen aangepast en is gewenst voorbeeldgedrag van opleiders, hoger- en middenkader gewaarborgd en wordt de voorbeeldrol periodiek geëvalueerd.

4. Leiderschap

Doel: Defensie wil leiders die zowel verbinden én beslissen, maar zich ook kwetsbaar op durven te stellen, waarmee ze een voorbeeld zijn voor hun omgeving. Defensie gaat leidinggevenden beter in staat stellen om op effectieve wijze sociale veiligheid te bevorderen en dit ook onderdeel te laten zijn van de beoordelingssystematiek ten behoeve van bevordering.

Aanpak: Er zijn al plannen gemaakt voor verbetering van faciliteiten (legering etc.). De uitvoering hiervan is gaande, maar vergt vanwege de omvang nog meerdere jaren, vooral op het gebied van legering. In het kader van het vergroten van onze wendbaarheid en het in hun kracht plaatsen van commandanten, is er een vereenvoudigde bestelprocedure

ingevoerd voor zaken tot € 15.000 (excl. BTW) die niet of niet tijdig via de reguliere wijze kunnen worden verkregen. De mandaten en budgetten voor het gebruik maken van deze regeling zijn laag in de organisatie belegd, veelal op bataljons-niveau of daarmee vergelijkbaar niveau. Deze regeling wordt ook ingezet voor het verbeteren van het woon- en leefklimaat op defensieonderdelen. Daarnaast gaan we met onze commandanten in gesprek hoe we het toezicht op de legering kunnen verbeteren.

Op korte termijn (medio 2019) gaan we nader onderzoeken welke zaken het middenkader en commandanten verder kunnen ondersteunen in hun eigenaarschap van sociale veiligheid en mensgericht handelen. Daarom wordt in de komende tijd met prioriteit in deze groep geïnvesteerd. Een op het middenkader toegesneden lespakket wordt daartoe ontwikkeld en binnen de defensieonderdelen worden aansprekende voorbeelden gebruikt ter inspiratie van anderen. Verder gaan we concreet investeren in betere opleidingen en inventariseren hoe we ons middenkader betere tools kunnen geven voor het uitvoeren van hun taak. Hier zal een breed scala aan maatregelen met betrekking tot opleidingen, cursussen, trainingen worden uitgewerkt en gaan we begin 2019 in gesprek met het middenkader welke tools, naast lespakketten, zij nodig hebben bij de uitvoering van hun taak.

Verder wordt de toepassing en toepasbaarheid van het Leiderschap ontwikkelraamwerk van het ECLD in alle leiderschapsopleidingen geëvalueerd conform het Plan van Aanpak³. Daarnaast geeft het ECLD begin 2019 een handleiding teameffectiviteit uit, waarin o.a. handvatten en praktische tips staan voor leidinggevend en middenkader om diversiteit en sociale veiligheid in het team te stimuleren. Deze zien bijvoorbeeld op het versterken van onderling vertrouwen en het voorkomen van uitsluiting. Tevens werkt het ECLD op dit moment aan het opzetten van een periodieke leiderschapsvorming, voor met name middenkader bij de eenheden, waarin ook praktische handvatten worden aangeboden.

Vanaf medio 2019 wordt, conform het Plan van Aanpak, structureel gewaarborgd dat commandanten gedragsinterventies organiseren op basis van risicoanalyses en de effecten hiervan evalueren. Risico inventarisaties in combinatie met werkbelevingsonderzoek zijn hierbij instrumenten waarmee commandanten een sociaal veilige werkomgeving kunnen realiseren. Bovendien wordt in alle leiderschapsopleidingen sociale veiligheid een onderdeel van het curriculum. Leidinggevend worden beoordeeld op hun vaardigheid om een sociaal veilige werkomgeving te waarborgen. We onderzoeken hoe dit meegenomen kan worden bij bevorderingen en doorstroom. Ook is sociale veiligheid een verplicht gespreksonderwerp in het overleg tussen leidinggevend en medewerkers.

