



Inspectie Veiligheid Defensie  
Ministerie van Defensie

# Jaarverslag 2024

Inspectie Veiligheid  
Defensie



# Colofon

## Inspectie Veiligheid Defensie

### **Adres**

Majoor Jan Linzel Complex  
Brasserskade 227a  
2497 NX Den Haag

### **Postadres**

Postbus 90701  
2509 LS Den Haag  
MPC 58B

[www.ivd.nl](http://www.ivd.nl)

### **Datum**

Maart 2025

# Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag 2024 van de Inspectie Veiligheid Defensie (IVD). Dit jaar stond voor Defensie in het teken van een grote opgave: gereed zijn voor hoofdtak 1, de bescherming van het Nederlandse grondgebied en dat van bondgenoten.

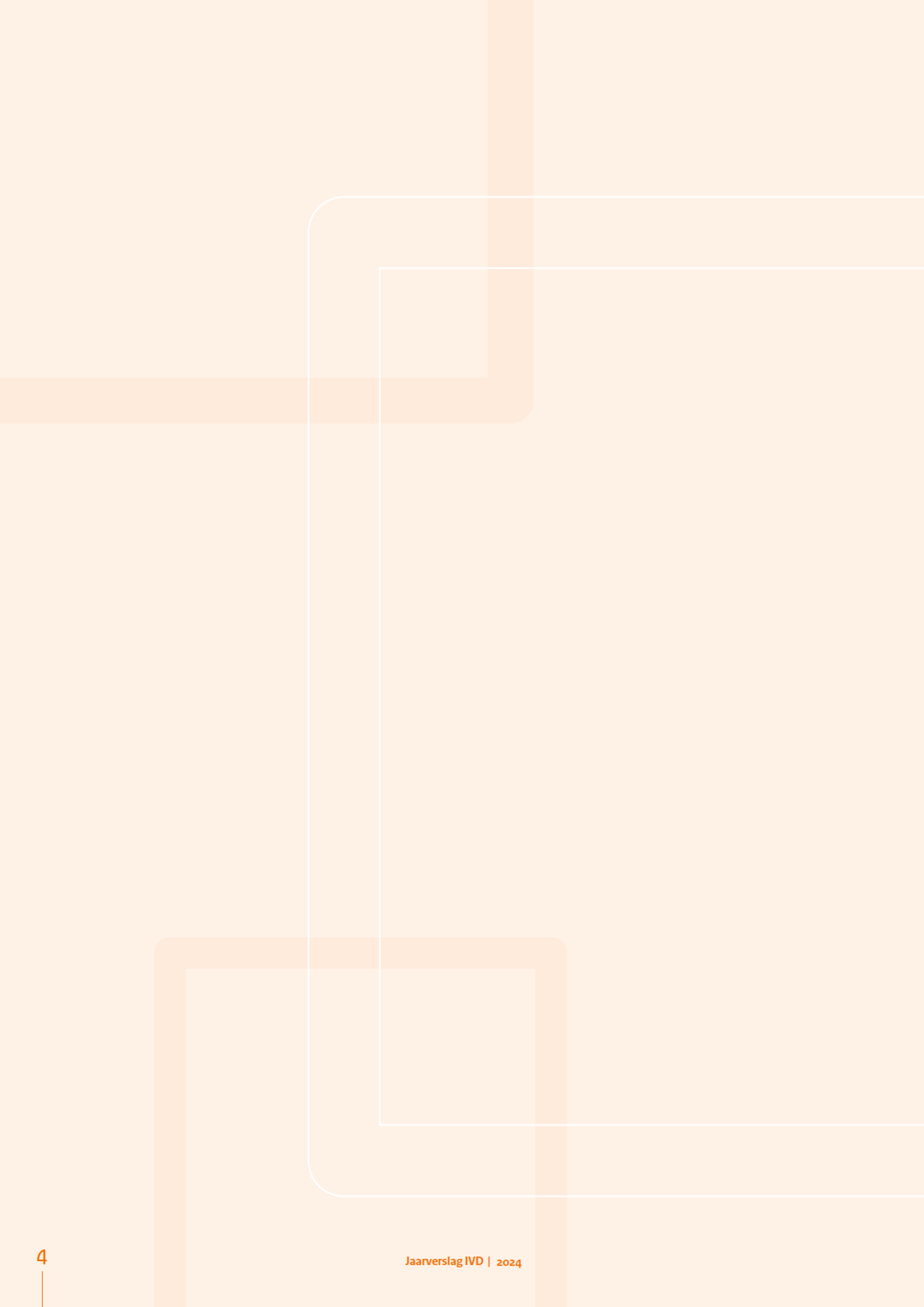
In november 2024 volgde ik Wim Bargerbos op als Inspecteur-Generaal Veiligheid bij de IVD. Afgelopen jaar bracht de inspectie haar eerste meerjarenperspectief uit voor de periode 2025-2027. Een plan waarmee we het toezicht van de inspectie beter kunnen richten en organiseren. Dit geeft meer structuur aan ons toezicht en duidelijkheid voor de defensieonderdelen.

De veranderende veiligheidssituatie in de wereld en de daaruit volgende focus op hoofdtak 1 betekent dat ook de IVD zich bezint op haar werkzaamheden. Veiligheid als operationele noodzaak blijft voorop staan, maar de veranderende context vraagt om een herevaluatie van de manier waarop wij toezicht houden en vergt aanpassingen in onze werkwijzen en processen. De inspectie ontwikkelt zich van een toezichthouder die voornamelijk reageert op voorvallen, naar een organisatie die meer proactief werkt. Daarbij koppelt de inspectie haar resultaten in toenemende mate tussentijds terug aan de organisatie.

Risico's zijn onvermijdelijk. Juist in een tijd waarin we meer en sneller willen is het cruciaal om een cultuur te creëren waarin medewerkers een gezond risicobesef hebben en hun verantwoordelijkheid nemen voor veilig handelen. Daarbij hoort ook het melden van en openheid over incidenten.

