



Ministerie van Defensie

Jaarverslag 2021

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

Datum
Maart 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1 Toezicht 2021	5
1.1 <i>Voorvalonderzoeken 2021</i>	5
1.2 <i>Systeemgericht toezicht</i>	7
1.3 <i>Themaonderzoek 2021</i>	8
1.4 <i>Nieuw onderzoek en lopende onderzoeken</i>	8
2 Hoofdpijnen uit het toezicht	11
2.1 <i>IVD-onderzoeken</i>	11
2.2 <i>Rode draad in IVD-onderzoeken: practical drift</i>	13
2.3 <i>Veiligheid als uitgangspunt</i>	14
3 De IVD en het toezicht bij Defensie in ontwikkeling	16
3.1 <i>Kwaliteitsmanagement bij de IVD</i>	16
3.2 <i>Naar meer informatiegestuurd optreden</i>	16
3.3 <i>Agenda voor Veiligheid</i>	17
3.4 <i>Toezichtberaad</i>	17
3.5 <i>Inspectieraad</i>	18
Bijlage	19
<i>Afkortingen</i>	19

Voorwoord

Net als het jaar ervoor heeft de IVD in 2021 haar toezicht waar mogelijk op afstand moeten uitoefenen, vanwege de aanhoudende coronapandemie en de daarmee gepaard gaande maatregelen. Niettemin heeft de IVD ook in 2021 onderzoeken voltooid en heeft zij stappen gezet in de doorontwikkeling van de organisatie en het toezicht. Zo voerde de inspectie drie pilots voor systeemgericht onderzoek uit.

De in 2021 gepubliceerde rapporten bevatten concrete aanbevelingen. Aanbevelingen waar de defensieorganisatie mee aan de slag is en die zo bijdragen aan de verbetering van de veiligheid. Daarnaast genereren de onderzoeken in samenhang een dieper inzicht in de stand van zaken op het gebied van veiligheid bij Defensie. De inspectie presenteert dit jaar dan ook haar eerste conclusies over waar Defensie nu staat op het gebied van veiligheid. Deze zijn terug te vinden in het tweede hoofdstuk van dit jaarverslag.

Ook in 2021 heeft organisatieontwikkeling weer veel aandacht gehad. Aan het einde van 2022 wil de inspectie certificeerbaar zijn. De kwaliteitsprocessen van de inspectie zijn dan op orde. De IVD werkt samen met de andere interne toezichthouders aan een sterkere positie van het toezicht bij Defensie. Zij hebben zich verenigd in het Toezichtberaad Defensie. De komende jaren moeten de gezamenlijke inspanningen resulteren in de versterking van de samenhang en de kwaliteit van het toezicht, en daarmee in een betere balans in de driehoek beleid, uitvoering en toezicht. Afgelopen jaar is het Ondersteuningsteam Toezicht samengesteld, dat met ingang van 2022 het Toezichtberaad en de leden met raad en daad bijstaat.

Op het moment van schrijven heeft de operationele inzetbaarheid de volle aandacht van de defensieorganisatie vanwege de inval van de Russische Federatie in Oekraïne. Samen met de leden van het Toezichtberaad denkt de IVD mee over de opdracht waar Defensie nu voor staat en wat dat betekent voor het toezicht. Juist in deze tijden is het van belang oog te blijven houden voor veiligheid.

Wim Bargerbos
Inspecteur-Generaal Veiligheid

1 Toezicht 2021

Dit hoofdstuk biedt een overzicht van lopende onderzoeken en onderzoeken die de IVD in 2021 heeft voltooid. Ook gaat dit hoofdstuk in op drie pilots voor systeemgericht onderzoek die de IVD in 2021 heeft gedaan.

1.1 Voorvalonderzoeken 2021

De IVD heeft in 2021 vijf onderzoeksrapporten over voorvallen gepubliceerd. Deze zijn te vinden op haar website.¹ De inspectie had in 2021 in totaal twaalf andere voorval- en themaonderzoeken en drie pilots voor systeemgericht toezicht onder handen. Hieronder volgen de belangrijkste conclusies en aanbevelingen van de voltooide onderzoeken.

Risico's onderkend? Onderzoek naar een blikseminslag op oefenterrein Ossendrecht 19 juni 2019

Op 19 juni 2019 werd een groep leerlingen van een Regionaal Opleidingscentrum (ROC) tijdens hun beroepspraktijkvorming op het militaire oefenterrein Ossendrecht overvallen door onweer, terwijl zij een opdracht voorbereidden. Enkele leerlingen werden getroffen door de bliksem en één van hen raakte zwaargewond. Op basis van haar bevindingen concludeerde de inspectie dat de begeleidende instructeurs weliswaar snel en goed hebben gehandeld, maar dat de organiserende eenheid onvoldoende was voorbereid op een calamiteit tijdens de beroepspraktijkvorming. De IVD beklemtoonde het belang van het identificeren en vervolgens beperken van risico's, als onderdeel van een zorgvuldige voorbereiding van oefeningen. Informatie over risico's in voorschriften, orders en instructies moet eenduidig zijn. Weersvoorspellingen moeten een verplicht onderdeel zijn van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) bij oefeningen. Voorspellingen van extreem weer moeten worden gekoppeld aan beheersmaatregelen om in voorkomend geval tijdig te kunnen handelen.

In de beleidsreactie bij het rapport schreven de bewindspersonen deze aanbevelingen over te nemen en de inspectie binnen zes maanden over de voortgang te informeren. Dit is gebeurd; de IVD constateert dan ook dat de uitvoering van de aanbevelingen verloopt zoals in de beleidsreactie is aangekondigd.

Veiligheid in de lucht. Onderzoek naar een zelfbeschieting van een F-16 boven de Vliehors

De IVD heeft onderzoek gedaan naar een F16-jachtvliegtuig dat in januari 2019 tijdens een oefening boven de Vliehors op Vlieland zichzelf beschadigde met eigen munitie. Uit onderzoek bleek dat een patroon, hoogstwaarschijnlijk tijdens het afvuren, in drie delen uiteen viel, waarvan twee delen schade aan de vliegtuigbeplating en aan de motor veroorzaakten. Op grond van technische proeven gedurende het IVD-onderzoek heeft Defensie besloten dat eenmaal geladen munitie waarvan een deel is verschoten, niet nogmaals mag worden gebruikt. De IVD heeft dit besluit verwelkomd, omdat de kans op herhaling erdoor afneemt. In een aanvullende nota heeft de IVD in haar oordeel vastgelegd dat de beide vliegers in teamverband de noodsituatie bekwaam en effectief hebben aangepakt en zo hun missie tot een goed einde hebben gebracht.