5. Meldingen en ondersteunende systemen

Doel: Defensie streeft naar duidelijkheid en eenvoud in melden en herkenbaarheid van het meldingsloket. Alle defensiemedewerkers moeten zich veilig voelen om vermoedens van integriteitsschendingen, waaronder ongewenst gedrag, te melden. Defensie zet daarom vol in op het vereenvoudigen en verbeteren van het meld- en registratiesysteem voor meldingen van vermoedens van integriteitsschendingen en misstanden.

³ Plan van Aanpak maatregel 21: het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD) verwerkt veiligheid expliciet in de trajecten voor leiderschap om het veiligheidsbewustzijn bij alle leidinggevend te verankeren.

Dit vergt een laagdrempelig systeem dat begint bij melden in de lijn, juist omdat de commandant de verantwoordelijkheid voor de integriteit binnen zijn onderdeel draagt. Toegankelijke commandanten en goed opgeleide vertrouwenspersonen spelen een belangrijke rol in deze fase van het proces.

In het geval de medewerker redenen heeft om niet in de lijn te willen melden bestaat als alternatief het centrale, onafhankelijk en deskundig Meldpunt Integriteit Defensie, ondergebracht bij de COID. Hierover heb ik u reeds in de brief van 15 oktober geïnformeerd.

De COID wordt op dit moment omgevormd om beter aan deze nieuwe taken te kunnen voldoen. De organisatie zal bestaan uit een meldpunt, een adviesfunctie en een onderzoeksfunctie. Hierbij zal de onderlinge onafhankelijkheid en de onafhankelijkheid van de defensieorganisatie worden geborgd. Hiermee komt Defensie tegemoet aan de aanbeveling van de commissie-Giebels.

De COID bewaakt de kwaliteit en onafhankelijkheid van onderzoeken en onderzoekers. Bovendien zal de COID het meldproces vereenvoudigen met inbegrip van de wettelijke vereisten. Zij beheert het nieuwe registratiesysteem en is verantwoordelijk voor de kwaliteit van dit systeem. De COID kan ook zelfstandig onafhankelijk onderzoek verrichten.

Juist vanwege de noodzakelijke deskundigheid, ervaring over de defensieorganisatie en rol bij de gewenste cultuurverandering (die het beste van binnenuit kan worden gefaciliteerd) heeft een intern meldpunt de voorkeur boven een extern meldpunt. De onafhankelijkheid van de onderzoekers en adviseurs van de COID wordt geborgd door de positionering van de COID, waaronder het meldpunt, onder de secretaris-generaal en buiten de commandantenlijn.

Desalniettemin is Defensie actief betrokken bij interdepartementale gesprekken over de inrichting van een door de commissie-Giebels voorgesteld bovendeelmentaal extern meldpunt als zogenaamd «escalatie-niveau». Ik merk in dat verband op dat het bestaande Meldpunt Integriteit Defensie ook nu reeds toegankelijk is voor melders of klagers van buiten Defensie.

Aanpak: In 2019 wordt verder geïnvesteerd in de kwalitatieve vaardigheden van vertrouwenspersonen. Ook wordt er door werving en selectie naar gestreefd meer diversiteit binnen de groepen van vertrouwenspersonen te realiseren.

Alle meldingen over vermoedens van integriteitsschendingen, inbegrepen klachten, worden geregistreerd in een nieuw centraal systeem. Het nieuwe registratiesysteem borgt dat vertrouwelijkheid is gegarandeerd, opvolging en terugkoppeling wordt gemonitord en de voortgang aan de melder wordt gerapporteerd. Dit alles draagt bij aan een structuur die de meldingsbereidheid verhoogt en de mogelijkheid biedt te leren van situaties.

Het nieuwe registratiesysteem wordt in 2019 gefaseerd ingevoerd voor een doelmatige registratie en follow-up van «incidenten» door de commandant en de COID. Zo zal het systeem geschikt worden gemaakt voor het elektronisch bewaren van documenten die betrekking hebben op uitgevoerde onderzoeken. Daarmee kom ik tegemoet aan het door de commissie-Giebels gesignaleerd probleem dat relevante stukken soms bij functiewisselingen in het ongereede geraken. Het vernieuwde systeem biedt ook de mogelijkheid de verschillende stappen in een onderzoeks-

proces vast te leggen. Het geheel ondersteunt de commandant ook bij het bieden van zorg en nazorg aan melders en de overige betrokkenen, tijdens en nadat het onderzoek is afgerond. Dit zijn belangrijke waarborgen om ervoor te zorgen dat melders met klachten serieus worden genomen.