**Generaal-majoor Jan-Paul Apon**  
*Inspecteur-Generaal Veiligheid*





# Inhoud

<b>1</b>	<b>Toezicht in 2024</b>	<b>6</b>
	Toezichtlijn 1: Opleiden, trainen en oefenen	8
	Toezichtlijn 2: Cultuur, leiderschap en gedrag	8
	Toezichtlijn 3: Regelgeving en procedures in veranderende omstandigheden	9
	Toezichtlijn 4: Opbouw van de veiligheidsorganisatie	9
	1.1 Toezichtactiviteiten	10
	1.2 Voorvalonderzoeken	10
	1.3 Thematische onderzoeken	12
	1.4 Systeemgericht toezicht	12
	1.5 Overige toezichtactiviteiten	12
	1.6 Stageonderzoeken	13
<b>2</b>	<b>Organisatie</b>	<b>14</b>
	2.1 Missie en kernwaarden	15
	2.2 Samenstelling	16
	2.3 Kwaliteitsmanagementmodel	16
	2.4 Toezichtberaad Defensie	17
	2.5 Kaderwet rijksinspecties	17
<b>3</b>	<b>Interview met Commandant Defensie Ondersteuningscommando</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>Bijlage</b>	<b>22</b>
	Afkortingen	23

# Toezicht in 2024



**In dit hoofdstuk blik de inspectie terug op haar toezichtactiviteiten in 2024. Het biedt tevens een overzicht van de toezichtactiviteiten die de inspectie in 2024 voltooide en die zij momenteel nog onder handen heeft. Tegelijkertijd blijft de inspectie, mede in het licht van hoofdtak 1, haar toezicht ontwikkelen en versterken. De komende jaren richt de inspectie haar toezicht daarom nadrukkelijker op veiligheid als onderdeel van de operationele gereedstelling van eenheden.**

In 2024 publiceerde de inspectie het *Meerjarenperspectief 2025-2027: Veiligheid als operationele noodzaak*. Om te bepalen wat de focus van het toezicht moest worden, bracht de inspectie alle verzamelde informatie en bevindingen van de afgelopen jaren bij elkaar, voerde een documentstudie uit en sprak met stakeholders binnen en buiten Defensie. Dit leidde tot vier overkoepelende toezichtlijnen:

1. Opleiden, trainen en oefenen
2. Cultuur, leiderschap en gedrag
3. Regelgeving en procedures in veranderende omstandigheden
4. Opbouw van de veiligheidsorganisatie

De toezichtlijnen geven richting aan de activiteiten van de inspectie om op doelmatige wijze de veiligheid van de defensiemedewerkers te verbeteren en daarmee de gereedstelling van de krijgsmacht te ondersteunen. In haar jaarverslagen rapporteert de inspectie steeds over de bevindingen op elk van deze toezichtlijnen. De inspectie gebruikt de toezichtlijnen ook als uitgangspunt bij het opstellen van het jaarplan.



## Toezichtlijn 1:

### Opleiden, trainen en oefenen

Uit onderzoeken van de afgelopen jaren van de inspectie bleek dat medewerkers vaak kennis en ervaring ontberen voor een veilige taakuitvoering, wat de toedracht is van ernstige voorvallen. Tevens neemt, door reguliere en niet- reguliere uitstroom, het aantal ervaren medewerkers binnen de organisatie af, terwijl een toenemend aantal vacatures niet wordt ingevuld.

Minder (ervaren) medewerkers moeten hierdoor meer taken uitvoeren, waardoor de kans op onveilige situaties toeneemt. Daarnaast zal Defensie, vanwege haar focus op een mogelijk grootschalig conflict, meer en intensiever gaan oefenen, wat de kans op onveilige situaties vergroot.



## Toezichtlijn 2:

### Cultuur, leiderschap en gedrag

Belangrijk voor de veilige taakuitvoering van Defensie zijn het inzicht in veiligheidsrisico's en het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers voor veiligheid en leiderschap. Op basis van haar toezicht in de afgelopen jaren constateert de inspectie dat cultuur en leiderschap nog steeds aandachtspunten zijn voor fysieke en sociale veiligheid.





### Toezichtlijn 3:

## Regelgeving en procedures in veranderende omstandigheden

De veranderde situatie in de wereld en de dreiging van een conflict vragen om een soepel Ministerie van Defensie dat groeit en meer vertrouwt op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Defensie is voornemens de regeldruk te verminderen en tegelijkertijd het belang van de voorwaarden voor veiligheid te benadrukken binnen de eigen organisatie. Dat moet ertoe leiden dat ook met minder regels veilig wordt gewerkt.

Al eerder merkte de inspectie op dat er nog te vaak een verschil bestaat tussen regelgeving en de praktijk, en dat dit verschil niet overbrugd kan worden door, bijvoorbeeld naar aanleiding van incidenten, meer regels te stellen. Regels worden dan vaak als belastend ervaren in plaats van ondersteunend. Afname en vereenvoudiging van regels kunnen de veiligheid bevorderen, mits de risico's inzichtelijk zijn en afgewogen worden. Dit betekent een verschuiving van normdenken naar risicodenken.

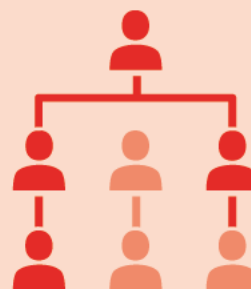


### Toezichtlijn 4:

## Opbouw van de veiligheidsorganisatie

Om de veiligheid te bevorderen investeerde Defensie de afgelopen jaren onder meer fors in de opbouw en versterking van de veiligheidsorganisatie. Inmiddels ziet de inspectie veel positieve ontwikkelingen ten aanzien van de opbouw van de veiligheidsorganisatie, al is die nog niet volledig op sterkte. Medewerkers volgen nog niet alle vereiste opleidingen en veiligheid is nog niet volledig in de bedrijfsvoering verweven.