Het onderzoek leidde tot drie aanbevelingen om de veiligheid te verbeteren: het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) moet de controletoren in het oefengebied voor F-16's op Vlieland verplaatsen naar een plek buiten het doelengebied; zij moet het gebruik van de voorgeschreven standaardcommunicatie gedurende vliegoperaties bevorderen en Defensie

¹ www.ivd.nl

moet ervoor zorgen dat meldingen van voorvallen op de juiste plaatsen in de organisatie terechtkomen.

Het CLSK heeft besloten niet de controletoren maar de doelgebieden en aanvliegeroutes te verplaatsen, waardoor het risico afneemt dat de toren gedurende oefeningen wordt beschoten. Daarmee wordt hetzelfde effect beoogd. Er is inmiddels een begin gemaakt met de aanpassingen van de aanvliegeroutes. Eind 2023 moet de herinrichting van het oefengebied klaar zijn. De IVD zal hierop toezien.

Ter bevordering van het gebruik van de standaardcommunicatie heeft de Luchtmacht een tweeledige maatregel genomen: er wordt hier voortaan aandacht aan besteed in de *Crew Resource Management Training*, die ieder bemanningslid van een militair luchtvaartuig volgt (*bottom up*) en commandanten besteden aandacht aan het onderwerp in hun supervisie (*top down*).

Wat de melding van voorvallen betreft, onderstreepte de minister in de beleidsreactie het belang van één systeem waarin alle meldingen centraal bij elkaar komen. Defensie zal haar werkwijze aanscherpen om zeker te stellen dat de Commandant der Strijdkrachten (CDS) tijdig de beschikking heeft over alle meldingen, aldus de minister. De IVD stelde gedurende het onderzoek vast dat het lastig was om de juiste gegevens over het voorval van het CLSK. Defensie stelt daarom in samenspraak met de IVD een regeling op om te garanderen dat ook de IVD tijdig toegang heeft tot informatie die zij nodig acht voor haar taakuitvoering.

Onderzoek naar luchtvaartongeval NH-90. Aruba 19 juli 2020

Op zondag 19 juli 2020 verongelukte een NH-90 maritieme helikopter van het Defensie Helikoptercommando in de omgeving van Aruba in zee, tijdens een oefenvlucht vanaf het *Ocean Going Patrol Vessel* Zr.Ms. Groningen. De twee bemanningsleden die zich achter in de helikopter bevonden, slaagden erin uit de helikopter te ontsnappen. De beide bemanningsleden voorin de cockpit overleefden het ongeval niet.

De IVD concludeerde in haar rapport dat verschillende factoren hebben bijgedragen aan het ongeval. Het onderzoek schetst het beeld van een defensieorganisatie die worstelt met de onvolkomen ervaringsopbouw en tevens met een te zware belasting van militairen. De inspectie onderstreepte in het onderzoek het belang van de opleiding en training van militairen om hun taken en neventaken op de juiste wijze te kunnen uitvoeren. Zij moeten de benodigde middelen hebben en de kennis om die op een juiste manier te gebruiken.

In de beleidsreactie beschreef de minister de initiatieven die Defensie na het ongeval heeft genomen. Naast de ervaringsopbouw van NH-90-vliegers kwamen de overlevingstrainingen -middelen van helikopterbemanningen aan de orde, net als de opleiding en training van de scheepsbemanning en het medisch personeel, en de gestapelde rollen van functionarissen aan boord van schepen zoals de Zr.Ms. Groningen.

Inzetgereed op missie? Onderzoek naar een voorval in Afghanistan, 15 maart 2019

De IVD deed onderzoek naar een voorval op 15 maart 2019 in Afghanistan, waarbij een Duits gepantserd voertuig, de *Dingo*, met aan boord vijf Nederlandse militairen tijdens een oefening in een greppel belandde en kantelde. De inspectie concludeerde dat de voorbereiding van Nederlandse militairen op hun inzet in de NAVO-geleide missie *Resolute Support* in Afghanistan (2014-2021) gebrekkig was. Voor vertrek naar het uitzendgebied waren de eenheden formeel inzetgereed verklaard. In werkelijkheid hadden zij echter onvoldoende getraind met de Duitse voertuigen waarmee zij in Afghanistan hun werk moesten doen. Herhaalde signalen vanuit Nederland en Afghanistan dat verbeteringen nodig waren, haalden in zeven jaar niets uit.

De inspectie deed in haar rapport de aanbeveling het inzetgereedheidsproces kritisch tegen

het licht te houden en risicomanagement nadrukkelijk te verankeren in dit proces. Daarnaast luidde de aanbeveling van de IVD te zorgen voor een brede toegankelijkheid en bekendheid van de processen van het leren en evalueren, en te laten zien dat signalen worden benut en altijd worden teruggekoppeld naar de melder.

Met betrekking tot het inzetgereedheidsproces schreef de minister in de beleidsreactie dat de Commandant der Strijdkrachten het inzetgereedheidsproces zo veel mogelijk moet organiseren met de middelen waarmee de toekomstige inzet wordt uitgevoerd en moet afsluiten met een toetsing. Wanneer dit niet mogelijk is, moet de CDS de inzetgereedheid op alternatieve wijze zeker stellen. De instructies hiervoor gaan dan gepaard met minimumeisen aan het trainingsniveau en een toereikende toetsing voordat militairen in het missiegebied worden ingezet.

Bij de start van de missie *Resolute Support* in 2014 was risicomanagement nog geen vast onderdeel van de processen van de Directie Operaties (DOPS) van de CDS. Defensie zal de inrichting van het risicomanagementproces en het toezicht op de kwaliteit en de uitvoering van de maatregelen evalueren en verbeteren. De CDS neemt daarin het initiatief. De minister schreef in de beleidsreactie dat Defensie ook het proces van leren en evalueren nog niet voldoende heeft ontwikkeld. Op grond van de bevindingen van de inspectie zal Defensie ook dit oppakken. De IVD heeft kennisgenomen van de aangekondigde maatregelen en zal de uitvoering ervan toetsen op een nader te bepalen moment.

