

symptomen vertoont, nog meer belast. In combinatie met de neiging van Defensie om 'aan te pakken', dreigt dit ten koste te gaan van de benodigde zorgvuldigheid, kwaliteit, beveiliging, gezondheid en veiligheid. Defensie moet zorgvuldig reële doelen stellen, waarbij zij expliciet rekening houdt met de beschikbare tijd en capaciteit van de organisatie in deze fase van herstel. De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht adviseert in zijn jaarrapportage 2022 steeds de balans te bewaren tussen daadkracht ('can do') en elementaire regels. En als er dan tóch van regels moet worden afgeweken, doe dat dan weloverwogen ('comply or explain').

Datum
31 maart 2023
Onze referentie
BS2023008075

Kernboodschap 2:

Ontoereikend samenspel tussen beleid, uitvoering en toezicht

Wet- en regelgeving, beleid en procedures worden bij Defensie niet altijd strikt nageleefd. Onduidelijke juridische kaders vormen voorts een struikelblok, waardoor uitvoerend personeel in de praktijk heldere richtlijnen mist. Richtlijnen worden vaak beschouwd als 'onuitvoerbaar' of 'niet duidelijk'. Bedrijfscultuur en (groeps)gedrag kunnen hierbij een rol spelen. Defensiemedewerkers geven echter ook te kennen dat zij te weinig worden betrokken bij de totstandkoming en aanpassing van beleid, regels en procedures. In combinatie met elkaar kunnen deze factoren over de hele linie een negatieve invloed hebben op de kwaliteit. De meeste toezichthouders herkennen in hun praktijk het ontoereikende samenspel tussen beleid, uitvoering en toezicht. Ook zij worden niet of te laat op de hoogte gebracht van beleidsaanpassingen, of worden helemaal niet betrokken bij de totstandkoming ervan. De toezichthouders nodigen de organisatie uit om meer gebruik te maken van de kennis en inzichten uit het toezicht.

Defensie omarmt verregaande digitalisering en maakt een transitie door naar informatiegestuurd optreden (IGO). Technologische en organisatorische ontwikkelingen dienen zich voortdurend aan in bedrijfsvoeringsprocessen en in de operationele taakuitvoering. Deze en andere veranderingen plaatsen Defensie voor de uitdaging een balans te vinden tussen *running the business* en *changing the business*. De toezichthouders willen daar een actieve bijdrage aan leveren, te beginnen in hun eigen domeinen. Zij bevelen aan de afstand te verkleinen tussen de driehoek beleidsvorming, de praktische vertaling en toepassing ervan en het toezicht erop. Dit kan door elkaar vaker en vooral tijdig te informeren en te raadplegen. Toereikend samenspel tussen beleid, uitvoering en toezicht vergt, naast erkenning en respect voor elkaars rol en positie, vooral ook praktische samenwerkingsafspraken.

Kernboodschap 3:

Betere en betrouwbare registratie van data

Om hun capaciteit doelmatig in te zetten en prioriteiten scherper te kunnen stellen, hebben toezichthouders actuele en betrouwbare data over de defensieorganisatie nodig. Omdat het vaak aan uniforme registratie ontbreekt, beschikken zowel de organisatie als de meeste interne toezichthouders niet over betrouwbare data aangaande relevante fysieke, digitale en sociale veiligheidsrisico's, beveiligingsrisico's, gezondheidsrisico's, incidenten en ongevallen. Zo is het centrale PeopleSoft Melden Voorvallen-systeem (PSMV) nooit op uniforme wijze gebruikt en zijn er bij Defensie naast het PSMV ook andere afzonderlijke meldingssystemen in gebruik. De interne toezichthouders beklemtonen het belang van complete, betrouwbare en eenduidige registratie van data voor effectiever en efficiënter toezicht.

Ten slotte

Alleen gezamenlijk kunnen we weloverwogen de basis bij Defensie structureel weer op orde brengen en de krijgsmacht de komende jaren verder versterken. De toezichthouders willen daaraan vanuit hun rol en positie een actieve bijdrage leveren. Het komende jaar zullen zij de kernboodschappen in deze brief onder de aandacht blijven brengen; zij hechten eraan daarover met de organisatie in gesprek te blijven.

Datum

31 maart 2023

Onze referentie

BS2023008075

Namens het Toezichtberaad,



Drs. B.W. Bargerbos

Inspecteur-Generaal Veiligheid
Voorzitter