

Ministerie van Defensie

Plein 4
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

Onze referentie

BS2019017867

Afschrift aan

de Voorzitter van de Eerste
Kamer der Staten-Generaal
Binnenhof 22
2513 AA Den Haag

Bij beantwoording datum, onze referentie en betreft vermelden.



Ministerie van Defensie

Hierbij bieden wij u het evaluatierapport aan van de Commissie Evaluatie Klachtbehandeling Defensie (hierna de commissie). De commissie heeft ons haar rapport aangeboden, getiteld: 'Een evaluatie van de klachtbehandeling bij Defensie'. De commissie werd op 4 september 2018 ingesteld met externe leden en evalueerde op ons verzoek de wijze waarop klachten worden behandeld bij Defensie sinds de invoering van de Klachtenregeling Defensie 2016. Dit gebeurde mede naar aanleiding van het notaoverleg Veteranen met uw Kamer van 26 juni 2018. Met het aanbieden van dit rapport geven we uitvoering aan de toezegging uit dit debat.

De commissie heeft klachten bestudeerd die behandeld werden in grotendeels dezelfde tijdsperiode als waarin de Commissie Giebels onderzoek verrichtte naar

de sociale veiligheid binnen Defensie. Eind 2018 bood deze Commissie Giebels haar rapport aan (Kamerstuk 35000-X-75 van 12 december 2018).

Door in nagenoeg dezelfde tijdsperiode en nagenoeg dezelfde onderwerpen te bekijken is duidelijk overlap ontstaan in de conclusies en aanbevelingen van de commissies. Uit de onderzoeken wordt duidelijk dat we nu werk moeten maken van het vereenvoudigen van het klacht- en meldingsproces.

Zowel de nu voorliggende aanbevelingen van de Commissie Evaluatie Klachtbehandeling Defensie, als de aanbevelingen van de Commissie Giebels, worden grotendeels geadresseerd in de uitwerking van het Plan van Aanpak (PvA) Sociale veiligheid.

Evaluatierapport

De commissie heeft naast een evaluatie van de Klachtenregeling Defensie, vooral gekeken naar hoe de regeling in de praktijk wordt toegepast en of dit aansluit bij de verwachtingen en doelen die met professionele klachtbehandeling worden nagestreefd. Om de regeling en het proces te evalueren hebben de onderzoekers gesproken met defensiemedewerkers die in 2017 en 2018 als klachtbehandelaar, klager of beklaagde bij een klacht betrokken zijn geweest (hierna ervaringsdeskundigen) en met medewerkers die vanuit hun functie met klachtbehandeling te maken hebben (hierna procesdeskundigen). Onder deze procesdeskundigen vallen onder andere leidinggevenden, vertrouwenspersonen, integriteitsadviseurs, bedrijfsmaatschappelijk werkers, geestelijk verzorgers en mediators van het cluster Alternatieve Geschillenoplossing.

Bevindingen

De evaluatiecommissie benoemt een aantal punten waarop Defensie nog stappen kan zetten. Ten eerste constateert zij dat de klachtbehandeling als een strakke, formele procedure wordt ervaren en dat er onvoldoende oog is voor de doelen en verwachtingen van de klachtbehandeling van klagers en beklaagden. De commissie stelt dat voor een goede klachtbehandeling een flexibel proces nodig is. De ruimte hiervoor is volgens de onderzoekers aanwezig in de Algemene Wet Bestuursrecht en de Klachtenregeling Defensie, alleen wordt deze ruimte door Defensie nog niet voldoende benut. Daarnaast maakt Defensie gebruik van een smalle, formele klachtdefinitie die intern en extern tot verwarring en miscommunicatie leidt.

Ten tweede stellen de onderzoekers dat de behandeling van klachten bij Defensie beter moet aansluiten bij de behoeften van klagers en beklaagden. De commissie constateert dat hier momenteel te weinig bij wordt stil gestaan en daarnaast gaan procesdeskundigen uit van hun eigen (impliciete) denkwijze over wat klachtbehandeling inhoudt.