Waar de afgelopen jaren de aandacht van Defensie vooral uitging naar de personele opbouw van de veiligheidsorganisatie en de besteding van de voor de veiligheidsorganisatie verstrekte gelden, verschuift de aandacht inmiddels steeds meer naar de uitwerking van de maatregelen voor de veiligheid.



## 1.1 Toezichtactiviteiten

De inspectie gebruikt de toezichtlijnen om gericht uitdagingen, knelpunten en ontwikkelingen op het gebied van de veilige taakuitvoering te signaleren. Dit is noodzakelijk nu Defensie de nadruk legt op hoofdtak 1. De inspectie begon daarom in 2024 ook met het toepassen van andersoortige toezichtmethoden, -instrumenten en -interventies, in samenwerking met de andere toezichthouders. Naast voorvalonderzoek, thematisch onderzoek en systeemgericht toezicht werkte de inspectie met een signaalrapportage, nota's aan commandanten van de operationele commando's (OPCO's) en het delen van goede voorbeelden in 'Sterker', het personeelsmagazine van Defensie. Daarmee beoogt de IVD veiligheidskwesties sneller te signaleren, te analyseren en de lessen daaruit vroegtijdig terug te koppelen naar de organisatie, om zo doorlopend bij te dragen aan een veilige taakuitvoering.

De inspectie toetst daarnaast ook de uitvoerbaarheid en de handhaafbaarheid van beleidsvoornemens en ontwerp van wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid. Om het voorafgaand toezicht volwaardig te kunnen uitvoeren maakte de inspectie in 2024 concrete werkafspraken met de Directie Veiligheid (DV) van het ministerie. Daarnaast gaf de inspectie verder invulling aan deze taak door het ontwikkelen en vaststellen van een toetsingskader. Inmiddels heeft de inspectie de eerste beleidsvoornemens onderworpen aan een uitvoerbaarheids- en handhaafbaarheidstoets en haar bevindingen met de beleidsmakers gedeeld.

Hier volgt een overzicht van de in 2024 voltooide en in 2025 doorlopende toezichtactiviteiten.

## 1.2 Voorvalonderzoeken

De inspectie onderzoekt ernstige voorvallen bij Defensie om er lering uit te trekken en herhaling te voorkomen. Defensie onderscheidt vier categorieën van voorvallen, waarbij categorie 1 de lichtste en categorie 4 de zwaarste voorvallen betreffen. Op grond van een oriënterend onderzoek besluit de inspectie of zij een volledig onderzoek doet of dat ze het onderzoek teruggeeft aan het betrokken defensieonderdeel. Wanneer de inspectie daar aanleiding toe ziet, kan zij overigens ook onderzoek doen naar voorvallen in categorie 1, 2 of 3 en naar bijzondere gebeurtenissen.

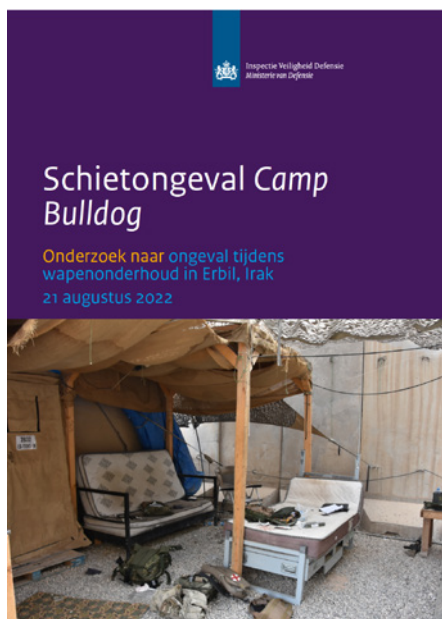
In 2024 ontving de inspectie 30 categorie 4-meldingen, waarna een oriënterend onderzoek werd gestart. Naar aanleiding van de melding van het ongeval met een CV90-infanteriegevechtsvoertuig in Hohenfels begon de inspectie een voorvalonderzoek. De inspectie betrof zeven meldingen van voorvallen met voertuigen in haar lopende onderzoek naar voertuigongevallen bij de landmacht. De inspectie vroeg vooruitlopend op het rapport met een signaalrapportage bijzondere aandacht voor gesignaleerde verbeterpunten, zodat het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) hiermee aan de slag kon. Na een oriënterend onderzoek naar aanleiding van de melding verwees de inspectie zes voorvallen terug naar de desbetreffende defensieonderdelen, die op hun beurt een Commissie van Onderzoek (CvO) instelden. Aan een van deze CvO's neemt een onderzoeker van de IVD deel. In een geval stelde de inspectie na het oriënterende onderzoek een nota op met bevindingen over het voorval (zie verder in dit hoofdstuk: Val in trapgat te Schaarsbergen). In elf gevallen besloot de inspectie na het oriënterend onderzoek, en op basis van het afwegingskader voor onderzoek, geen nader onderzoek te doen. Naar vier voorvallen loopt nog een oriënterend onderzoek.

## Schietongeval Camp Bulldog (voltooid)

De inspectie onderzocht een schietongeval dat plaatsvond in augustus 2022 in Erbil (Irak). Een militair van de landmacht raakte ernstig gewond toen een collega bij het onderhoud aan zijn pistool een ongecontroleerd schot in zijn richting afvuurde. De inspectie constateerde dat niet alle veiligheidsvoorschriften werden gevolgd, zowel op individueel en groepsniveau als in de commandolijn.

