



**Ministerie van Defensie**

Plein 4  
MPC 58 B  
Postbus 20701  
2500 ES Den Haag  
www.defensie.nl

> Retouradres Postbus 20701 2500 ES Den Haag

de Voorzitter van de Tweede Kamer  
der Staten-Generaal  
Plein 2  
2511 CR Den Haag

**Onze referentie**

BS2018024680

**Afschrift aan**

de Voorzitter van de Eerste  
Kamer der Staten-Generaal  
Binnenhof 22  
2513 AA Den Haag

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

Datum

Betreft Eindrapport commissie Sociaal Veilige Werkomgeving Defensie

Hierbij bied ik u, mede namens de Minister van Defensie, de eindrapportage aan van de commissie Sociaal Veilige Werkomgeving Defensie (hierna commissie-Giebels). De commissie-Giebels heeft mij vandaag haar rapport "Onderzoek naar een sociaal veilige werkomgeving bij Defensie" aangeboden. Deze onafhankelijke externe commissie heeft op ons verzoek van december 2017 tot oktober 2018 onderzoek verricht naar de sociale veiligheid binnen Defensie. De focus lag hierbij op de meldingsbereidheid, het meldingssysteem en de nazorg voor melders.

Over het instellen van deze externe onderzoekscommissie heb ik u op 6 december 2017 geïnformeerd (Kamerstuk 34775 nr. 61). Op 29 maart 2018 heb ik u het tussenrapport van de commissie doen toekomen (Kamerstuk 34775 nr. 92), waarin nader werd in gegaan op de wijze waarop Defensie met de melding en melders op de kazerne in Schaarsbergen is omgegaan. Op 22 juni heb ik u geïnformeerd (Kamerstuk 37775 nr. 130) over de verlenging van de onderzoekduur en het langer openhouden van het externe meldpunt tot 1 oktober jl.

De commissie-Giebels heeft in een relatief korte tijd onderzoek verricht naar de wijze waarop Defensie invulling geeft aan een sociaal veilige werkomgeving. Dit is een forse klus geweest voor de commissie. Ik dank de commissie-Giebels en haar ondersteuning dan ook voor al haar inspanningen, inzichten en de door de commissie gedane conclusies en aanbevelingen. In deze aanbiedingsbrief zal ik op hoofdlijnen ingaan op de aanpak, conclusies en belangrijkste aanbevelingen van de commissie-Giebels. Bij de nadere uitwerking van de gedane aanbevelingen

acht ik het van belang inhoudelijk met de commissie van gedachten te wisselen over haar conclusies en aanbevelingen in samenhang met reeds lopende trajecten naar aanleiding van het plan van aanpak "Een veilige defensieorganisatie". Zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk 2018 volgt de meer inhoudelijke beleidsreactie op het eindrapport.

### **Eindrapport**

Het eindrapport naar de sociaal veilige werkomgeving is gebaseerd op drie onderdelen: een analyse van 92 binnengekomen meldingen bij het meldpunt, een analyse van een steekproef van 42 dossiers van interne onderzoeken en een analyse van interviews met 31 diverse stakeholders binnen Defensie. De commissie-Giebels concludeert daaruit dat de sociale veiligheid binnen Defensie nog onvoldoende op orde is. Ze wijst hiervoor twee belangrijke oorzaken aan: de defensiecultuur waar loyaliteit een vereiste is maar ook een keerzijde heeft en de manier waarop de organisatie is ingericht. In de managementsamenvatting en het eindrapport zelf wordt dat nader toegelicht.

De conclusies zijn stevig. Alle medewerkers bij Defensie moeten zich veilig voelen elkaar aan te spreken op onacceptabel gedrag of om een melding te doen. De commissie stelt dat uit haar analyse blijkt dat de wijze waarop er omgegaan wordt met meldingen ertoe leidt dat het niet-melden het meest verstandig is. Het niet-melden van ongewenst gedrag om deze redenen vinden wij onacceptabel. Je veilig voelen is essentieel. Iedere medewerker moet erop kunnen rekenen dat de organisatie melders van ongewenst gedrag op een juiste manier ondersteunt. Het (h)erkennen van sociale onveiligheid, het vroegtijdig signaleren, bespreken en oppakken van incidenten moet de norm zijn. Onze leidinggevenden zijn hierin cruciaal en moeten beter ondersteund worden. Bovendien zijn we als organisatie het aan onszelf verplicht om bij een melding te zorgen voor korte behandeltermijnen, goede nazorg en gewaarborgde objectiviteit. De negatieve ervaringen die de commissie-Giebels beschrijft in haar eindrapport door de melders met het meldsysteem, het gebrek aan bijstand, de opvolging en nazorg in deze gevallen betreuren wij. Dat het overgrote deel van deze melders aangeeft psychologische of professionele nadelen te hebben ondervonden van een melding is zorgelijk en een duidelijk signaal. Ik dank daarom ook een ieder die aan dit onderzoek heeft meegewerkt. Ik zal hieronder nader ingaan op de belangrijkste aanbevelingen.