Inmiddels is de interne aanwijzing voor het houden van interne onderzoeken bijna afgerond. De daarin beschreven procedure is gebaseerd op de werkwijze die de Commissie Ongewenst Gedrag (COG) hanteert en wordt de norm voor de te houden onderzoeken, waarbij de onafhankelijkheid van de onderzoeken en onderzoekers verder is geborgd. Hiermee komt Defensie ook tegemoet aan deze aanbeveling van de commissie-Giebels. Bij de defensieonderdelen wordt de «pool» van onafhankelijke en gekwalificeerde (parttime) onderzoekers worden uitgebreid, in aanvulling op de (fulltime) COID-onderzoekers. Hierdoor zal de onderzoekscapaciteit in 2019 kwantitatief en kwalitatief worden verbeterd. De COID is verantwoordelijk voor onafhankelijk en kwalitatief onderzoek.

In de nieuwe werkwijze zullen de adviseurs van de COID de melders en commandanten proactief ondersteunen bij de behandeling van meldingen. Potentiele melders en klagers kunnen voor alle vragen bij het centrale meldpunt terecht. In mijn brief van 15 oktober schreef ik in dat verband dat de COID meer sturende bevoegdheden bij de afhandeling van een melding krijgt. Deze sturing vindt plaats door het geven van zwaarwegend advies aan commandanten, over de inrichting en vormgeving van de te houden onderzoeken. De commandant blijft verantwoordelijk voor de adequate afhandeling van meldingen binnen zijn onderdeel. Afwijking van de COID-advies vergt evenwel een uitdrukkelijke motivering. In dergelijke gevallen neemt de secretaris-generaal een besluit.

De evaluatie door externe onderzoekers van de Klachtenregeling Defensie en de klachtbehandeling bij Defensie is momenteel in volle gang. De bevindingen en aanbevelingen uit het rapport van de commissie-Giebels hebben aanleiding gegeven om bij de evaluatie niet alleen te kijken naar de formele behandeling van klachten conform de Klachtenregeling Defensie, maar om tevens te kijken naar het «informele klachttraject». Defensie verwacht hierdoor onder andere meer zicht te krijgen op het soort uitingen van ongenoegen waarmee medewerkers naar hun leidinggevende, vertrouwenspersoon en geestelijk verzorger gaan, welke adviezen medewerkers ontvangen en wat medewerkers doet besluiten om een klacht «formeel» te maken. Deze keuze heeft ertoe geleid dat het evaluatierapport, gezamenlijk met het plan van aanpak pas in het voorjaar van 2019 aan de Kamer zal worden aangeboden.

Reeds ingezette maatregelen

Binnen de defensieonderdelen is men zich, mede dankzij de aandacht die het onderwerp de afgelopen periode heeft gehad, doordrongen van het belang om de sociale veiligheid te verbeteren en voeren hier zelf regie op. Omdat het karakter en de taakstelling per defensieonderdeel verschilt, kunnen de reeds geïmplementeerde maatregelen van elkaar afwijken. Dit betekent echter niet dat er geen uitwisseling van kennis en ervaring kan plaatsvinden. Het is van belang van elkaar te leren. De voorbeelden worden intern uitgewisseld waarbij bezien wordt in hoeverre ze voor de andere defensieonderdelen toepasbaar zijn.

Ik wil daarom vanuit de vele ontwikkelingen binnen de organisatie enkele in het oog springende voorbeelden schetsen.

Opleiding en vorming

Binnen diverse defensieorganisaties is al enige tijd aandacht voor sociale veiligheid binnen de diverse opleidingstrajecten. Diverse maatregelen uit het Plan van Aanpak zijn daarbij in gang gezet. Zo zijn integriteit en sociale veiligheid in diverse opleidingen opgenomen, bijvoorbeeld in de Hogere Defensie Vorming en de basis leergang voor burgerleidinggevenden.

