



Ministerie van Defensie

# Toezicht Defensie 2020 in vogelvlucht

## Toezichtberaad Defensie

---

# *Inhoudsopgave*

Voorwoord	1
<b>1. Samenwerking</b>	<b>2</b>
1.1 Toezichtberaad	2
1.2 Intensivering samenwerking	2
1.3 Samenwerking met externe toezichthouders	3
1.4 Effecten van COVID-19 op het toezicht	3
<b>2. Beelden uit het toezicht</b>	<b>5</b>
2.1 Deskundigheid personeel	6
2.2 Veiligheidsbewustzijn	6
2.3 Veiligheidsmanagement- en meldingssystemen	7
2.4 Infrastructuur	8
2.5 Afhankelijkheid van interne en externe dienstverleners en partners	9
2.6 Wet- en regelgeving	9
2.7 COVID-19 en Defensie	10
2.8 Ten slotte	11

# Voorwoord

Bij Defensie zijn toezichthouders actief op verschillende terreinen. Zij hebben de gezamenlijke ambitie om de komende jaren de samenhang en de kwaliteit van het toezicht bij Defensie te verbeteren. In 2020 hebben zij het Toezichtberaad Defensie geformeerd als hét samenwerkingsverband van de interne toezichthouders van Defensie.

Een van de eerste initiatieven van het Toezichtberaad is dit toezichtdocument over 2020. In aanvulling op de afzonderlijke jaarverslagen waarin de toezichthouders primair aandacht besteden aan de ontwikkelingen op hun eigen terrein, beschrijven zij in dit jaarbericht enige algemene beelden van de defensieorganisatie. Dit past bij de reflectieve functie van het toezicht.

Namens het Toezichtberaad Defensie

Wim Bargerbos  
Inspecteur-Generaal Veiligheid

# 1 Samenwerking

## 1.1 Toezichtberaad Defensie

Bij Defensie zijn verscheidene toezichthouders actief. Hoewel hun werkterreinen, hun taken en bevoegdheden en hun organisatorische ophanging uiteenlopen, hebben zij zich in 2020 verenigd in het Toezichtberaad Defensie. Het gaat om de Inspectie Militaire Gezondheidszorg (IMG), Inspectie Veiligheid Defensie (IVD), het Korps Militaire Controleurs Gevaarlijke Stoffen (KMCGS), de Militaire Luchtvaart Autoriteit (MLA), de Beveiligingsautoriteit (BA) en de Functionaris Gegevensbescherming (FG). De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK) en een vertegenwoordiger van het Bureau Secretaris-Generaal nemen als toehoorder deel aan het beraad. De IGK is geen toezichthouder, maar zijn onderzoeken verrijken wel het inzicht in de staat en het functioneren van de defensieorganisatie. De Inspecteur-Generaal Veiligheid (IGV) is als coördinerend toezichthouder voorzitter van het beraad.

De doelstelling van het Toezichtberaad is het versterken van de kwaliteit en de samenhang van het interne toezicht, om zo het effect en de zichtbaarheid van het interne toezicht te vergroten. Het gaat daarbij om het onderzoeksproces (methodologie, redactie, kwaliteits- en procesbeheersing), de competentieopbouw, het versterken en delen van kennis en het stimuleren van innovatie. De versterking van de kwaliteit en de samenhang van het werk van de interne toezichthouders moet uitmonden in een sterkere positie van het toezicht in het besturingsmodel van Defensie, naast beleid en uitvoering. Een sterkere positie van het toezicht, zowel inhoudelijk als organisatorisch, stelt Defensie in staat beter te voldoen aan de maatschappelijke, wettelijke en politieke verwachtingen.

## 1.2 Intensivering samenwerking

### 1.2.1 Ontwikkeling Toezichtberaad en ondersteuningsteam

Om de samenhang en de kwaliteit van hun werk te verbeteren krijgen de toezichthouders in de loop van 2021 de beschikking over een klein ondersteuningsteam, bestaande uit een secretaris van het toezichtberaad, twee methodologen, twee redacteurs en een informatiebeheerder.

Concrete voornemens om voor de komende jaren een gezamenlijke koers uit te stippelen zijn meer gezamenlijk onderzoek en meer accent op systeemgericht toezicht.