### **Laagdrempelig meld- en klachtenloket**

De belangrijkste aanbeveling betreft de inrichting van een onafhankelijk meldpunt en de inzet van onderzoekers die over de noodzakelijke expertise beschikken en vanuit een onafhankelijke positie onderzoek kunnen doen. Deze aanbeveling neem ik over door het meldsysteem en proces grondig te vereenvoudigen. Daarom zal ik één centraal en onafhankelijk meldpunt inrichten voor alle klachten over ongewenst gedrag, integriteitsmeldingen en meldingen van vermoedelijke misstanden. Het meldpunt wordt belegd binnen de Centrale Organisatie voor Integriteit Defensie (COID). Om de onafhankelijkheid te waarborgen zal de gehele COID, net als de Inspectie Veiligheid Defensie (IVD), direct onder de secretaris-generaal en daarmee buiten de commandantenlijn worden gepositioneerd. Hierbij zal de mogelijkheid om een (rijksbrede) escalatiemogelijkheid in te richten ook worden verkend.

De COID krijgt daarmee een duidelijk andere invulling, rol en eenduidige positie, waarbij een onderscheid zal worden aangebracht tussen het meldpunt en de adviserende taak, die tevens anders zal worden ingericht.

De COID zal zelfstandig en onafhankelijk onderzoek kunnen verrichten en tevens de kwaliteit van het meldsysteem bewaken en de kwaliteit van de onderzoeken bevorderen. De COID krijgt daarvoor de benodigde verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit betekent dat de COID regie zal voeren en daarmee sturende bevoegdheden op het proces richting commandanten zal krijgen ten aanzien van onderzoeken naar klachten, integriteitsmeldingen en meldingen van vermoedelijke misstanden, onder meer ter bevordering van de kwaliteit van de onderzoeken en de behandeling van meldingen.

De wijze waarop de COID/COG (commissie ongewenst gedrag) onderzoek verricht zal de norm worden voor integriteitsonderzoeken binnen de defensieonderdelen. De COID zal de voorschriften voor interne onderzoeken en invulling daarvan aanpassen, hierbij worden de verbeterpunten van de commissie-Giebels voor interne onderzoeken betrokken.

Het feit dat de COID het centrale loket wordt met één telefoonnummer en emailadres, betekent ook dat (potentiële) melders en commandanten er terecht kunnen voor een duidelijke advies- en ondersteunende functie. Er komt een nieuw registratiesysteem waarin persoonsvertrouwelijke informatie beter kan worden afgeschermd en waarmee voortgang van de behandeling van klachten en meldingen beter kan worden gemonitord. Tevens kunnen er hierdoor door het COID kwaliteitscontroles worden uitgevoerd, waaruit lering wordt getrokken zodat de zogenoemde leercirkel wordt gesloten.

Door de COID centraal en onafhankelijk te positioneren, als hét loket voor sociale veiligheid, het meldsysteem en procedures te vereenvoudigen én de COID de regie en sturende bevoegdheden te geven om onderzoeken te initiëren en te professionaliseren verwacht ik de meldingsbereidheid te verhogen, drempels voor potentiële melders te verlagen. Overigens behouden de defensie medewerkers vanzelfsprekend altijd de mogelijkheid om een melding of klacht direct bij de commandant of leidinggevende te maken c.q. in te dienen. De commandant en leidinggevende zijn immers primair verantwoordelijk om deze op een gedegen wijze te behandelen. Zij kunnen, ondersteund door het netwerk van vertrouwenspersonen, als geen ander signalen vroegtijdig onderkennen en bespreken dan wel oppakken. Ook meldingen en klachten die via de reguliere lijn worden gemeld, zullen in het hiervoor genoemde nieuw op te zetten systeem geregistreerd worden. Dit laat onverlet dat de weg naar de COID altijd bereikbaar en toegankelijk is voor meldingen, maar ook voor informatie, advies en vragen over de voortgang door (potentiële) melders en commandanten.

Dit najaar zullen bovenstaande punten inclusief de constatering die de commissie doet op het gebied van nazorg verder worden uitgewerkt, zodat het onafhankelijke meldpunt begin volgend jaar kan worden ingericht.