Ten derde behandelen de onderzoekers de rol van leidinggevend en bij de klachtbehandeling en het leren van klachten. De onderzoekers onderstrepen het belang van communicatie over concrete handelingsperspectieven voor leidinggevend en het belang van het realiseren van een passend proces voor klager en beklagde. Daarnaast stellen de onderzoekers dat zowel de klachtbehandeling als de organisatie in het algemeen kan verbeteren wanneer klachten en de wijze waarop deze zijn opgepakt, tussen leidinggevend en medewerkers worden besproken.

Aanbevelingen

Een rode draad door de aanbevelingen van de commissie is het belang van het leveren van maatwerk bij de behandeling van een klacht. Zowel voor, tijdens als na de behandeling van een klacht dient er aandacht te zijn voor de doelen, verwachtingen en belangen van de klager en beklagde. Om dit maatwerk te kunnen leveren is het van belang dat een klacht wordt herkend en dat leidinggevend bekend zijn met de verschillende mogelijkheden die er zijn om een klacht op te pakken. Daarnaast is het van belang dat leidinggevend bij de behandeling van klachten op advisering en ondersteuning kunnen rekenen van de procesdeskundigen.

Binnen Defensie zijn verschillende typen procesdeskundigen werkzaam die zowel medewerkers als leidinggevend kunnen ondersteunen, adviseren en/of bijstaan wanneer zij een gedraging bespreekbaar willen maken of willen laten onderzoeken als klacht en/of in een intern onderzoek. Om beter maatwerk te kunnen leveren is het van belang dat dit 'netwerk' van procesdeskundigen zichtbaarder wordt, zodat leidinggevend en medewerkers deze deskundigen beter weten te vinden. Daarnaast onderstreept de commissie ook het belang dat de procesdeskundigen elkaar beter weten te vinden en ervaringen uitwisselen over de verschillende werkwijzen die zij hanteren.

Plan van Aanpak Sociale veiligheid

In haar rapport adviseert de Commissie Giebels in 2018 dat leidinggevend in gesprek moeten gaan met werknemers over sociale veiligheid en ongewenst gedrag. Tevens sprak zij over het belang van één eenvoudig klacht- en meldloket bemenst door deskundigen en gaf zij het belang aan van het investeren in een mensgerichte aanpak. Zoals gememoreerd worden deze aanbevelingen, maar ook de aanbevelingen van de Commissie Evaluatie Klachtbehandeling Defensie, geadresseerd in de uitwerking van het Plan van Aanpak "Versterking van de

sociale veiligheid binnen Defensie: onderdeel van het plan van aanpak ‘Een veilige defensieorganisatie’” (PvA Sociale veiligheid, Kamerstuk 34919-4 van 28 maart 2018). Dit PvA is aan u verzonden.

Defensie heeft in de afgelopen periode al stappen gezet ten aanzien van de korte (2019) en lange termijn (2020 e.v.) acties. Zo is Defensie gestart met het ontwikkelen van meer toegankelijk informatiemateriaal, zowel voor de medewerkers als voor leidinggevenden. De informatie over het klacht- en meldproces is onlangs vereenvoudigd en er wordt een toegankelijke informatieve illustratie (zogenaamde *infographic*) gemaakt over hoe en waar men kan melden. Tevens wordt er na de herziening en vereenvoudiging van het meldsysteem, één basisdocument voor zowel medewerkers en leidinggevenden geïntroduceerd.

In aanvulling op de *infographic* en het basisdocument wordt er momenteel een “*toolbox* behandeling klachten en meldingen” ontwikkeld om leidinggevenden en procesdeskundigen te ondersteunen bij de behandeling van een klacht of melding en hen handvatten te bieden waar zij behoefte aan hebben bij het behandelen van een klacht of melding. Tevens zal de *toolbox* inzicht geven in de ruimte die onder andere de Klachtregeling Defensie biedt voor het (in)formeel behandelen van een klacht of een melding, bijvoorbeeld door een goed gesprek of *mediation*.