Op basis van dit onderzoek deed de inspectie drie aanbevelingen aan de minister, die deze overnam:

1. om in het gereedstellingsproces, ter voorbereiding van missies, bijzondere aandacht te besteden aan operationeel risicomanagement, met de nadruk op veranderende omstandigheden, zoals in dit geval het verplaatsen van de wapenonderhoudslocatie waardoor andere risico's optraden;
2. om operationeel risicomanagement voorafgaand aan de missie praktisch te beoefenen, met de commandanten en overige sleutelspelers;
3. om de naleving van beheersmaatregelen, veiligheidsvoorschriften en de individuele discipline te stimuleren, in het bijzonder op het gebied van wapens en munitie, en het toezicht hierop.



## Ongeval CV90-infanteriegevechtsvoertuig Hohenfels (lopend)

In maart deed zich een dodelijk ongeval voor op het oefenterrein Hohenfels in Duitsland. Tijdens een oefening ter voorbereiding op de missie *Enhanced Forward Presence* (eFP) van de Noord-Atlantische Verdragsorganisatie (NAVO) in Litouwen raakte een Nederlandse militair door een CV90-infanteriegevechtsvoertuig ernstig gewond en overleed dientengevolge. Vanwege de ernst van het ongeval besloot de inspectie tot een onderzoek. Zij levert in 2025 haar rapport op.

## Ongevallen met voertuigen (lopend)

De inspectie onderzoekt meerdere ongevallen met militaire voertuigen waarbij militairen zwaargewond raakten. De inspectie constateerde dat veiligheidsgordels niet werden gedragen en gaf een tussentijdse waarschuwing via een signaalrapportage.

## Val in trapgat (voltooid)

Op de Oranjekazerne te Schaarsbergen raakten in februari 2024 twee defensiemedewerkers gewond doordat een balustrade bezweek. De inspectie concludeerde in een oriënterend onderzoek dat het terrein ten onrechte niet was gemarkeerd als verboden toegang. De beheerder, Basecommando van 11 Luchtmobiele Brigade, nam direct maatregelen en inventariseerde daarnaast ook overige mogelijk gevaarlijke situaties op het terrein van de Oranjekazerne. De inspectie stelde daarom geen nader voorvalonderzoek in.

## 1.3 Thematische onderzoeken

### Deskundigheid op de werkvloer (voltooid)

Dit onderzoek bracht *best practices* in kaart om tekorten aan deskundigheid op de werkvloer op te vangen, wat effect heeft op de gereedstelling. De inspectie organiseerde een bijeenkomst met vertegenwoordigers van de DV, Directie Aansturen Operationele Gereedheid (DAOG), Hoofddirectie Personeel en de OPCO's, waarin zij voorbeelden met elkaar deelden. Een voorbeeld van zo'n *best practice* is het initiatief van een geneeskundige compagnie om vrouwelijke collega's weer fit te krijgen na hun zwangerschapsverlof. Hiervoor is een speciale app met oefenprogramma's gemaakt en is er begeleiding van een trainer.

### Risico-inventarisatie en -evaluatie (voltooid)

De inspectie onderzocht het risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E) proces. Met dit onderzoek wilde de inspectie de Commandant der Strijdkrachten en de hoofden van de defensieonderdelen inzicht bieden in de oorzaken van de tekortkomingen in het RI&E-proces en daaraan adviezen verbinden. De inspectie sprak hiervoor met de stafafdelingen veiligheid van alle defensieonderdelen, bezocht veertien zelfstandige eenheden (twee per defensieonderdeel) en interviewde ruim zeventig functionarissen. De inspectie kreeg een positieve indruk van de ontwikkelingen in het RI&E-proces, maar ziet ook mogelijkheden om het proces te verbeteren. Deze mogelijkheden richten zich op het verbeteren van de uitvoering van het RI&E-proces en het monitoren van de implementatie van veiligheidsmaatregelen in de organisatie.

### Veiligheid bij inzet in het buitenland (lopend)

Dit onderzoek brengt in kaart hoe risicomanagement en toerusting bij Defensie zijn ingericht tijdens inzet van de landmacht in het buitenland. Dit biedt inzicht in de stappen die Defensie nog kan zetten om risicomanagement en toerusting naar een hoger niveau te tillen.

## 1.4 Systeemgericht toezicht

De inspectie zette in 2024 haar systeemgericht toezicht voort en onderzocht de ontwikkeling van het veiligheidsmanagementsysteem van Defensie. De inspectie bezocht staven van defensieonderdelen en zelfstandige eenheden en besprak met hen de opzet, het bestaan en de werking van hun veiligheidsmanagementsysteem. Daarna koppelde de inspectie snel en rechtstreeks haar bevindingen terug.

## 1.5 Overige toezichtactiviteiten

### Verbeteren duikveiligheid

De inspectie houdt naar aanleiding van ernstige duikongevallen in 2015 en 2019 toezicht op het verbeteren van de duikveiligheid bij het Commando Zeestrijdkrachten. In het tijdvak 2023-2024 waren binnen de duikorganisatie veel personele wisselingen, zoals van de commandanten van de Defensie Duikschool/Defensie Duikgroep en de Militaire Duikautoriteit. De inspectie informeerde de nieuwe functionarissen in 2024 over het toezichttraject en liet zich informeren over de stand van zaken van de vervangingstrajecten van *rebreather* duiksystemen en mobiele recompressietanks. Het feit dat nog niet alle actiepunten uit eerdere rapporten van de inspectie zijn uitgevoerd of overgedragen aan de nieuwe commandant, betekent dat de inspectie de eerder geconstateerde actiepunten nauwgezet blijft volgen.

### Opvolging aanbevelingen (lopend)

De inspectie onderzoekt hoe haar aanbevelingen effectiever kunnen worden geïmplementeerd binnen Defensie.

### BaseQamp (voltooid)

De inspectie onderzocht op verzoek van de Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten (PCDS) hoe Defensie inhoud gaf aan haar werkgeversverantwoordelijkheid voor de veiligheid tijdens de pilot (beproeving) van 'BaseQamp'. Voor het onderzoek benoemde de inspectie vijf elementen voor een veilig proces van sociale innovaties:

1. het beheersen van de veiligheidsrisico's;
2. het organiseren van tegenspraak;
3. het evalueren;
4. het betrekken van de belanghebbenden;
5. het creëren van een veilige innovatieomgeving.