1.2 Systeemgericht toezicht

Defensie heeft de verantwoordelijkheid de risico's in haar bedrijfsprocessen te kennen en te beheersen. In de veiligheidskunde staat dit bekend als veiligheids- of risicomanagement. Defensie werkt aan de verdere ontwikkeling van haar veiligheidsmanagement, waarvan de uitgangspunten staan verwoord in het VGM-DEF.² In het streven de veiligheid bij Defensie te verbeteren, acht de IVD dit een cruciaal proces. Met systeemgericht toezicht, waarbij eenheden stelselmatig worden bezocht en beoordeeld op hun veiligheidsmanagement, gaat de IVD deze ontwikkeling volgen en waar nodig helpen bijsturen.

Het afgelopen jaar heeft de IVD drie pilots voor systeemgericht toezicht uitgevoerd bij de defensieonderdelen, namelijk de 11 Luchtmobiele Brigade (11 LMB), de Koninklijke Marechaussee (KMar) en de Defensie Pijpleiding Organisatie (DPO). Het veiligheidsmanagement bij deze drie onderdelen bevindt zich in uiteenlopende stadia van ontwikkeling en de inspectie heeft daarom verschillende aspecten onderzocht. Zo kon de IVD met deze pilots toetsen of haar voorgenoemen werkwijze flexibel genoeg is om effectief te zijn.

De eerste pilot richtte zich op de veiligheid van het personeel van 11 LMB tijdens de oefening *Falcon Leap*. De veiligheidsmaatregelen op de werkvloer waren tijdens de oefening op orde. De reguliere bedrijfsvoering berust echter vooral op overlevering, waardoor kennis van zaken verloren kan gaan en nieuwe risico's onopgemerkt kunnen blijven. De staf van 11 LMB is ervan doordrongen dat er nog stappen gezet moeten worden in het veiligheidsmanagement.

De tweede pilot is uitgevoerd bij de KMar op Schiphol. In het jaarplan voor 2021 kondigde de inspectie een thematisch onderzoek aan naar het veiligheidsmanagement bij Defensie tijdens de coronapandemie. Gedurende het jaar heeft de IVD geconcludeerd dat deze aanpak te breed was en heeft zij besloten het onderwerp COVID-19 onderdeel te maken van de tweede pilot systeemgericht toezicht. Deze pilot richtte zich op de wijze waarop de KMar haar personeel op de luchthaven Schiphol beschermt tegen een coronabesmetting. De IVD komt tot de conclusie dat de KMar het risico op besmetting van haar medewerkers goed beheerst.

² SG Aanwijzing SG-007 Veiligheid, Gezondheid en Milieu bij Defensie

De KMar weegt de belangen van het uitvoeren van de taken af tegen het risico van besmetting, zij informeert haar medewerkers snel na een persconferentie over de (soms voorlopige) maatregelen en stelt handelingsprotocollen op en verspreidt die onder de medewerkers.

De derde pilot is uitgevoerd bij de DPO en richtte zich op de monitoring van veiligheid en naleving door de organisatie zelf. Hierbij constateert de IVD dat de DPO haar veiligheidsprestatie op systematische wijze heeft georganiseerd en monitort. Verdere verbetering is mogelijk door streefdata van maatregelen naar aanleiding van onderzoeken beter in de gaten te houden.

Een zorgpunt bij alle drie de pilots is dat het veiligheidsmanagement van de onderdelen (nog) niet wordt ondersteund en ingekaderd door een goedgekeurd centraal veiligheidsbeleid. Hierdoor dreigt een gebrek aan samenhang en overzicht.

1.3 Themaonderzoek 2021

Veilig over land en door de lucht. Onderzoek naar maatregelen voor het vervoer van gevaarlijke stoffen door Defensie

In het jaarverslag over 2020 rapporteerde de IVD al over het onderzoek naar maatregelen voor het vervoer van gevaarlijke stoffen door Defensie. De inspectie stuurde het rapport eind 2020 naar de minister en de staatssecretaris, die het in februari 2021 met hun reactie aan de Tweede Kamer hebben aangeboden.³ Het regieteam Vervoer Gevaarlijke Stoffen (VGS) onder leiding van de Taskforce Logistiek van de Defensiestaf, werkt aan de uitvoering van de aanbevelingen gericht op het beheersen van risico's rond het vervoer van gevaarlijke stoffen door de lucht.

Rapport
Veilig over land en door de lucht. Onderzoek naar maatregelen voor het vervoer van gevaarlijke stoffen door Defensie (thema-onderzoek).
Risico's onderkend? Onderzoek naar een blikseminslag op oefenterrein Ossendrecht 19 juni 2019.
Veiligheid in de lucht. Onderzoek naar een zelfbeschietsing van een F-16 boven de Vliehors.
Luchtvaartongeval NH-90. Onderzoek naar luchtvaartongeval NH-90, Aruba 19 juli 2020.
Inzetgereed op missie? Onderzoek naar een voorval in Afghanistan, 15 maart 2019.

Tabel 1 In 2021 gepubliceerde onderzoeksrapporten IVD

1.4 Nieuw onderzoek en lopende onderzoeken

Nieuw onderzoek

In 2021 begon de inspectie een nieuw voorvalonderzoek naar een schietongeval op 16 januari 2021 in Kamp Marmal, Mazar-e-Sharif (Afghanistan). Een militair van de Landmacht raakte gewond aan zijn arm tijdens een oefening. Tijdens de oefening werd er met losse munitie geschoten, maar wapen van een andere Nederlandse militair bleek met scherpe munitie te zijn geladen. Een Nederlands chirurgisch team opereerde de gewonde militair ter plekke. Hij is later die week voor verdere medische zorg naar Nederland overgebracht.

Lopende onderzoeken

Twaalf eerder gestarte onderzoeken liepen in 2021 door. Deze zijn hieronder opgenomen.

³ Kamerbrief 35570-X-78.

