



Aan: de Minister en de Staatssecretaris van Defensie  
Kalvermarkt 38  
2511 CB 'S-GRAVENHAGE  
MPC 58B

**Locatie**  
Majoor Jan Linzel Complex  
Brasserskade 227 A  
's-Gravenhage

*Postadres*  
Kalvermarkt 38  
2511 CB 'S-GRAVENHAGE

**Contactpersoon**

████████████████████  
████████████████████  
████████████████████

████████████████████@mindef.nl

**Referentie**  
BS2024010626

**Datum**  
21 maart 2024

Datum 21 maart 2024

Betreft Toezicht Defensie 2023 in vogelvlucht

In afschrift aan  
PSG  
CDS  
PCDS  
BSG  
DGB  
DGB/DBE  
DGB/DV  
DCo  
IMG  
HDFC  
IGK  
IVD  
KMCGS  
MLA  
BA  
FG

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

De toezichthouders van Defensie beschrijven in afzonderlijke jaarverslagen de stand van zaken in hun toezichtdomein(en). Sinds enige jaren schrijven zij ook een gezamenlijk jaarbericht, met als titel 'Toezicht Defensie in vogelvlucht'. Dit document is nadrukkelijk geen samenvatting van de jaarverslagen. Het is een gezamenlijk bericht met kernboodschappen op basis van gemeenschappelijke trends in hun bevindingen in het voorgaande jaar, die zij met nadruk onder de aandacht van de defensieorganisatie willen brengen. Ook blikken de toezichthouders terug op eerdere gezamenlijke kernboodschappen, trends en aanbevelingen. Voor de belangrijkste punten per toezichtdomein verwijzen de toezichthouders naar de afzonderlijke jaarverslagen.

Door de verslechterde veiligheidssituatie in de wereld is de eerste hoofdtaak van Defensie, te weten de verdediging van het eigen en het bondgenootschappelijke grondgebied, weer belangrijker dan lange tijd het geval was. Defensie werkt dan ook met grote urgentie aan het op orde brengen van de operationele gereedheid. De toezichthouders vragen in dat proces van gereedstelling onverminderde aandacht voor de aanhoudende disbalans tussen de ambitie en de beschikbare capaciteit van de krijgsmacht. De gevolgen hiervan waren ook in 2023 zichtbaar en voelbaar op uiteenlopende terreinen. Deze situatie, hoewel niet nieuw, zal de komende jaren veel aandacht blijven vragen. De hoofdboodschap die ten grondslag ligt aan de drie kernboodschappen van dit jaar, is dan ook:

**Besteed onverminderd aandacht aan het herstel van de balans tussen de ambitie en de capaciteiten van de organisatie.**

*Kernboodschap 1:*

*Bereid de organisatie terdege voor op de groei van de personele en materiële capaciteit.*

Defensie zet zich maximaal in om de krijgsmacht de komende jaren weer gereed te maken voor de eerste hoofdtaak, waarbij de toezichthouders beklemtonen dat veiligheid, beveiliging, gezondheid en *compliance* integrale onderdelen van het werk moeten zijn en blijven. Deze uitdaging is des te groter vanwege het structurele tekort aan middelen en aan gekwalificeerde en ervaren medewerkers. Symptomen die hiermee gepaard gaan, zijn onder meer een toenemende werkdruk en een vergrote uitstroom. De toezichthouders onderstrepen dat de groei op alle fronten in de organisatie merkbaar zal zijn en in goede banen moet worden geleid. Naarmate de wervingsinspanningen van Defensie succesvoller zijn, neemt de aanhoudende druk verder toe op onder andere de logistiek,

infrastructuur, interne opleidingen en zittende medewerkers. Een sprekend voorbeeld hiervan is het Dienjaar, waar de spanning tussen het succes van dit initiatief en het absorptievermogen van de organisatie duidelijk waarneembaar wordt. Daardoor kunnen veiligheid, beveiliging, gezondheid en *compliance* in het geding komen.