De inspectie adviseerde de PCDS deze elementen in de toekomst te gebruiken.

## Agenda voor Veiligheid

In 2021 nam de IVD de rol over van de Visitatiecommissie Defensie en Veiligheid, die was ingesteld om de uitvoering van het plan van aanpak 'Een veilige defensieorganisatie' uit 2018 te volgen. Dit plan van aanpak kreeg in 2019 een vervolg met de Agenda voor Veiligheid. Sinds september 2021 voeren de defensieonderdelen de maatregelen en daarmee de Agenda uit. De inspectie volgt de realisatie van de Agenda, beziet of de beoogde effecten worden bereikt en of veiligheidsrisico's afnemen. In 2024 vormde de inspectie zich een beeld over de wijze waarop sturing wordt gegeven aan de realisatie van de Agenda. Hiervoor sprak zij met de DV en de DAOG, en de hoofden Veiligheid, Kwaliteit, Arbo en Milieu (VKAM) van de defensieonderdelen. In 2025 onderzoekt de inspectie of de veiligheidsorganisatie de taken kan uitvoeren en wat het effect hiervan is op de veiligheid.

## Quadongeval (voltooid)

Op verzoek van de Plaatsvervangend Secretaris-Generaal evalueerde de inspectie het onderzoek van de CvO naar het ongeval met een quad in maart 2021. Het doel was vast te stellen of het onderzoek van de CvO aan de eisen voldeed en adviezen te geven hoe de kwaliteit van CvO's te verbeteren. Om de veiligheid te bevorderen is het belangrijk dat van voorvallen wordt geleerd. Hiertoe kan een defensieonderdeel een CvO instellen met het doel de oorzaken van het voorval te onderzoeken. Een CvO vormt hiermee een belangrijk tijdelijk onderdeel van de veiligheidsorganisatie van Defensie. De inspectie constateerde dat het onderzoek door de CvO grotendeels voldeed aan de gestelde eisen, maar dat onderzoeken door CvO's beter vormgegeven kunnen worden. De aanbevelingen van de inspectie richtten zich op de diepgang van het onderzoek, de analysemethode, het inbouwen van tegenleesmomenten en het waarborgen van de cursus voorvalonderzoek en andere veiligheidsopleidingen.

## Oefening: Steadfast Defender

De inspectie bezocht in april een internationale oefening, *Steadfast Defender*, waar 13 Lichte Brigade aan deelnam. Zij zocht zo actief verbinding met de defensieonderdelen, om zich een beeld te vormen van eventuele risico's en knelpunten die zich in het licht van voorbereiding op hoofdtak 1 kunnen voordoen.

## Netwerkbijeenkomst sociale veiligheid

De inspectie en de DV namen in 2024 met een eerste bijeenkomst het initiatief tot het opzetten van een Netwerk Sociale Veiligheid. De bijeenkomst had als doel partnerschappen op te bouwen, kennis uit te wisselen

en een beeld te vormen over sociale veiligheid binnen Defensie. Voortbouwend op kennis van de DV en het Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid stonden tijdens de startbijeenkomst begripsdefinitie en (het verbeteren van) de inrichting van het sociale veiligheidsstelsel centraal. In 2025 volgt een tweede bijeenkomst.

## Conferenties

De inspectie nam deel aan drie conferenties in het kader van internationale samenwerking, te weten: *International Society of Air Safety Investigators*, *European Commission for Road Safety in the Armed Forces* en *European Air Accident Investigation Group Conference*.

## 1.6 Stageonderzoeken

De inspectie zoekt nadrukkelijk de samenwerking met het onderwijs. In 2024 voerden twee stagiaires in het kader van hun studie Integrale Veiligheidskunde een onderzoek uit voor de inspectie. In 2025 voert een nieuwe stagiair onderzoek uit naar koudeletsel bij militairen.

## Evaluatie Hitte-app (voltooid)

Militairen werken onder risicovolle omstandigheden, zoals (extreme) hitte. Hittedeletsel is een welbekend probleem bij Defensie en het aantal ongevallen door hittedeletsel stijgt. De Koninklijke Marechaussee ontwierp preventieve maatregelen om ongevallen van hittedeletsel te minimaliseren. Een van deze maatregelen is de Hitte-app. Uit het stageonderzoek blijkt dat de app nog toegankelijker en bekender mag worden en dat er in verplichte *e-learning's* aandacht aan de app besteed zou kunnen worden.

## Meldingsbereidheid van voorvallen (lopend)

In 2024 startte een stagiaire in het kader van haar afstuderen een onderzoek naar de meldingsbereidheid van voorvallen aangaande bedrijfsveiligheid bij de 11 Luchtmobiele brigade, 13 Lichte brigade en 43 Gemechaniseerde brigade van het CLAS. Zij beziet of de meldingsbereidheid verhoogd kan worden, zodat meer voorvallen worden gemeld en vervolgens kunnen worden onderzocht.

# Organisatie



## In dit hoofdstuk blikt de inspectie terug op haar eigen organisatieontwikkeling en geeft inzicht in de onderwerpen die inspectiebreed spelen.

### 2.1 Missie en kernwaarden

De inspectie ziet het als haar missie om met haar toezicht Defensie te stimuleren de veiligheid continu te verbeteren. Met haar toezichtactiviteiten levert de inspectie een bijdrage aan het bevorderen van de veiligheid en het veiligheidsbewustzijn, en aan het vergroten van het lerend vermogen van de organisatie als geheel.