Voorvalonderzoeken 2021

Veiligheid bij duiken	De IVD onderzoekt het duikongeval op 9 april 2019 waarbij een duiker van het Commando Zeestrijdkrachten onwel werd, kort nadat hij weer boven water kwam. Dit onderzoek wordt samen met het thematisch onderzoek veiligheid bij duiken in 2022 voltooid.
Voorval tijdens opleiding Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten	De IVD onderzoekt de aard, de omstandigheden en de gevolgen van een oefening tijdens de vuurwapenopleiding bij de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten eind oktober 2017. Dit onderzoek wordt in 2022 afgemaakt.
Parachuteongeluk vliegveld Teuge	De IVD onderzoekt het voorval op 23 juli 2019, waarbij een militair van het Commando Landstrijdkrachten bij een parachutesprong op vliegveld Teuge om het leven kwam. Dit onderzoek wordt in de eerste helft van 2022 gepubliceerd.
Ongeval Bonaire	De IVD onderzoekt de toedracht en de afhandeling van een val met blijvend letsel van een korporaal van de Luchtmobiele Brigade, bij een compagnieoefening op Bonaire op 28 april 2017. Dit onderzoek wordt in 2022 opgeleverd.
Val van CV90-gevechtsvoertuig in Duitsland	De IVD onderzoekt het voorval op 6 september 2019 waarbij een militair van het Commando Landstrijdkrachten gewond raakte na een val van een CV90-gevechtsvoertuig, waaraan hij onderhoud pleegde. Het voorval gebeurde op het oefenterrein Klietz in Duitsland. Dit onderzoek wordt in 2022 voltooid.
Ongeval ontploffing opblaasysteem rubberen verkenningsboot KCT	De IVD onderzoekt het incident van 10 november 2020 waarbij de hogedruk bodem van een rubberen verkenningsboot (Zodiac) ontplofte, kort nadat twee militairen van het Korps Commandotroepen (KCT) de boot met perslucht hadden bijgevuld. Bij het ongeval zijn de twee militairen ernstig gewond geraakt, een van hen heeft blijvend letsel. Dit onderzoek wordt in de eerste helft van 2022 afgemaakt.
Schietincident Kamp Marmal	De IVD onderzoekt het voorval op 16 januari 2021 waarbij een militair van de Landmacht tijdens een oefening met losse munitie op Kamp Marmal, Mazar-e-Sharif (Afghanistan) door scherpe munitie gewond raakte aan zijn arm.

Tabel 2 Lopende voorvalonderzoeken IVD

Thematische onderzoeken

Sociale veiligheid in de vervolgoopleidingen van onderofficieren	De IVD richt haar onderzoek op het zogenoemde middenkader, dat bij Defensie bestaat uit onderofficieren met een aantal jaren ervaring en startende officieren. Het onderzoek zal in 2022 klaar zijn.
Veiligheid bij duiken	Dit betreft een verdiepend onderzoek naar de uitvoering van de aanbevelingen voortkomend uit het interne defensieonderzoek uit 2018 naar een duikongeval in de West in 2015, waarbij een marine duiker om het leven kwam. Dit onderzoek wordt samen met het ongevalsonderzoek 'Veiligheid bij duiken' gedaan en wordt in 2022 voltooid.
Afhandeling kleine voorvallen, incidenten en bijna-ongelukken	De IVD onderzoekt in hoeverre Defensie potentiële veiligheidsrisico's signaleert op basis van kleine incidenten. Hieronder worden begrepen onveilige situaties, incidenten en categorieën 1- en 2-voorvallen. De inspectie onderzoekt ook wat er met signalen gebeurt. Dit onderzoek wordt in 2022 afgemaakt.
Inzicht in gevaarlijke stoffen	De IVD onderzoekt de aanpak en de voortgang van de (nadere) inventarisatie van de omgang met gevaarlijke stoffen (specifiek: carcinogene, mutagene en reprotoxische (CMR)-stoffen) bij Defensie. De IVD is in overleg met de Inspectie SZW tot de keuze voor dit onderzoek gekomen. De Inspectie SZW heeft een landelijk programma inzake gevaarlijke stoffen. Dit onderzoek wordt in 2022 opgeleverd.
Meerjarig onderzoek missies	In 2020 is de IVD het 'Onderzoeksprogramma veiligheid bij inzet buitenland' gestart. Het eerste onderzoek betreft de voorbereidingsfase van de missie in de Straat van Hormuz. De door Frankrijk geleide <i>European-led Maritime Awareness Mission in the Strait of Hormuz</i> (EMASoH) startte op 24 februari 2020. Het tweede onderzoek concentreert zich op de operationele uitvoering, waarbij de IVD zich richt op de missie in Litouwen. Defensie levert sinds 2017 een bijdrage aan de versterkte militaire aanwezigheid van de NAVO in Litouwen, de zogeheten <i>enhanced Forward Presence</i> . Het derde onderzoek gaat over het gehele proces van voorbereiding tot en met evaluatie bij inzet in het buitenland. Het eerste en tweede onderzoek zijn gereed, het derde onderzoek is gestart. Het eindrapport omvat alle drie de onderzoeken.

Tabel 3 Lopende thematische onderzoeken IVD

2 Hoofdpijnen uit het toezicht

Nu de IVD ruim drie jaar bestaat, meerdere onderzoeken heeft opgeleverd en ook met systeemgericht toezicht is begonnen, begint de IVD patronen en verbanden te herkennen. Na een beschrijving van de belangrijkste conclusies van de IVD-onderzoeken worden de implicaties hiervan toegelicht.

2.1 IVD-onderzoeken

Druk op medewerkers

Een terugkerende factor in de onderzochte voorvallen is de toegenomen druk op medewerkers. Krimp heeft Defensie drie decennia lang gedomineerd. Steeds kleiner wordende eenheden (more lean) stelden gaandeweg steeds hogere eisen aan de werknemers. In algemene zin moest het werk met steeds minder mensen worden verricht. Ter illustratie: waar vroeger een militair op een schip één rol of taak moest uitvoeren, worden in het huidige modulaire bemanningsconcept⁴ van de Marine rollen gestapeld. Dat dit veiligheidsrisico's introduceert, bleek uit het IVD-onderzoek naar het luchtvaartongeval met de NH-90 maritieme helikopter op 19 juli 2020 nabij Aruba. De combinatie van de taken van zwemmer en gewondenverzorger bijvoorbeeld knelde bij de reddingsoperatie.

Druk door schaarste in combinatie met missiedruk

Druk op de defensieorganisatie door schaarste van materieel is een tweede terugkerende factor in de onderzochte voorvallen. Dit blijkt onder andere uit het onderzoek naar een ongeval met een Dingo-pantservoertuig in Afghanistan op 15 maart 2019. Om redenen van doelmatigheid besloot Defensie in de *Resolute Support* missie gebruik te maken van Duits materieel. De voorbereiding van Nederlandse militairen kwam echter onder (tijds)druk te staan. Opleidingen moesten in Duitsland worden genoten, omdat het Duitse materieel in Nederland niet voorhanden was voor oefening en training. Dit compliceerde het opleidingstraject en maakte het onvolledig. In combinatie met de druk om bij te dragen aan de missie resulteerde dit in de acceptatie van het uitzenden van onvoldoende inzetgereede militairen. De mogelijkheden om ter plekke met de Dingo in Afghanistan te oefenen bleken beperkt. De Nederlandse militairen waren onvoldoende voorbereid op de missie, wat uiteindelijk tot het ongeval leidde.