Voor nieuwe medewerkers binnen de Defensie Materieel Organisatie (DMO) bestaat een «onboardingsprogramma» waarin sociale omgangsvormen besproken worden. Dat komt sterk overeen met het initiatief van het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK). Hier wordt met nieuw personeel het onderwerp ongewenst gedrag en integriteit als vast onderdeel besproken in de verschillende introductieprogramma's.

Een grote uitdaging voor Defensie is het ondersteunen van het zittende kader met betrekking tot het versterken van sociale veiligheid. Een voorbeeld hiervan is het leiderschapstraject dat binnen de DMO/Joint IV Commando (JIVD) is gestart (in samenwerking met het Expertisecentrum Leiderschap Defensie) met ruime aandacht voor sociale vaardigheden. Daarnaast hebben alle P&O adviseurs van het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO) de training morele oordeelsvorming doorlopen. Inmiddels is deze training standaard opgenomen in het inwerkprogramma voor nieuwe P&O adviseurs.

Een ander voorbeeld is de verveelvoudiging van het aantal vertrouwenspersonen binnen het Korps Mariniers. Er is grote interesse bij de kaderleden om vertrouwenspersoon of collegiaal netwerker te worden. Het Collegiaal Netwerk Koninklijke Marine (CN KM) is 10 jaar geleden opgericht binnen het Korps Mariniers en 5 jaar geleden uitgebreid binnen het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK). Dit netwerk bestaat uit ervaren, opgeleide mariniers en vlootpersoneel en heeft als doel het bieden van collegiale zorg om de verwerking van een potentieel schokkende gebeurtenis te bevorderen. Als er vervolgens sprake is van stagnatie van de verwerking, ondersteunt en assisteert het CN KM bij het zoeken naar en vinden van professionele hulp en/of zorg. Dit netwerk is aanvullend op bestaande, professionele zorg.

Het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) is gestart met de ontwikkeling van een theaterstuk integriteit, in navolging van een geslaagd project bij de politie. In dit theaterstuk wordt het personeel een spiegel voor gehouden door ongewenste patronen, die soms voor vanzelfsprekend worden gehouden, duidelijk zichtbaar te maken. Het theaterstuk wordt afgesloten met een gespreksronde om de dialoog over gewenst en ongewenst gedrag te bevorderen.

Door de COID is in 2018 het succesvolle symposium «Tegenspraak, ja graag» georganiseerd. Leidinggevenden waren uitgenodigd om te komen met één van hun medewerkers. Samen gingen ze aan de slag met werkvormen die het aanspreken stimuleren. Ook kregen de deelnemers de toolkit «Aanspreken», waarmee teams zelf aan de slag kunnen met aanspreken, tegenspraak en feedback.

Tevens is door de COID een spel met dilemmakaarten ontwikkeld aan de hand waarvan teams ongeacht de grootte, of locatie aan de hand van voorbeeld dilemma's het onderwerp eenvoudig bespreekbaar kunnen maken.

Gedragscode

Het afgelopen jaar is, conform het Plan van Aanpak⁴, de Gedragscode herzien. Medewerkers van laag tot hoog tot laag in de organisatie hebben hierbij tijdens dialoogsessies meegedacht en ideeën en wensen aangedragen. Dit heeft geleid tot een actuele, herkenbare en toepasbare Gedragscode. De Gedragscode is daarmee van de defensiemedewerker en voor de defensiemedewerker en is op 4 december door een delegatie die een actieve rol heeft gespeeld tijdens de dialoogtafelsessies aan de bewindspersonen aangeboden. Deze gedragscode wordt in 2019 met de gehele organisatie gedeeld. In de Gedragscode Defensie staan de basiswaarden van Defensie. Gelijkzeitig is geconstateerd dat er binnen de organisatie ook behoefte bestaat aan een overzichtsdokument van gewenst en ongewenst gedrag en voorschriften voor het voorkomen van ongewenst gedrag. Deze regels heeft Defensie nu al, maar staan nog over meerdere documenten verspreid. Het gaat hierbij om expliciet handhaafbare normen, bijvoorbeeld omtrent drugsgebruik, social media gebruik, privé gebruik van defensie middelen, reeds verboden ontgroeningen etc. Naast de Gedragscode maakt Defensie via de gedragsregels wederom duidelijk waar het voor staat en welk gedrag het van haar medewerkers verwacht. De gedragsregels zullen in het eerste kwartaal van 2019 bekend worden gemaakt en vervolgens geborgd binnen de organisatie. De defensieonderdelen zijn verantwoordelijk voor het bekend stellen en bekend houden van de Gedragscode en de gedragsregels. Deze zullen vanzelfsprekend nadrukkelijk worden betrokken bij het oplopen van de vijf operatielijnen.