De inspectie houdt toezicht op de fysieke en de sociale veiligheid bij Defensie, ook tijdens oefeningen en operaties in missiegebieden. Dit doet zij met thematische en systeemgerichte onderzoeken en onderzoeken naar ernstige voorvallen. Vanaf 2024 doet zij dit eveneens door de beleidsinitiatieven en regelgeving op uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid te toetsen (*ex ante*).

Tot slot adviseert de inspectie gevraagd en ongevraagd de minister van Defensie over veiligheidsvraagstukken. Omdat onafhankelijk toezicht essentieel is, verklaarde de minister van Defensie de 'Aanwijzingen van de minister-president inzake de rijksinspecties' (2015) op de IVD als rijksinspectie van toepassing.

De inspectie verricht haar werk volgens de kernwaarden vakkundig, onafhankelijk, respectvol en transparant. Deze kernwaarden zijn afgeleid van de rijksbrede principes van goed toezicht: onafhankelijk, transparant, professioneel, selectief, slagvaardig, samenwerkend en reflectief.



## 2.2 Samenstelling

De inspectie groeide gedurende dit jaar formatief van 24 naar 38 arbeidsplaatsen, waarvan eind 2024 34 arbeidsplaatsen zijn ingevuld. Het inwerken van de nieuwe functionarissen kostte de nodige tijd en aandacht. De inspectie bood twee stagiairs de gelegenheid om hun stageopdracht uit te voeren. De functie van inspecteur-generaal was enkele maanden vacant en is per november ingevuld.

## 2.3 Kwaliteitsmanagementmodel

Kwalitatief hoogwaardige toezichtproducten zijn een voorwaarde voor goed toezicht. De interne organisatie, procedures en richtlijnen van de inspectie richten zich op het waarborgen van deze kwaliteit. Daartoe ontwikkelde de inspectie een kwaliteitsmanagementmodel. De inspectie rondde dit jaar de drie belangrijkste verbeterpunten uit de nulmeting van 2022 op het kwaliteitsmanagementmodel af. Eind 2024 stelde de inspectie het eerste auditprogramma van de inspectie vast, op basis waarvan de inspectie de komende drie jaar haar bedrijfsprocessen gaat *auditen*. Hiermee zet zij een grote stap naar haar doel om een te certificeren kwaliteitsmanagementmodel te hebben.





## 2.4 Toezichtberaad Defensie

Het Toezichtberaad, waarin de interne toezichthouders van Defensie zich hebben verenigd, heeft als doel de samenhang en kwaliteit van het interne toezicht te versterken en daarmee ook de zichtbaarheid en het effect van de toezichthouders te vergroten.

De toezichthouders zijn naast de IVD de Inspectie Militaire Gezondheidszorg (IMG), het Korps Militaire Controleurs Gevaarlijke Stoffen (KMCGS), de Militaire Luchtvaart Autoriteit (MLA), de Beveiligingsautoriteit (BA) en de Functionaris voor Gegevensbescherming (FG). De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK) is formeel geen toezichthouder, maar zijn onderzoeken zijn wel bedoeld om het inzicht in de staat en het functioneren van de defensieorganisatie te vergroten. Hij neemt, samen met een vertegenwoordiger van het Bureau Secretaris-Generaal, als toehoorder deel aan het Toezichtberaad. Het voorzitterschap van het beraad rouleert jaarlijks tussen de IMG, MLA en IVD.

Halverwege 2024 wisselde het voorzitterschap van de IVD naar de IMG. Het Ondersteuningsteam Toezicht ondersteunt sinds 2022 het beraad als geheel en de individuele leden van het beraad bij de uitvoering van hun taken en in hun missie het toezicht door te ontwikkelen. Het team wijzigde in november de naam in Bureau Toezicht Defensie (BTD).

## 2.5 Kaderwet rijksinspecties

In het coalitieakkoord van eind 2021 is besloten tot de verankering van onafhankelijk inspectietoezicht in een Wet op de rijksinspecties (inmiddels Kaderwet rijksinspecties). In zijn regeerprogramma kondigde het kabinet aan dat het op zeer korte termijn komt met dit wetsvoorstel, dat beoogt de onafhankelijke taakuitoefening van de rijksinspecties wettelijk te waarborgen en te bevorderen. Het wetsvoorstel draagt voorts bij aan het verder versterken van de maatschappelijke oriëntatie en responsiviteit van de inspecties, het effectiever reflecteren op de effecten van beleid in de praktijk, en meer algemeen het verbinden van het beleid met de uitvoeringspraktijk.

Het uitgangspunt daarbij is oneigenlijke beïnvloeding van rijksinspecties te voorkomen.

De IVD neemt sinds 2022 - in nauwe samenwerking met de Inspectieraad - actief deel aan de interdepartementale werkgroep voor het wetstraject van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit traject moet in 2025 leiden tot internetconsultatie, waarna aanbidding van het wetsvoorstel voor advies aan de Raad van State volgt, en daarna behandeling in de Tweede en Eerste Kamer.

# 3

## Interview met Commandant Defensie Ondersteunings- commando



“Door hoofdtak 1 krijgt het begrip ‘veiligheid’ een andere lading in ons dagelijkse werk.”



De inspectie interviewt jaarlijks een van de commandanten van de defensieonderdelen voor het jaarverslag. Dit jaar sprak de inspectie met Commandant Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO), luitenant-generaal Jan-Willem Maas. “Pallets opstapelen om in een container te komen, is een goed voorbeeld hoe het niet moet als het om veiligheid gaat, maar soms kún je niet anders.”

Het DOSCO neemt een centrale rol in binnen de krijgsmacht: DOSCO ondersteunt de organisatie altijd en overal. Daarbij valt te denken aan opleidingen van medewerkers, maar ook aan het beheer van het vastgoed en het zorgen voor sociale veiligheid voor het personeel. Al met al een breed inzetbaar defensieonderdeel.