Druk op opleiden, trainen en oefenen

Een terugkerende waarneming in de IVD-onderzoeken is dat het te beperkte opleidingsniveau van het personeel afbreuk doet aan de veiligheid. Dit kan in belangrijke mate worden verklaard door de geringe opleidingscapaciteit en een gebrek aan tijd om de opleidingen te kunnen volgen. Hieronder volgen enige voorbeelden om dit te illustreren:

Uit het onderzoek naar het vervoer van gevaarlijke stoffen in 2020 bleek dat het de defensieonderdelen (afzenders van gevaarlijke stoffen) en het CLSK ontbreekt aan voldoende opgeleid personeel. Ook ontbreekt voldoende opleidingscapaciteit voor de voorgeschreven

⁴ In het geval van een modulaire bemanning wordt het platform standaard voorzien van een kernbemanning die verantwoordelijk is voor een aantal kerntaken verbonden met de vaste installaties aan boord. In functie van de uit te voeren opdracht wordt een missie bemanning toegevoegd die zal instaan voor de specifieke operationele output.

opleidingen. Soortgelijke waarnemingen van het Korps Militaire Controleurs Gevaarlijke Stoffen (KMCGS) laten zien dat deze tekortkomingen structureel zijn.

Het onderzoek naar het ongeval met de NH-90 toont aan dat (co-)piloten en tactisch coördinatoren (TACCO's) in hun opleiding en training beperkt ervaring opdoen en dat brengt risico's met zich mee. Ook werden tekortkomingen in de opleiding en training van de betrokken militairen geïdentificeerd ten aanzien van de redding. Zo ontbrak het de bemanning van de reddingsboot FRISC (*Fast Raiding Interception and Special Forces Craft*) aan kennis van de helikopter. Voorts waren ze niet opgeleid of getraind om vlak onder water handelingen te verrichten en beschikten ze niet over alle benodigde hulpmiddelen.

Het veiligheidsrisico van een gebrekkige opleiding en training openbaarde zich ten slotte ook in het ongeval met het Dingo pantservoertuig. Dit kon gebeuren doordat de militairen in het team niet goed waren voorbereid op de nachtelijke oefening. Het voorbereidingstraject van (opeenvolgende) pelotons vertoonde tekortkomingen. Hierbij speelde, zoals eerder beschreven, de beperkte beschikbaarheid van materieel een belangrijke rol.

Medische keten onder druk

Tekortkomingen in de medische keten zijn een ander aspect in de onderzoeken van de IVD. In het onderzoek naar het luchtvaartongeval met de NH-90 bleek dat de boordarts niet was opgeleid voor complexe en intensieve drenkelingszorg en dat specifieke apparatuur voor drenkelingszorg niet beschikbaar was. Verder bleek dat de medische afvoer van drenkelingen naar een ziekenhuis niet werd geoefend.

Bij het ongeval waarbij leerlingen van de opleiding Veiligheid & Vakmanschap (VeVa) tijdens een oefening door de bliksem werden geraakt, constateerde de IVD eveneens tekortkomingen in de voorbereiding van de organiserende eenheid op een calamiteit. Zo ontbrak een duidelijk medisch evacuatieplan en hadden de instructeurs geen AED en reservecommunicatiemiddelen bij zich.

De druk op de medische keten was al eerder zichtbaar in de hulpverlening na het ongeval met de mortiergranaat in Mali op 6 juli 2016. Recenter kwam dit aspect aan de orde in de evaluatie door het HCSS⁵ van de Europese maritieme missie in de Golfregio (EMASoH).⁶

Druk door het snijden in ondersteunende diensten

De jaren van krimp bij Defensie hebben zich vooral doen gelden in de ondersteunende diensten. Het gaat dan niet alleen om logistieke diensten, maar ook om stafcapaciteit, toezicht en de veiligheidsorganisatie. Naar het oordeel van de IVD heeft deze beweging ook geleid tot een zekere verarming van de bedrijfsvoeringsinformatie in het algemeen en de veiligheidsinformatie in het bijzonder. Verminderd inzicht is reden tot zorg, zeker als het om veiligheid gaat. Volgens de visitatiecommissie Veiligheid en Defensie is een veiligheidsbeleid alleen effectief als het berust op feiten, indicatoren en trends.⁷ De laatste jaren is stevig geïnvesteerd om dit tekort te herstellen, maar onderzoek van de IVD laat zien dat Defensie daarin nog het nodige werk te verrichten heeft.

Hieronder volgen enkele voorbeelden van IVD-bevindingen van het gebrek aan informatie:

Het onderzoek naar het vervoer van gevaarlijke stoffen liet zien dat bij het CLSK op centraal niveau niet bekend was hoeveel en welke medewerkers nog opleidingen moeten volgen om als veiligheidsadviseur te kunnen (blijven) werken. Het is dan dus ook niet mogelijk daar goed op te sturen. De inspectie ziet vaker dat het Defensie niet altijd lukt de *plan-do-check-act*-cirkel

⁵ The Hague Centre for Strategic Studies

⁶ Ministerie van Buitenlandse Zaken. Kabinetsreactie op de eindevaluatie van HCSS over de Nederlandse 100-bijdrage aan de missie EMASoH. Conclusie 4: 'De Artikel 100-brief stelt dat bij dit soort maritieme operaties niet aan alle medische normen kan worden voldaan. [...] – Bijlage HCSS Eindevaluatie (2021), p. 39.

⁷ Eindrapport visitatiecommissie Veiligheid en Defensie 2021

(PDCA-cirkel) te sluiten. Goede plannen zijn er veelal wel en ook de uitvoering daarvan wordt in gang gezet, maar vervolgens ontbreekt het aan terugkoppeling en bijsturing. De IVD wijst nog een keer nadrukkelijk op het belang van het doorlopen van de hele cirkel.

Uit het onderzoek naar de zelfbeschieting van de F-16 boven de Vliehors blijkt dat de Luchtmacht een decentraal meldingeninstrument gebruikt, in plaats van het defensiebrede People Soft Melding Voorvalstelsel (PSMV). Hierdoor kunnen op centraal niveau de CDS, beleidsmakers en toezichthouders zich geen getrouw beeld vormen van de veiligheid bij het CLSK, wat afbreuk doet aan de effectiviteit van hun inspanningen.