De *infographic*, het basisdocument en de *toolbox* hangen met elkaar samen. Doordat dit nauw met elkaar afgestemd moet worden, zullen deze items pas in het voorjaar 2020 beschikbaar worden. De items zullen vervolgens regelmatig *up to date* worden gemaakt.

Een andere maatregel die Defensie inmiddels heeft ingevoegd is het overzichtelijk voorzien in informatie over mogelijke klachten en meldingen, door op de startpagina van het intranetportaal Defensie de informatie via een link toegankelijk te maken. Het personeel is hierover geïnformeerd in de lijn en in een “nieuwsbericht”. Hiermee wordt voorgesorteerd op de integratie van de klacht- en meldprocedure en de inrichting van één centraal loket waar medewerkers terecht kunnen wanneer zij ongewenst of onbehoorlijk gedrag ondervinden of waarnemen.

In het jaarlijks terugkerende formele functioneringsgesprek dient te worden gesproken tussen de leidinggevende en werknemer over sociale veiligheid. Daarnaast spreken leidinggevenden gedurende het hele jaar informeel met de werknemers over sociale veiligheid. De toneelvoorstelling Vuurdoop en de nazit hierbij is hier een goed voorbeeld van, net als de gesprekken over de gedragscode die breed in de organisatie worden gevoerd. In zowel de formele, als de informele gesprekken, kunnen klachten en meldingen besproken worden, zodat van cases geleerd kan worden.

Om de maatregelen uit het PvA Sociale veiligheid die betrekking hebben op de behandeling van klachten en meldingen verder te concretiseren zal Defensie een plan ter verbetering behandeling klachten en meldingen schrijven. Dit plan zal voorjaar 2020 gereed zijn en dient om zowel het indienen van een klacht of melding eenvoudiger en toegankelijker te maken, alsmede de zorgvuldige aanpak van de procedure integraal af te stemmen en te stroomlijnen. Hierbij zal een ruimere definitie van een term melding worden gehanteerd, waaronder ook onbehoorlijkheidsklachten en klachten ongewenst gedrag vallen. De medewerker doet zijn verhaal zonder zich druk te hoeven te maken over de juridische kwalificatie en wijze van afhandelen: als melding, als klacht, of anders. Gedurende het hele traject staan de belangen van de betrokken medewerker(s) centraal.

Aanvullende verbetermaatregel

De commissie geeft in haar rapport ook een aanbeveling, die nog niet wordt opgepakt in het PvA Sociale veiligheid ten aanzien van het 'netwerk' van procesdeskundigen. Defensie neemt deze aanbeveling over als aanvullende verbetermaatregel.

Zo wil Defensie het 'netwerk' van procesdeskundigen zichtbaarder maken, zodat leidinggevend en medewerkers deze deskundigen beter weten te vinden. Daarnaast is het ook van belang dat de procesdeskundigen elkaar beter weten te vinden en ervaringen uitwisselen over de verschillende werkwijzen die zij hanteren, zodat we intern Defensie van elkaar kunnen leren. Om dit te bereiken worden meerdere keren per jaar kennistafels georganiseerd (bijvoorbeeld over registratie en nazorg).

Tot slot

De afgelopen jaren is Defensie volop bezig geweest met het verbeteren van de behandeling van klachten en meldingen. Er zijn reeds stappen gezet, maar we zijn er nog niet. De medewerkers van Defensie verdienen immers een werkomgeving waarbinnen het doen van een melding en het indienen van een klacht goed georganiseerd is en dat Defensie adequaat reageert op ingediende klachten en bij meldingen.

Dit rapport geeft Defensie de handvatten om de klachtbehandeling en de systematiek de komende periode verder te verbeteren en te waarborgen. Wij zijn de evaluatiecommissie erkentelijk voor hun rapport.

DE MINISTER VAN DEFENSIE

DE STAATSSECRETARIS

Drs. A. Th. B. Bijleveld-Schouten

Drs. B. Visser