### 1.2.2 Toename samenwerking in 2020

De samenwerking van de toezichthouders komt niet alleen tot uitdrukking in de instelling van het beraad. Waar mogelijk en relevant werken zij ook in de praktijk samen. De volgende initiatieven zijn illustratief:

- Samenhang in onderzoeken naar de gevolgen van COVID-19. Hierbij richt de IVD zich op de veiligheid, de IMG op de medische aspecten en de IGK op de werkbeleving en de lessen op het gebied van bedrijfsvoering, communicatie, zingeving en leiderschap. De onderzoeken worden grotendeels gezamenlijk uitgevoerd ter bevordering van de samenhang en om de toezichtlast voor defensieonderdelen te beperken.
- Samenwerking in het onderzoek naar de naleving van de Algemene verordening gegevensbescherming (Avg) door het Land Information Manoeuvre Centre (LIMC). Hiervoor werkt de FG samen met de BA en met ondersteuning van de IVD.

- In 2020 zijn de IVD en de IMG het ‘Onderzoeksprogramma veiligheid bij inzet buitenland’ begonnen.
- De MLA, het KMCGS en het Openbaar Ministerie hebben het initiatief genomen voor een periodiek overleg over de kwesties met betrekking tot (naleving van) militaire luchtvaartseisen in brede zin, inclusief de wet- en regelgeving en handhaafbaarheid. Vanwege het juridische aspect sluit ook de Directie Juridische Zaken van Defensie aan.
- De IMG en de IGK zijn gezamenlijk een onderzoek gestart naar een betere archivering van dossiers in brede zin. Het doel hiervan is sneller specifieke hulpvragen en trends te identificeren, waarmee gezamenlijk naar efficiëntere oplossingen voor de defensiemedewerker kan worden gezocht.

### 1.3 Samenwerking met externe toezichthouders

Er bestaan al langer relaties tussen toezichthouders van Defensie en (andere) rijksinspecties en toezichthouders. De voornaamste samenwerkingspartners zijn:

- de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT),
- de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Inspectie SZW),
- de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ),
- de Autoriteit Nucleaire Veiligheid en Stralingsbescherming (ANVS),
- de Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit (NVWA), en
- de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).

Deze contacten variëren van het elkaar informeren over ontwikkelingen tot het samen uitvoeren van onderzoeken en audits.

#### Inspectieraad

De Inspecteur-Generaal Veiligheid maakt deel uit van de (landelijke) Inspectieraad van de inspecteurs-generaal van de rijksinspecties en andere toezichthouders. Ook agendaleden, waaronder de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht, en samenwerkingspartners nemen deel aan de beraadslagingen.

### 1.4 Effecten van COVID-19 op het toezicht

Vanwege de COVID-19 pandemie en de maatregelen om het virus eronder te krijgen was 2020 een bijzonder jaar. Dit heeft ook het werk van de toezichthouders sterk beïnvloed. De beperkende maatregelen noodzaakten hen hun werkzaamheden en werkprogramma's aan te passen. Zo hebben medewerkers van de toezichthouders zoveel mogelijk vanuit huis gewerkt en zijn toezichtbezoeken en controles op locatie beperkt. Vanwege de reisbeperkingen en quarantainemaatregelen hebben de toezichthouders ook beperkt toezichtbezoeken en controles in het buitenland uitgevoerd. Onherroepelijk bemoeilijkten de maatregelen de collegiale contacten in netwerken en in de eigen organisatie en was het lastiger opleidingen te volgen. Desondanks blijven de regelgeving van de rijksoverheid, de RIVM-richtlijnen en de daarop gebaseerde defensierichtlijnen het uitgangspunt voor het toezicht zolang de pandemie voortduurt.

De beperkingen die uit de coronamaatregelen voortvloeiden, stimuleerden de toezichthouders ook hun toezicht anders in te richten. De huidige communicatiemiddelen stellen hen bijvoorbeeld in staat veel gesprekken en inspecties (gedeeltelijk) digitaal of administratief uit te voeren. De administratieve controle van veiligheidsmanagementsystemen betekent voor enige toezichthouders een versnelling op weg naar systeemgericht toezicht. Daarnaast heeft bijvoorbeeld het KMCGS meer aandacht kunnen besteden aan voorlichting, wat een positief effect had op de relaties en het netwerk.