Het onderzoek naar het ongeval met de NH-90 bracht aan het licht dat Defensie wel het aantal vliegers van de boordvlieger registreert, maar niet bijhoudt hoeveel uren daarvan de vlieger op autopiloot vliegt en hoeveel uren hij werkelijk zelf het toestel bestuurt. Het is daardoor niet vast te stellen of de kwantitatieve ervaringseis als *Pilot Flying*, zoals de organisatie die heeft genormeerd, werkelijk door de boordvlieger gevolgen zijn.

Op veiligheidsinformatie of -signalen wordt niet altijd afdoende gereageerd. Zo blijkt uit het onderzoek naar het ongeval met de Dingo dat signalen en rapportages over de tekortkomingen in het gereedstellingsproces wel tot op hoog niveau in de defensieorganisatie zijn doorgedrongen, maar niet tot aanpassingen hebben geleid. Veel melders hebben vaak geen terugkoppeling gehad over wat er met hun bijdragen is gedaan.

2.2 Rode draad in IVD-onderzoeken: *practical drift*

In de bevindingen van de IVD is een rode draad te ontwaren, namelijk het verschijnsel dat wel wordt aangeduid als *practical drift*⁸, dat wil zeggen de neiging van gewone organisaties om geleidelijk en stapsgewijs weg te bewegen van de oorspronkelijk met elkaar afgesproken veiligheidsnorm. Ieder stapje wordt hierbij onbewust gezien als ‘het nieuwe normaal’. Twee verschijnselen spelen hierbij een rol, namelijk de druk vanuit het management om de organisatie steeds doelmatiger te laten werken en tegelijk het streven van werknemers om het werk eenvoudiger uit te voeren.

Op zich zijn het streven naar doelmatigheid door de organisatie en het zoeken naar steeds eenvoudiger werkmethoden door de werknemers normale verschijnselen, die zich overal in de samenleving voordoen. Bedrijven en organisaties houden op die manier de kosten binnen de perken en dat is een gezonde ambitie. Ook Defensie is deze neiging niet vreemd. Immers, door bezuinigingen moest de organisatie de laatste drie decennia met steeds minder middelen, mensen en materieel haar doelen verwezenlijken. Er kwamen echter ook nieuwe doelen bij, onder andere in de vorm van militaire bijdragen aan vredesmissies. Missies die ten dele om andere dan de bekende middelen en kwaliteiten vroegen, zoals andere voertuigen, wapens etc.

Dit dwong Defensie tot een steeds grotere nadruk op doelmatigheid en de werknemers meer en meer tot *can do* (‘als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan’). De effecten hiervan zijn duidelijk zichtbaar. Zoals de Defensievisie 2035 beschrijft: “De aanpassing van de organisatie, de vele inzet en verschillende bezuinigingen hebben de organisatie uitgedund en uitgehold”.⁹ Veel personeel heeft de krijgsmacht verlaten, waardoor kennis en ervaring verdween. Verouderd materieel en onvoldoende onderhouden infrastructuur reflecteren de uitgeholde toestand van de organisatie, aldus de Visitatiecommissie Defensie en Veiligheid in 2019.¹⁰

De keerzijde van *practical drift* is dan ook dat, zonder goed veiligheidsmanagement, de organisatie onbewust en ongemerkt onveiliger wordt en vroeg of laat zelfs door de

⁸ Rasmussen, J. ‘Risk management in a dynamic society’, *Safety Science* (1997) 27 (2-3), 183-213.

⁹ Defensievisie 2035: vechten voor een veilige toekomst, Ministerie van Defensie, 15 oktober 2020.

¹⁰ Jaarrapport 2019. Het begin is er, maar het is te vroeg om tevreden te zijn. Visitatiecommissie Defensie en Veiligheid.

ondergrens zakt. Ongevallen vestigen vaak de aandacht op dit ongewenste effect, maar omdat ernstige ongevallen niet vaak voorkomen, is de werkelijke schade dan vaak al aanzienlijk en wijdverbreid. Vaak bewegen organisaties pas (tijdelijk) terug naar een veiliger toestand na één of meer ernstige ongevallen.

Ook Defensie is niet immuun voor *practical drift*. Misschien juist niet, omdat de twee stimulerende verschijnselen door omstandigheden de afgelopen periode bijzonder prominent waren. De fatale ongevallen in 2016 in Mali en Ossendrecht maakten de negatieve effecten van deze uitholling pijnlijk zichtbaar. Mede door deze ongevallen is de aandacht voor veiligheid toegenomen. Het herstel kost echter tijd en capaciteit, de voorvallen die de IVD sinds 2018 heeft onderzocht, getuigen daarvan. Veiligheid vergt daarom ook in de komende jaren bijzondere aandacht.

2.3 Veiligheid als uitgangspunt

Alleen structurele aandacht voor veiligheid op alle niveaus en in alle gelederen van de organisatie kan voorkomen dat Defensie (weer) afdrijft van de afgesproken veiligheidsnormen. De inrichting van een professioneel veiligheidsmanagementsysteem voor heel Defensie is daarvoor de basis. Zo'n systeem geeft inzicht in de belangrijkste veiligheidsrisico's, zodat de organisatie daar weloverwogen mee kan omgaan. Het is van belang dat Defensie hiervoor tijd, geld en mensen vrijmaakt bij elk van de zeven defensieonderdelen. Het is ook van belang dat veiligheid van meet af aan voldoende aandacht krijgt bij reorganisaties, infrastructurele werken, de verwerving van materieel of de introductie van nieuwe (wapen)systemen.

Het belang van veiligheidsmanagement kan moeilijk worden overschat, maar ook de basisvoorwaarden voor veiligheid moeten de komende tijd op orde worden gebracht. Voldoende geschoold personeel, de juiste *tone at the top*, een goede veiligheidscultuur, toereikende middelen en faciliteiten en de juiste informatie op de juiste plaats, het zijn allemaal voorwaarden voor een veilige werkomgeving. Zoals beschreven in paragraaf 2.1 ziet de IVD nog te veel situaties waarin deze basisvoorwaarden niet op orde zijn. De IVD constateert dat Defensie zich bewust is van de noodzaak tot verbetering. Zonder uitzondering heeft Defensie de IVD-rapporten van het afgelopen jaar omarmd en zijn aanbevelingen omgezet in verbetermaatregelen. Dit is de uitdrukking van de wil om de veiligheid bij Defensie op een hoger niveau te brengen. Die wil moet op alle niveaus worden uitgedragen en medewerkers moeten elkaar scherp houden, want het gevaar van *practical drift* ligt op de loer. Met haar toezicht wil de IVD de defensieorganisatie alert houden, zodat de aandacht niet verslapt.