#### **DOSCO en veiligheid in hoofdtak 1**

Als C-DOSCO heeft luitenant-generaal Jan-Willem Maas de dagelijkse leiding over meer dan tienduizend medewerkers. Met de recente ontwikkelingen op het wereldtoneel is er vanuit de hoofdtak 1-opdracht een belangrijke rol voor DOSCO weggelegd. “Waar de OPCO’s nu bezig zijn met gereedstellen, doet DOSCO al heel veel in de voorbereiding, zoals het afsluiten van contracten, waardoor Defensie versneld extra capaciteit tot haar beschikking krijgt om bijvoorbeeld containers te verplaatsen”, geeft Maas als voorbeeld. “Ook zijn twee schepen geleased om eenheden over zee te kunnen verplaatsen.” Dit laat zien dat binnen DOSCO al veel gebeurt in het kader van hoofdtak 1.



Op de vraag hoe veiligheid past in een hoofdtak 1-scenario antwoordt Maas dat de dagelijkse werkzaamheden en hoofdtak 1 niet los van elkaar gezien kunnen worden. “Alleen de context en de intensiteit veranderen. Bij alles moeten we nadenken of de context veranderd is en of die verandering invloed heeft op ons handelen.”

Maas meent dat er wel degelijk het nodige verandert onder invloed van de nieuwe context waarin Defensie werkt. “Hoofdtak 1 doet ons beseffen dat het begrip ‘veiligheid’ een andere lading krijgt in het dagelijkse werk. Dat betekent continu blijven nadenken over de context waarin we aan het werk zijn. Alert zijn en blijven op zowel de fysieke als sociale veiligheid.” Op dit vlak, zo denkt Maas, is een belangrijke rol voor de IVD weggelegd. “Onder normale omstandigheden met de wet- en regelgeving is het volstrekt normaal dat we ons compliant opstellen. Medewerkers die nu veilig werken, moeten straks ook nog inzetbaar zijn als hoofdtak 1 werkelijkheid wordt.” Volgens Maas krijgt veiligheid een andere lading als je in een gewapend conflict zit. Eenvoudig gesteld: de bevoorrading moet doorgaan, ook als je beschoten wordt. “En daar zit voor ons een grote uitdaging. Wanneer we elkaar voortdurend blijven aanspreken over hoe we dagelijks ons werk doen, zorg je ervoor dat veiligheid onderdeel wordt van je bewustzijn.”

### **Gouden uur en pallets stapelen**

De geneeskundige keten kent de strikte norm van het ‘gouden uur’: binnen een uur moet een gewonde militair op de operatietafel liggen. “Bij een hoog aantal gewonde militairen in een hoofdtak 1-scenario gaat dit waarschijnlijk niet lukken, maar dat betekent niet dat we dit principe overboord moeten zetten”, verduidelijkt Maas. “Als uitgangspunt blijft altijd de basis van het ‘gouden uur’ staan, maar als de context verandert, moet dat maar op een andere manier worden bereikt, met veiligheid steeds in het achterhoofd.” Hij illustreert die veranderde *mindset* aan de hand van een praktisch voorbeeld: het opstapelen van pallets om in een container te komen. Dat is volgens hem nu niet echt het schoolvoorbeeld van veilig werken. “Maar als we in een operatiegebied geen andere optie hebben, dan is het wel een ander verhaal. Door na te denken over veiligheid en de pallets te verstevigen met spanbanden zodat ze niet gaan schuiven, kan ik zo’n oplossing zeker accepteren.”

Met dit voorbeeld stipt Maas een belangrijk kenmerk van een veilige werkomgeving aan: bij de medewerkers moet standaard tussen de oren zitten dat elke afwijking van het dagelijks optreden zo veilig mogelijk moet gebeuren. Het bewustwordingsproces speelt daarin een sleutelrol. “Momenteel zetten we flink in op het integraal risicomanagement”, zegt Maas. “De focus ligt nu op het gereedstellen voor een grootschalig conflict. We moeten het gevecht kunnen voeren, zonder dat we de risico’s die daarbij komen kijken, veronachtzamen. Situaties niet zomaar laten ontstaan, maar grip op de situatie houden en initiatief nemen. Onze uitdaging op dit moment is handvatten te geven aan de medewerkers om situaties in de juiste context te plaatsen.”

### **Rol voor de IVD**

Hoe kan de inspectie DOSCO zo goed mogelijk ondersteunen bij ‘veiligheidsuitdagingen’? Maas ziet wel mogelijkheden. “Neem als voorbeeld de beveiliging van onze kazernes. De bouwkundige of elektronische maatregelen vormen niet zo’n groot probleem. De uitdaging ligt op het mentale vlak: iemand die zonder defensiepas op een terrein rondloopt actief aanspreken en begeleiden naar het wachtgebouw blijft voor velen een lastige opgave.” Maas doelt hiermee op de eerdergenoemde ‘alertheid bij het personeel’. “In het algemeen moet iedere defensiemedewerker die alertheid hebben, maar ons beveiligingspersoneel moet dat sowieso hebben.” De inspectie kan hier volgens hem een waardevolle bijdrage aan leveren door het DOSCO-personeel een spiegel voor te houden. Leren van je fouten, zodat je het een volgende keer anders doet. “Veiligheid wordt soms als beperkend ervaren of als iets extra’s dat bovenop je normale werk komt. Maar veiligheid speelt altijd een rol, of het nu in een hoofdtak 1-situatie is of niet.” Daarmee slaat Maas meteen de brug naar het bewustwordingsproces. Voor iedereen en overal. “Spreek jij iemand aan die met je meeloopt door een beveiligde toegangsdeur? Realiseer jij je dat het los opstapelen van pallets weliswaar inventief is, maar niet veilig? De praktijk laat zien dat meldingen van voorvallen goed worden opgepakt, arbeidsconflicten minder gejuridificeerd worden en dat commandanten vaker eerst het gesprek aangaan.”