Zowel de BA als de FG heeft veel capaciteit besteed aan advies over aan COVID-19 gerelateerde privacy- en informatiebeveiligingsvraagstukken. Te denken valt aan verwerkingsactiviteiten in verband met het monitoren van de gezondheid en het uitvoeren van medische metingen en testen. Ook hebben zij aandacht besteed aan de risico's van het thuiswerken en de veiligheid van digitale voorzieningen.

De uitbraak van het virus had in het bijzonder verregaande gevolgen voor de IMG. Deze inspectie heeft zowel haar werkwijze als haar programmering moeten aanpassen. Militair geneeskundig personeel is immers ingezet om steun te verlenen aan civiele instellingen, waardoor capaciteit werd onttrokken aan de eigen defensieorganisatie. Dit was voor de IMG aanleiding extra activiteiten te ontplooien, waaronder een beperkt thematisch onderzoek naar de steunverlening. Daarnaast heeft zij gekeken naar het effect van COVID-19 op de reguliere militaire gezondheidszorg.

# 2 Beelden uit het toezicht

De jaarverslagen van de toezichthouders hebben primair betrekking op een specifiek domein. Tegelijkertijd bevatten de afzonderlijke jaarverslagen bevindingen, waarnemingen en signalen die ook in andere domeinen herkenbaar zijn. In dit hoofdstuk passeren beelden uit het toezicht in 2020 de revue. Het is een aanzet om de komende jaren tot een integraal toezichtbeeld te komen. Veel aspecten zijn nader uitgewerkt in de onderliggende jaarverslagen.

## 2.1 Deskundigheid personeel

Verscheidene toezichthouders signaleren dat door opleidingsachterstanden en gebrekkige trainingsmogelijkheden de deskundigheid op de werkplek op diverse terreinen onder druk staat. Het gaat niet louter om kennis en ervaring over wet- en regelgeving, maar vooral ook om vaktechnische kennis en deskundigheid. Het betreft zowel personeel op de werkvloer als leidinggevenden en staffunctionarissen. Deze knelpunten hangen nauw samen met de begrensde opleidingscapaciteit, het tekort aan deskundig personeel en de hoge frequentie waarmee militairen van functie wisselen, vooral in technische en specialistische domeinen. Het probleem is ook manifest door het grote aantal vacatures in delen van de organisatie. Veel functies worden noodgedwongen waargenomen door junior of minder ervaren personeel.

Het is evident dat de cumulatieve effecten zich op veel plaatsen en niveaus in de organisatie doen voelen. Dit tot ongenoegen en frustratie van het leidinggevende kader op uitvoerend niveau dat zich verantwoordelijk weet voor zowel de prestaties als de veiligheid van eenheden en personeel.

---

---

*De IVD wijst nadrukkelijk op het belang van deskundigheid op de werkplek en van aandacht aan de top voor knelpunten in de uitvoering.*

---

---

Voorts zijn de verantwoordelijkheden voor de uitvoering van wet- en regelgeving vaak op een te laag niveau in de defensieorganisatie belegd. Het vervoer en de opslag van gevaarlijke stoffen is daarvan al jaren een sprekend voorbeeld. Mede hierdoor lijken commandanten zich onvoldoende bewust van hun verantwoordelijkheden voor de naleving van wet- en regelgeving en van de impact van tekortkomingen op oefeningen, missies en de dagelijkse bedrijfsvoering.

---

---

*Het KMCGS merkt op dat veel van de gesignaleerde knelpunten nauw samenhangen met de begrensde opleidingscapaciteit en het tekort aan (deskundig) personeel.*

---

---

Defensie werkt aan verbeteringen in de opleidingen en het is duidelijk dat defensiepersoneel de wil heeft zijn werk goed te doen. Het besef dat aan wet- en regelgeving moet worden voldaan is ook aanwezig. In de praktijk is echter vaak sprake van een spanningsveld tussen datgene wat volgens de regelgeving moet, het beschikbare personeel en de aanwezige kennis, operationele druk en de *can-do* mentaliteit die Defensie veelal kenmerkt. Defensie slaagt er nog onvoldoende in dit spanningsveld te doorbreken.