Een professioneel veiligheidsmanagementsysteem is een voorwaarde om verbeteringen op het gebied van veiligheid in de bedrijfsvoering en in de werkwijzen te verankeren. Te vaak nog wordt veiligheid beschouwd als een deelaspect, terwijl het een wezenskenmerk is: een goede bedrijfsvoering is een veilige bedrijfsvoering, en een veilige bedrijfsvoering is een rechtmatige bedrijfsvoering. Veiligheid is, met andere woorden, een wettelijk vereiste en een *force multiplier* tegelijk. Dit geldt net zo zeer in de vredesbedrijfsvoering, als onder operationele omstandigheden. De omstandigheden en de risico's kunnen nog zo verschillen, maar veiligheid is steeds een belangrijk aandachtspunt dat, zo blijkt keer op keer, alleen ten koste van fysieke en psychische schade kan worden veronachtzaamd. Wat het werk van Defensie speciaal maakt, is dat de veiligheid van het individu na een zorgvuldige afweging soms ondergeschikt moet worden gemaakt aan de veiligheid van de groep of de samenleving. Maar zelfs in die gevallen moet veiligheid in het denken wel degelijk een belangrijke toetssteen blijven. Al was het maar om achteraf de noodzaak van zo'n zwaarwegend besluit te kunnen verantwoorden.

In het coalitieakkoord is afgesproken het defensiebudget structureel te verhogen met circa 3,4 miljard euro. Dat is een forse intensivering die wezenlijke verbeteringen mogelijk maakt. De komende periode zal Defensie dan ook tal van initiatieven nemen om de gereedheid en de inzetbaarheid van de krijgsmacht te verhogen. Die initiatieven zijn op zichzelf om allerlei redenen noodzakelijk, bijvoorbeeld om de wendbaarheid te vergroten, de gevechtskracht te verbeteren, materieel te vernieuwen en gebreken in de ondersteuning te herstellen. Het vergt een ordentelijk proces om tot weloverwogen plannen te komen en die vervolgens uit te voeren. Aandacht voor veiligheid hoort daarbij. Defensie zou zichzelf, haar personeel en de samenleving een grote dienst bewijzen door in de planvorming en alle vervolgstappen op weg naar realisatie expliciet aandacht aan veiligheid te besteden. Er zijn voorbeelden te over van hoe het niet moet, niet zelden met een jarenlange nasleep. Dat moet en kan beter. Door af te spreken en op te dragen dat in elk plan en elk project veiligheid een expliciet aandachtspunt is, verweeft Defensie veiligheid met de ontwikkeling van haar operationele slagkracht.

De inval van de Russische Federatie in Oekraïne heeft gevolgen op uiteenlopende terreinen. Defensie is in verhoogde staat van paraatheid gebracht en levert in bondgenootschappelijk verband haar bijdragen aan de afschrikking van de regering - Poetin. Ook onder deze uitzonderlijke omstandigheden is veiligheid een belangrijk aandachtspunt en heeft het toezicht een rol te vervullen. De omstandigheden vereisen soms maatwerk. De IVD en de andere toezichthouders bij Defensie stellen zich daarop in.

3 De IVD en het toezicht bij Defensie in ontwikkeling

De IVD blijft zichzelf als jonge organisatie steeds ontwikkelen en past het toezicht continu aan de ontwikkelingen bij Defensie aan. Dit hoofdstuk schetst een beeld van waar de inspectie staat in haar organisatieontwikkeling. De IVD voert haar toezicht niet geïsoleerd uit. Omdat de IVD een rijksinspectie is, is de inspecteur-generaal Veiligheid lid van de Inspectieraad, waarin alle inspecteurs-generaal geregeld overleg voeren en best practices uitwisselen. Daarnaast werkt de IVD samen met de interne toezichthouders aan de versterking van het toezicht bij Defensie. In dit hoofdstuk worden de ontwikkelingen nader toegelicht.

3.1 Kwaliteitsmanagement bij de IVD

De IVD streeft ernaar om in 2023 een certificeerbare organisatie te zijn. Dat ondersteunt de organisatie in het vaststellen, bereiken en behouden van de juiste kwaliteit. Daartoe versterkt de IVD het projectmatig werken en werkt zij aan het verbeteren van het informatiebeheer.

Projectmatig werken

De inspectie heeft verbeterde interne afspraken gemaakt over het projectmatig uitvoeren van de onderzoeken en de ontwikkelingsprojecten. Er is een Project Management Office (PMO) ingericht dat periodiek actuele rapportages oplevert om beter te kunnen sturen op onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten. Hiermee komt verderop in 2022 ruimte vrij om het systeemgerichte toezicht praktisch vorm te geven en ontstaat er meer ruimte voor de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement.

Verbeteren van informatiebeheer

Kwaliteitsmanagement gaat over het waarborgen van kwaliteit in de processen van de organisatie. Een belangrijke voorwaarde is dat de informatiehuishouding (dossier- en archiefvorming) op orde is. Deze vereiste, alsmede de noodzaak te voldoen aan de AVG, heeft de inspectie ertoe gebracht dit in projectvorm aan te pakken. In het voorjaar van 2022 wil de IVD volledig overgaan op het werken in samenwerkingsruimtes en moet het duidelijk zijn welke informatie, waar en met welk doel wordt opgeslagen. Deze kwaliteitsslag is ook hard nodig, omdat het systeemgerichte onderzoek waaraan de IVD in 2022 begint structureel de nodige gegevens zal genereren. In 2021 is het concept ontwikkeld en goedgekeurd en zijn de voorbereidingen gestart.

3.2 Naar meer informatiegestuurd optreden

Een van de speerpunten uit de Defensievisie 2035 is het informatiegestuurd optreden (IGO), vooral met als doel sneller en veerkrachtiger te kunnen reageren. Ook ten aanzien van de veiligheid kan hier een slag worden gemaakt. Hoewel er defensieonderdelen zijn die een goed beeld hebben van hun (on)veiligheid, geldt nog vaak dat betrouwbare informatie daarover ontbreekt. Het op orde brengen van de systemen die Defensie van veiligheidsinformatie voorzien, heeft daarom prioriteit. Alleen op basis van betrouwbare en valide informatie kan immers doelmatig en doeltreffend worden bijgestuurd. Meer geschikte en tijdige informatie helpt ook de IVD zelf om naast reactief toezicht met ongevalsonderzoek tot proactief toezicht

te komen. Concreet betekent het dat de inspectie in staat zal zijn onderwerpen te selecteren en te programmeren die mogelijk een risico voor de veiligheid vormen.