**Datum**  
21 maart 2024  
**Onze referentie**  
BS2024010626

*Kernboodschap 2:*

*Breng het risicomanagementsysteem van de organisatie op een volwassen niveau.* Voorop staat dat het defensiebeleid gericht moet zijn op een wendbare krijgsmacht die op haar hoofdtaken is berekend. Een teveel aan eigen interne regels belemmert echter de vereiste sprong voorwaarts. De toezichthouders weten dat een dichtgeregelde organisatie niet doelmatiger of doeltreffender is. Het toezicht is bovendien alert op het verschijnsel risicoregelreflex; de neiging om elk risico met een nieuwe regel af te dekken. Door minder of minder gedetailleerde regels kan inderdaad de ruimte toenemen die Defensie de komende jaren denkt nodig te hebben, maar daarmee nemen niet als vanzelf de risico's af. Integendeel, die kunnen toenemen. Daarom moet wat de toezichthouders betreft ruimte hand in hand gaan met een volwassen risicomanagementsysteem. We moeten onze risico's willen kennen om ze te kunnen mitigeren en eventuele restrisico's bewust te kunnen accepteren. Defensie bereidt voorts de Wet op de gereedstelling voor, om meer ruimte te creëren voor de krijgsmacht door procedures te vereenvoudigen en te versnellen of door tijdelijk en incidenteel meer toe te staan. Ook dit vergt bewust en professioneel omgaan met *compliance*, waarbij risicobeheersing centraal staat.

In dit verband vragen de toezichthouders tevens bijzondere aandacht van de defensieorganisatie voor de vier onderdelen van de kwaliteitscirkel van Deming, ook wel aangeduid als de *Plan Do Check Act*-cyclus. In de praktijk doorloopt Defensie deze vierslag van plannen, doen, controleren en actualiseren nog te beperkt. In de *Plan*- en *Do*-fases is zij van oudsher op haar sterkst, maar de even belangrijke *Check*- en *Act*-fases verdienen nog meer tijd en aandacht omwille van de vereiste kwaliteit in beleid en uitvoering. Het belang hiervan in de komende jaren, nadrukkelijk ook voor de veiligheid (zowel *safety* als *security*) en de gezondheid, mag niet worden onderschat.

*Kernboodschap 3:*

*Besteed voldoende aandacht aan de opvolging en doorwerking van toezichtsignalen.*

De toezichthouders streven ernaar zo effectief mogelijk te zijn in het belang van alle mensen die samen de defensieorganisatie maken. Zij constateren echter dat hun aanbevelingen en kernboodschappen van de afgelopen jaren repeterende elementen bevatten. Zij zien dat de organisatie hun signalen serieus neemt, maar er nog beperkt in slaagt verbeteringen werkelijk tot stand te brengen.

Zo wijzen de toezichthouders al sinds 2020 op het tekort aan voldoende gekwalificeerde en ervaren medewerkers, wat voor een deel is terug te voeren op een tekortschietende opleidingscapaciteit. Nog steeds echter gaan militairen op missie of oefening terwijl zij niet de gelegenheid hebben gehad om essentiële opleidingen te volgen. Ook zijn de gebrekkige infrastructuur en de versnipperde regelgeving bij Defensie hardnekkige aandachtspunten in het toezicht. Daarnaast vestigen de toezichthouders net als in 2023 en de jaren daarvoor de aandacht op de risico's die kunnen ontstaan door onverantwoord gebruik van nieuwe technologieën en het gebrek aan actuele en betrouwbare data in een veilige en beveiligde informatieomgeving.

**Ten slotte**

Het belang van de eerste hoofdtaak is evident. De urgentie mag echter niet ten koste gaan van het samen veilig maken en houden van Defensie. Dat hoeft ook niet zo te zijn. De toezichthouders blijven zich onverminderd inspannen om, met inachtneming van de veranderende realiteit, Defensie van signalen te voorzien om de organisatie veiliger, gezonder en sterker te maken. De toezichthouders kunnen dat niet alleen. Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor leidinggevendenden als aanjagers van een volwassen veiligheidscultuur.

**Datum**

21 maart 2024

**Onze referentie**

BS2024010626

Namens het Toezichtberaad,



Drs. B.W. Bargerbos

Inspecteur-Generaal Veiligheid  
Voorzitter