De toezichthouders vragen nadrukkelijk aandacht voor dit probleem, hoe hardnekkig en complex het ook is. Veel van het werk bij Defensie kan alleen verantwoord worden gedaan door geschoold personeel met de benodigde ervaring. Dat is geen vrijblijvend streven, maar een wettelijk vereiste. Defensie moet daarom de interne opleidingscapaciteit verhogen. En zowel bij het opleiden en trainen van mensen als bij functieroulatie moet er meer aandacht komen voor deskundigheid.

---

---

*Illustratief hiervoor is het risico dat de IGK signaleert. Hij ziet dat personeel vaak onvoldoende opgeleid en met te weinig ervaring aan de uitvoering van een nieuwe functie begint. Dat kan zowel bij het zittende personeel als bij de nieuw instromende collega's leiden tot onvoldoende inzicht in operationele risico's.*

---

---

## 2.2 Veiligheidsbewustzijn

Het bewustzijn, zowel over veiligheid als beveiliging, van de defensieorganisatie en -medewerkers is de afgelopen jaren verbeterd. Verbeterplannen worden uitgevoerd en aan de hand van kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) getoetst. Defensie is er echter nog lang niet en meer verbeteringen blijven hard nodig, zo onderstreept ook de Visitatiecommissie Defensie en Veiligheid. Patronen die in de loop van vele jaren zijn ingesleten, doorbreek je moeilijk. Om dat voor elkaar te krijgen moet Defensie iets doen aan de grote verschillen tussen de plannen die aan de top worden gesmeed en de doorwerking ervan op de werkvloer. Een voorbeeld is de wijze waarop in de praktijk wordt omgegaan met de naleving van wet- en regelgeving. Beleidsvoornemens zijn er genoeg en het goede nieuws is dat Defensie steeds beter zicht heeft op terreinen waarop zij nog niet aan de vereisten voldoet, bijvoorbeeld bij gebrekkige infrastructuur of achterblijvende keuringscertificaten. Vervolgens leggen eenheden of commandanten zich echter nog te vaak bij tekortkomingen neer of proberen zij een uitzonderingspositie of een ontheffing te bemachtigen, terwijl de inspanningen erop gericht zouden moeten zijn het werk alsnog in overeenstemming met de wet- en regelgeving te doen uitvoeren. De werkelijkheid in de uitvoering is dus anders dan aan de top.

Ontwijkend gedrag van uitvoeringsverantwoordelijken is begrijpelijk. Want als toezichthouders onvolkomenheden constateren, kan dat tot gevolg hebben dat processen worden vertraagd of zelfs helemaal stilgezet, wat de uitvoering en de betrokken mensen kan frustreren. En vaak moeten toezichthouders functionarissen op de werkvloer aanspreken op geconstateerde tekortkomingen en overtredingen, terwijl zij doorgaans niet de middelen en mogelijkheden hebben om die op te lossen of de gewenste veranderingen te bewerkstelligen. De toezichthouders beklemtonen daarom dat aankondigingen en initiatieven aan de top niet als vanzelf een concreet handelingsperspectief en een hoger veiligheidsbewustzijn op de werkvloer tot gevolg hebben. Terwijl het juist daar moet gebeuren. Om werkelijk effect te sorteren moet nadrukkelijker aandacht worden geschonken



aan het verbinden van de plannen aan de top met de doorwerking ervan op de werkvloer. Als beleid is aangekondigd, moet het echte werk nog beginnen.

---

---

*De IGK merkt op dat men aan de top het beeld heeft dat het geregeld is, maar dat het op de werkvloer nog niet tastbaar genoeg is.*

---

---

## 2.3 Veiligheidsmanagement- en meldingssystemen

Toeziethouders zien dat defensieonderdelen verschillende veiligheidsmanagementsystemen in gebruik hebben en dat gebruikers er op uiteenlopende manieren mee omgaan. Toeziethouders signaleren ook dat het melden van incidenten niet overal bij Defensie op uniforme wijze wordt gedaan.