3.3 Agenda voor Veiligheid

Op 1 februari 2021 stuurde de minister van Defensie een brief naar de Kamer over de wijze waarop een vervolg zou worden gegeven aan de werkzaamheden van de Visitatiecommissie Defensie & Veiligheid (commissie-Verbeet), na haar finale rapport in de zomer van 2021. De commissie toetste tussen 2018 en 2021 de voortgang en uitvoering van het plan van aanpak 'Een veilige defensieorganisatie' uit maart 2018.

De instellingsduur van de visitatiecommissie was gekoppeld aan de periode waarin het plan van aanpak zou worden uitgevoerd, namelijk drie jaar. Het plan is grotendeels uitgevoerd, maar het werk aan de veiligheid bij Defensie gaat door. De Inspectie Veiligheid Defensie is opgericht om daar structureel toezicht op te houden. De ontwikkeling die de IVD sinds haar oprichting in 2018 heeft doorgemaakt, stelt haar in staat een deel van haar capaciteit daarvoor structureel en doelgericht in te zetten. Met thematisch en systeemgericht onderzoek zal zij toetsen of Defensie erin slaagt de aangekondigde voornemens en plannen werkelijk uit te voeren. Zoals voorzitter Verbeet van de visitatiecommissie bij haar afscheid zei: "Het is nu aan de IVD om Defensie scherp te houden."

Inmiddels heeft Defensie in navolging van het plan van aanpak, een 'Agenda voor Veiligheid' opgesteld. De IVD gaat zich onder meer richten op de voortgang hiervan. Zij zal de effecten op de veiligheid vanuit verschillende invalshoeken beoordelen en werkt daartoe samen met andere toezichthouders. Samenwerking met de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK) zorgt ervoor dat naast de naleving ook de beleving in beeld wordt gebracht. Deze gezamenlijke aanpak van de IGK en de IVD die in beider jaarplan 2022 is aangekondigd, is tevens de uitdrukking van het streven naar meer samenwerking in het toezicht bij Defensie.

3.4 Toezichtberaad

Bij Defensie zijn verscheidene toezichthouders actief om goed werkgeverschap en een veilige werkomgeving met goede arbeidsomstandigheden te bevorderen. Samen zien zij toe op de gezondheidszorg, (vlieg)veiligheid, beveiliging, voedselveiligheid, stralingsbescherming en de bescherming van persoonsgegevens. De toezichthouders zijn naast de Inspectie Veiligheid Defensie (IVD), de Inspectie Militaire Gezondheidszorg (IMG), het Korps Militaire Controleurs Gevaarlijke Stoffen (KMCGS), de Militaire Luchtvaart Autoriteit (MLA), de Directeur Bedrijfsvoering en Evaluatie in zijn rol als Beveiligingsautoriteit (BA) en de Functionaris Gegevensbescherming (FG). Alle toezichthouders zijn onafhankelijk in hun oordeelsvorming en beschikken voor hun taakuitvoering over bijzondere bevoegdheden.

De interne toezichthouders werken samen aan een sterkere positie van het toezicht bij Defensie. Zij hebben zich verenigd in het Toezichtberaad Defensie. De Inspecteur-generaal Veiligheid is als coördinerend toezichthouder bij Defensie voorzitter van het beraad en de directeur MLA is plaatsvervangend voorzitter. De komende jaren moeten de gezamenlijke inspanningen resulteren in de versterking van de samenhang en de kwaliteit van het toezicht en, mede op basis daarvan, een betere balans in de driehoek beleid, uitvoering en toezicht. Afgelopen jaar is het Ondersteuningsteam Toezicht samengesteld, dat met ingang van 2022 de leden van het Toezichtberaad met raad en daad bijstaat. Het team bestaat uit een secretaris, twee redacteurs, twee methodologen en een informatiemanager.

3.5 Inspectieraad

Het coalitieakkoord van december 2021 kondigde wetgeving aan om de rol en positie van rijksinspecties verder te versterken. De Inspectieraad heeft in 2020 zijn gedachten hieromtrent kenbaar gemaakt aan de bewindspersonen van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, dat op toezichtgebied een coördinerende rol heeft. Op dit moment zijn er onder de Inspectieraad drie werkgroepen actief, die de thema's publiek vertrouwen, governance & financiering en kwaliteitsborging nader uitwerken. Afgelopen jaar nam de inspecteur-generaal van de IVD deel aan de twee laatstgenoemde werkgroepen. De werkgroep governance & financiering analyseert de uitgangspunten voor een beter gestructureerde samenwerking van inspecties en hun beleidsdepartementen. De werkgroep kwaliteitsborging richt zich op de ontwikkeling van gezamenlijke methodieken bij de rijksinspecties, onder meer door de uitwisseling en beoordeling van staande praktijken en nieuwe ontwikkelingen (*peer reviews*). De werkgroep publiek vertrouwen buigt zich over de vraag hoe onafhankelijk toezicht het tanende vertrouwen van de burger in de overheid kan helpen herstellen. Toezichthouders zijn daarvoor in de positie omdat zij het burgerperspectief vaak bij hun onafhankelijke oordeelsvorming betrekken.

Bijlage

Afkortingen

BA	Beveiligingsautoriteit
CdS	Commandant der Strijdkrachten
CLSK	Commando Luchtstrijdkrachten
CMR-stoffen	Carcinogene, mutagene en reprotoxische stoffen
DOPS	Directie Operaties
DPO	Defensie Pijpleiding Organisatie
EMASoH	European-led Maritime Awareness Mission in the Strait of Hormuz
FG	Functionaris Gegevensbescherming
FRISC	Fast Raiding Interception and Special Forces Craft
HCSS	The Hague Centre for Strategic Studies
IMG	Inspectie Militaire Gezondheidszorg
IGV	Inspecteur-generaal Veiligheid
IVD	Inspectie Veiligheid Defensie
KCT	Korps Commandotroepen
KMar	Koninklijke Marechaussee
KMCGS	Korps Militaire Controleurs Gevaarlijke Stoffen
LMB	Luchtmobiele Brigade
MLA	Militaire Luchtvaartautoriteit
PDCA-cirkel	Plan-do-check-act-cirkel
PMO	Project Management Office
PSMV	People Soft Melding Voorvalsystem
RI&E	Risico-inventarisatie en –evaluatie
TACCO	Tactisch Coördinator
ROC	Regionaal Opleidingscentrum
VeVa	Veiligheid & Vakmanschap
VGMDEF	Veiligheid, Gezondheid en Milieu bij Defensie
VGS	Vervoer Gevaarlijke Stoffen