De onderzoeken die worden gedaan, de uitgevoerde audits en het integraal risicomanagement dragen volgens Maas allemaal zichtbaar bij aan het

veiligheidsbewustzijn van de mensen. “Zo ben ik er trots op dat divisie- en bedrijfscommandanten zelf dagen organiseren om inhoudelijk met hun personeel te bespreken hoe zij met elkaar om willen gaan. Daarnaast zijn er inmiddels 130 innovatieprojecten binnen DOSCO, waarvan een aantal specifiek gericht zijn op fysieke veiligheid. Deze initiatieven komen uit de organisatie zelf”, zegt Maas met trots.

### **Moderne uitdagingen**

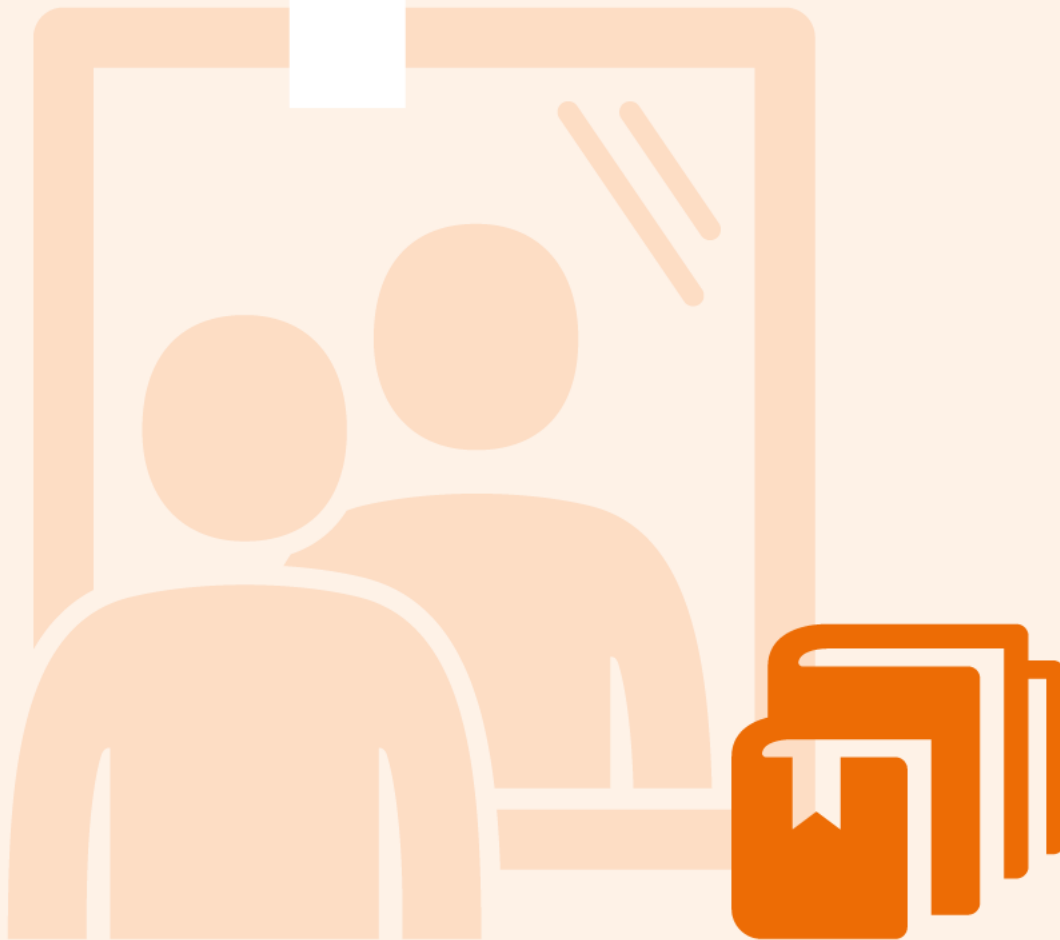
Bij veiligheid denken we al snel aan situaties zoals die hiervoor besproken zijn, maar volgens Maas krijgt Defensie ook steeds meer te maken met veiligheidsrisico's op informatieniveau, zoals met *fake* nieuws. “Ook op dat vlak is bewustzijn noodzakelijk”, verduidelijkt Maas. “Binnen DOSCO zijn we hier nog niet mee bezig. Met de *whole of society*-benadering van Defensie gaan we wel meer met externe partners werken. Hun veiligheidsniveau is van directe invloed op onze veiligheid. Goede onderlinge afstemming is dan essentieel. *Safety* en *security* gaan meer door elkaar lopen en hiervan bewust zijn is belangrijk.”

“Wat mij het meest bezighoudt, is hoe we mensen hierin raken. Met het op papier zetten van het proces en de procedures alleen redden we het niet. Het gaat ook over voorbeeldgedrag tonen en correct acteren als iets fout gaat”, legt Maas uit. Dan heb je volgens hem te maken met een werkcultuur waarin je open met elkaar omgaat. “Iets doen. Niet omdat het móet, maar omdat je ervan overtuigd bent dat het jezelf en anderen helpt om veilig je werk te kunnen doen. Dan is veiligheid geen beperking, maar een randvoorwaarde om je werk te kunnen doen!” Maas sluit af met het gegeven dat veiligheid bovendien niet zwart-wit is. “De crux is om binnen de context de goede afweging te maken en ook de verantwoordelijkheid te nemen als er iets (bijna) mis is gegaan.”



# Bijlage

# 4



## Afkortingen

CLAS	Commando Landstrijdkrachten
CvO	Commissie van Onderzoek
DAOG	Directie Aansturen Operationele Gereedheid
DOSCO	Defensie Ondersteuningscommando
DV	Directie Veiligheid
IMG	Inspectie Militaire Gezondheidszorg
IVD	Inspectie Veiligheid Defensie
MLA	Militaire Luchtvaart Autoriteit
OPCO	Operationeel Commando
PCDS	Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten
RI&E	Risico-inventarisatie & -evaluatie