Defensie is een veelzijdige organisatie, dus het is begrijpelijk dat zij verschillende veiligheidsmanagementsystemen in gebruik heeft. Deze systemen zijn vaak de weerslag van het veiligheidsdenken zoals dat zich heeft ontwikkeld. Het is om die reden niet wenselijk alles in één systeem te vatten. Dit laat echter onverlet dat er wel degelijk behoefte is aan een gemeenschappelijke basis in de vorm van afspraken, beginselen, procedures en eensluidende definities. En dat Defensie één systeem voor risicoafweging moet hanteren.

---

---

*In de militaire luchtvaartsector constateert de MLA veel aandachtspunten op het gebied van de kwaliteits- en veiligheidsmanagementsystemen bij goedkeurings-trajecten. Dit komt onder meer door verschillen in procedures en systemen.*

---

---

Medewerkers gaan op verschillende manieren om met het melden van incidenten. Dat komt voor een belangrijk deel doordat de gebruikswijzen van de meldings- en veiligheidsmanagementsystemen onbekend of onhelder zijn. Dit geldt zowel voor beveiligingsmeldingen en integriteitsmeldingen als voor datalekkenmeldingen of meldingen van voorvallen. Ook lossen medewerkers incidenten zelf op zonder die te registreren in het meldingssysteem. De relatie tussen mensen blijkt vaak een belangrijke factor in de afweging de systemen al dan niet te gebruiken. Ook maakt onduidelijkheid over wat er met meldingen gebeurt en wie er kennis van draagt medewerkers terughoudend om meldingen te doen.

---

---

*De IMG constateert in het militaire zorgdomein een cultuur waarin nog onvoldoende wordt gemeld. Dit komt onder andere door onvoldoende kennis bij het personeel over wat meldenswaardige incidenten zijn. Daarnaast zijn de medewerkers zich onvoldoende bewust van het belang en de waarde van het meldingssysteem.*

---

---

Terwijl de systemen zijn bedoeld om meldingen te registreren en vervolgens met behulp van analyses verbeteringen te bewerkstelligen, weet Defensie niet exact waar en hoe vaak incidenten zich voordoen.

De toezichthouders zien dat Defensie met verbeteringen aan de slag is. Er wordt gewerkt aan een overkoepelend veiligheidsmanagementsysteem. Omdat het ontwikkelen daarvan nog geruime tijd zal kosten, worden in afwachting daarvan direct toepasbare producten ontwikkeld, zoals een Aanwijzing Veiligheid die één methodiek voor risicoafweging voorschrijft. Intussen werken de defensieonderdelen samen door de kennis en producten van de verschillende disciplines te vergelijken, om zo tot uniforme regelgeving te komen en de handhaafbaarheid te bevorderen.

Toezichthouders onderstrepen het belang van goedwerkende veiligheidsmanagement- en meldingssystemen bij Defensie. Zij bevelen aan de bekendheid en het belang van dergelijke systemen onafgebroken onder de aandacht te brengen bij de medewerkers, ook vanuit hun perspectief.

## 2.4 Infrastructuur

Moderne en goed onderhouden infrastructuur is een belangrijke voorwaarde voor veilig werken, ook bij Defensie. Helaas verkeert veel infrastructuur van Defensie, waaronder vastgoed, in slechte staat. Verschillende toezichthouders signaleren bij herhaling tekortkomingen die samenhangen met een gebrekkige infrastructuur. Zij signaleren als direct gevolg hiervan ook een toenemende acceptatie van restrisico's.

---

---

*Zo signaleert de IMG dat in het huidige systeem van vastgoedbeheer het Eerstelijns Gezondheidszorg Bedrijf en de Defensie Gezondheidszorg Organisatie onvoldoende kunnen sturen op investeringen en prioriteiten.*

---

---

De gebrekkige staat van essentiële infrastructuur heeft invloed op het moreel van de medewerkers en kan leiden tot ongewenste situaties uit een oogpunt van gezondheid en veiligheid. Ook worden mankementen niet verholpen in afwachting van nieuwbouw, waardoor de totale staat van de infrastructuur verder verslechtert.