### **Cultuur van transparantie**

De commissie-Giebels stelt verder dat Defensie een cultuur van transparantie en openheid dient te bevorderen. Collega's moeten elkaar durven aanspreken, maar ook openstaan om aangesproken te worden. Meldingen moeten daarbij juist als een positieve bijdrage ter verbetering van het werk bij Defensie worden gezien. De commissie-Giebels geeft aan dat dit een integrale aanpak vereist, zowel op

het gebied van opleiden en trainen als in de dagelijkse praktijk zoals tijdens functioneringsgesprekken, teambesprekingen en evaluaties.

Op dit moment wordt dit al geadresseerd in (initiële) opleidingen, cursussen en trainingen en is integriteit op veel plaatsen al een vast onderdeel bij managementteamvergaderingen en introductiegesprekken. De aanbevelingen die de commissie-Giebels op dit punt doet zullen we verder uitwerken. Dit zal moeten worden gezien in samenhang met fysieke randvoorwaarden zoals de mogelijkheden voor begeleiding en toezicht. Aangezien het hier ook gaat om cultuurverandering en de commissie benoemt hoe cruciaal de rol van leidinggevend is op alle niveaus hierbij is, is het van belang dat per defensieonderdeel dit cultuuraspect verder door en ten behoeve van alle leidinggevenden wordt uitgewerkt. Op die manier kan worden bepaald wat nodig is. Een belangrijk element zal hierbij zijn dat alle leidinggevenden duidelijk moeten laten zien dat melden goed is en dat zij achter de uitspraak staan die resulteert uit de behandeling van de melding. Omdat vaak sprake is van complexe situaties, waar geen simpel goed of fout antwoord op te geven is, zal de leidinggevende ook hier moeten kunnen rekenen op professionele ondersteuning vanuit de COID.

Het gaat hierbij niet alleen om openheid, transparantie en aan- en tegenspreken maar ook om bijvoorbeeld goede faciliteiten, middelen, (specialistische) ondersteuning en voldoende begeleiding en toezicht. Daarom vergt dit een integrale aanpak en centrale coördinatie. Dit zal dit najaar verder worden uitgewerkt met de hoofden van de defensieonderdelen.

Met bovenstaande acties verwachten wij ook de door commissie-Giebels genoemde negatieve gevolgen van het functieroulatiesysteem in te kunnen perken, zonder dit systeem volledig af te schaffen. Defensie acht dit systeem om operationele redenen noodzakelijk. Het functieroulatiesysteem voorziet, gegeven het gesloten personeelssysteem voor militairen, in persoonlijke ontwikkeling, ervaringsopbouw, inbreng van operationele kennis en ervaring in de bedrijfsvoering en goede opvolgingsplanning. Het is van belang om de vele specialistische functies tijdig te vullen met goed opgeleide en ervaren functionarissen. Daarnaast acht Defensie het vanuit goed werkgeverschap en zorg voor het thuisfront noodzakelijk om operationeel geplaatsten regelmatig te plaatsen op niet-operationele functies. Vanuit oogpunt van zakelijke integriteit brengt het te lang functioneren in een functie risico's met zich mee zoals ingesleten gewoontes en te nauwe banden met leveranciers. Wel zal nader worden onderzocht hoe het systeem verder kan worden geobjectiveerd en de zaken die door de commissie-Giebels worden geconstateerd kunnen worden weggenomen. Zo verwachten wij dat binnenkort de wetgeving in werking treedt, waardoor militairen langer op functie kunnen worden geplaatst. Hier kom ik in mijn vervolgreactie later dit jaar uitgebreider op terug.

### **Tot slot**

De commissie heeft tevens aanbevelingen gedaan over een meer mensgerichte aanpak bij slepende zaken. Deze aanbevelingen zal ik met de commissie-Giebels bespreken en dit najaar bezien welke extra maatregelen op korte en op middellange termijn dienen te worden opgestart. Daarbij zoeken wij de samenhang met reeds gestarte maatregelen binnen het plan van aanpak "Een veilige defensieorganisatie", de maatregelen uit het beleidsplan "Diversiteit & Inclusiviteit", de herziene gedragscode en gedragsregels die binnenkort worden

uitgerold, de op basis van het promotieonderzoek van luitenant-kolonel Sander Dalenberg herziene regels voor inwijdingsrituelen, bijgestelde opleidingen en workshops en campagnes om het werken bij Defensie veiliger te maken. Wij zien het als onze plicht en taak om hier de komende periode samen met alle medewerkers van de organisatie zorg voor te dragen. Ik zal u zo spoedig mogelijk informeren maar uiterlijk voor het einde van 2018, over de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan alle door de commissie-Giebels gedane aanbevelingen.

Alle medewerkers van Defensie verdienen een sociaal veilige werkomgeving. Dit rapport geeft Defensie de handvatten om met urgentie deze belofte de komende periode uit te voeren.

Mede namens de minister,

DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE

Drs. B. Visser