Tevens zal in het bijzonder aandacht worden besteed aan het borgen van de Gedragscode in opleidingen, het betrekken van de Gedragscode bij activiteiten gericht op het bevorderen van leiderschap en adequate communicatie over de Gedragscode richting de medewerkers.

Met frisse blik bezien van lang slepende zaken

In haar eindrapport heeft de commissie-Giebels aanbevolen om een team van Defensie met een frisse blik naar langsepende zaken of heikele kwesties te laten kijken. Defensie onderschrijft deze aanbeveling om twee redenen:

- Door langsepende zaken met frisse blik te bekijken kunnen oplossingen worden gevonden voor situaties die grote invloed hebben gehad op de levens van deze personen. Dit past bij de zorgplicht die Defensie heeft voor haar personeel.
- Deze frisse blik verhoogt het lerend vermogen van de organisatie. Defensie wil zich graag verbeteren aan de hand van deze lessen.

Ik ben daarom voornemens om de langsepende zaken op het gebied van sociale veiligheid door een multidisciplinair en deskundig team, onder leiding van een gekwalificeerde externe voorzitter, opnieuw te laten bekijken. Alternatieve geschillenoplossing, zoals mediation, wordt daarbij ook nadrukkelijk als optie onderzocht.

Wel stel ik een aantal voorwaarden aan het type zaken dat het team in behandeling neemt. Zo komen zaken die tot een in rechte vaststaande juridische uitspraak of overeenkomst hebben geleid, alsmede zaken waarover partijen nog constructief met elkaar in gesprek zijn en naar een

⁴ Plan van Aanpak maatregel 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.

oplossing werken, niet voor behandeling in aanmerking. Ik ben voornemens deze aanpak in het eerste kwartaal van 2019 aan te kondigen, zodat er aansluitend mee kan worden aangevangen. Ik zal dit voorstel ook bij de commissie Giebels neerleggen, zodat diegenen die zich met langslappende zaken bij de commissie-Giebels hebben gemeld hierover, via de commissie Giebels kunnen worden geïnformeerd en hier indien gewenst gebruik van kunnen maken.

Tot slot

Uiteraard informeren wij u over de voortgang. Zoals vermeld in de Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (Kamerstuk 35 000, nr. 68) zullen wij u in de begroting en in het jaarverslag informeren over veiligheid. Hier zullen we ook ingaan op sociale veiligheid.

In een organisatie met een groot en divers personeelsbestand zijn inbreuken op de sociale veiligheid nooit helemaal te voorkomen. Indien voorvallen zich voordoen moeten deze adequaat worden onderzocht, waarna de juiste maatregelen moeten worden genomen. Ik zal u binnenkort informeren over een aantal recent gestarte onderzoeken.

Het zal duidelijk zijn dat de in deze brief geschetste richting voor het versterken van de sociale veiligheid zowel op korte termijn actie vraagt als op lange termijn doorzettingsvermogen vergt. Vanzelfsprekend wordt het belang hiervan niet nu pas onderkend. Er is alleen nog veel werk te verzetten. Cultuurveranderingen worden doorgaans pas na jaren bereikt. Dit gaat immers over onze mensen en hoe we met elkaar omgaan. Wel zetten we erop in om de voorwaarden voor een dergelijke cultuurverandering te verbeteren door de vijf operatielijnen. Helder is dat deze verandering effect heeft op de werving, de opleiding, de arbeidsomstandigheden, de loopbaan en uiteraard de sociale omgeving. Met deze nieuw ingezette beleidsrichting moet het bewustzijn binnen de organisatie worden vergroot. Sociale veiligheid is immers van ons allemaal.

De Staatssecretaris van Defensie,
B. Visser