---

---

*De IGK merkt dit ook in zijn gesprekken met medewerkers. Zij verklaren dat zij nog geen verbetering ervaren en dat de geplande nieuwbouw als excuus wordt aangewend om herstelwerkzaamheden en grotere aanpassingen niet of pas na lange tijd uit te voeren.*

---

---

De fundamentele aard van dit soort problemen, gecombineerd met hun grote omvang, brengt met zich mee dat de verantwoordelijke commandanten de aanbevelingen van toezichthouders niet allemaal zelf kunnen oplossen, hoe graag zij dat ook willen. Het adresseren van dit soort problemen vraagt daarom om rolneming op het hoogste niveau. Afgelopen jaar heeft Defensie met het opstellen van het Strategisch Vastgoedplan daarmee een begin gemaakt, inclusief extra investeringen. Het komt er vervolgens op aan de plannen voortvarend en op een waarneembare manier uit te voeren.

## 2.5 Afhankelijkheid van interne en externe dienstverleners en partners

De afhankelijkheid van het Rijksvastgoedbedrijf wordt in defensiekringen veelvuldig als een belemmerende factor genoemd. Ook de afhankelijkheid van interne en externe dienstverleners op andere terreinen blijkt nogal eens een knelpunt. Net als in het vastgoed zijn de invloed en zeggenschap van de verantwoordelijke commandanten begrensd. Dienstverleners en samenwerkingspartners komen dan ook dikwijls als kwetsbare factor terug in bevindingen van de toezichthouders of in hun beoordeling van de uitvoering van aanbevelingen. Knelpunten als gevolg van dergelijke afhankelijkheden doen zich ook voor in sectoren waar Defensie samenwerkt met civiele partners of waar sprake is van gegevensverstrekking en -uitwisseling. Door de beperkte invloed van commandanten op dienstverleners signaleren toezichthouders bovendien een toenemende acceptatie van restrisico's, bijvoorbeeld bij de beveiliging van panden of complexen.

---

---

*Bij fysieke beveiliging ziet de BA de afhankelijkheid van interne en externe dienstverleners vaker terugkomen als aandachtspunt.*

---

---

Als Defensie met andere partijen afspraken maakt over het verrichten van diensten of het leveren van producten, moet zij van meet af aan ook rekening houden met andere aspecten, zoals de toereikende beveiliging van informatie. Zo kunnen reparaties, extra kosten en andere teleurstellingen in latere fasen worden voorkomen. Verder zou (het voldoen aan) wet- en regelgeving beter in de verwervingsprocessen van Defensie kunnen worden ingebed. Ook dat kan later problemen in (operationele) bedrijfsprocessen voorkomen. Want hoe dan ook moeten processen later alsnog aan wet- en regelgeving op het gebied van beveiliging, privacy of opslag worden aangepast. Daarom is het van belang om het risicobewustzijn bij de verwerving van producten en diensten bij behoeftestellers en inkopers te verhogen.

---

---

*De FG roept op aan de voorkant van het inkoopproces nadrukkelijk aandacht te besteden aan gegevensbescherming. Maak daarbij, zoals voorgeschreven, gebruik van de Data Protection Impact Assessment (DPIA) en Avg model verwerkersovereenkomsten.*

---

---

## 2.6 Wet- en regelgeving

Defensie heeft te maken met nationale en internationale wet- en regelgeving en interne defensievoorschriften. Bepalingen die bovendien regelmatig wijzigen. De toezichthouders stellen regelmatig vast dat dergelijke wijzigingen niet consequent worden verwerkt, met als gevolg versnipperde, verouderde en soms zelfs tegenstrijdige regelgeving bij Defensie, die bovendien niet of onvoldoende wordt nageleefd. Op de werkvloer is het ook niet altijd helder welke regels moeten worden gehanteerd.

Zo is het voorgekomen dat bij een bezoek van (externe) toezichthouders voor het eerst duidelijk werd dat Defensie niet voldeed aan de geldende wet- en regelgeving of dat voorschriften niet langer op elkaar aansloten. Bovendien is veel informatie versnipperd,

waarmee Defensie zichzelf in een reactieve positie dwingt. Dit is nadeliger en soms ook kostbaarder dan tijdig reageren en proactief handelen of actief deelnemen aan trajecten van wet- en regelgeving. De toezichthouders vragen daarom aandacht voor het actueel houden van defensievoorschriften en de aansluiting daarvan op de wet- en regelgeving. Voorts zijn de bekendmaking en toegankelijkheid van deze wijzigingen van belang.

---

---

*De IMG en het KMCGS signaleren beide expliciet dat in hun sectoren defensievoorschriften onderling niet altijd op elkaar aansluiten en ook niet altijd op wet- en regelgeving.*

---

---

## 2.7 COVID-19 en Defensie

Net als veel andere organisaties is Defensie geraakt door COVID-19. De onderdelen hebben snel en flexibel activiteiten aangepast, uitgesteld of afgelast. Zij hebben extra hygiëne- en veiligheidsaanwijzingen opgesteld en werkprotocollen opgesteld voor activiteiten die niet konden worden afgebroken. Veel defensiemedewerkers zijn bovendien ingezet ter ondersteuning van civiele autoriteiten.

De maatregelen hebben geleid tot incidentele en structurele effecten. Thuiswerken is een begrip geworden. Niet eerder werd zoveel gebruikgemaakt van middelen die de organisatie verstrekt om thuis te kunnen werken. Zo werkte 41 procent van de medewerkers geheel of grotendeels thuis (TOS-enquête februari 2021). Veel defensiemedewerkers hebben de wens ook na de COVID-19-crisis een groot deel van de tijd thuis te blijven werken. De nieuwe mogelijkheden die online werken en opleiden bieden, gaan echter ook gepaard met een afname van de persoonlijke aandacht voor het personeel/de studenten. Dat is bijvoorbeeld merkbaar in de informele relaties en netwerken. Zo'n 35 procent van de medewerkers ervaart een grote impact op de productiviteit. Twee derde van hen is daar negatief over. Burgermedewerkers ervaren vaker een positief effect op hun productiviteit dan militairen, zo blijkt uit dezelfde TOS-peiling.

Verder heeft Defensie in de loop van 2020 de civiele zorgverlening ondersteund. In het Universitair Medisch Centrum Utrecht hebben militairen en ziekenhuispersoneel twee COVID-19 afdelingen ingericht. In de tweede golf zijn daar 160 zorgmedewerkers van Defensie ingezet. De ervaringen van de militaire zorgverleners zijn voornamelijk positief. Door hun inzet in de civiele zorg was er echter geen of nauwelijks ruimte om de *skills and drills* met de operationele eenheden bij te houden. Inzet van militair zorgpersoneel in de civiele omgeving gedurende COVID-19 heeft voor Defensie dus een negatieve invloed op de beschikbaarheid en het trainingsniveau van dit personeel. Daar staat tegenover dat de intensieve samenwerking van militaire met civiele collega's veel wederzijds respect en begrip heeft opgeleverd. En dat is van grote waarde.

---

---

*In gesprekken van de IMG over de militaire inzet in de zorg bleek dat civiel zorgpersoneel verrast was hoe adaptief de militaire collega's waren en hoe goed zij omgingen met de soms moeilijke omstandigheden.*

---

---

## 2.8 Ten slotte

Zonder uitzondering zagen de toezichthouders de afgelopen jaren in de praktijk herkenbare verschijnselen als gevolg van de decennialange bezuinigingen op het defensiebudget. De effecten zijn onder meer zichtbaar in personeelsvoorzieningen, werktevredenheid, opleidingen, deskundigheid, personele bezettingsgraad en de staat van de infrastructuur. Defensie heeft de afgelopen jaren meer financiële armslag gekregen. Er wordt hard gewerkt en de plannen zijn veelbelovend, maar er is nog veel werk te verrichten om op een toereikend niveau van kwaliteit en veiligheid te komen. Het blijft zaak de medewerkers op de werkvloer mee te nemen in de ontwikkelingen zodat zij werkelijk vooruitgang ervaren.

**Toezichtberaad**  
Ministerie van Defensie

Postbus 20701  
2500 ES Den Haag

Internet  
[www.defensie.nl](http://www.defensie.nl)  
Twitter @Defensie

*April 2021*