



> Retouradres Postbus 20701 2500 ES Den Haag

de Voorzitter van de Tweede
Kamer der Staten-Generaal
Bezuidenhoutseweg 67
2594 AC Den Haag

Ministerie van Defensie

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

Datum 24 mei 2023
Betreft Van HR-Transitie naar HR-vernieuwing

Onze referentie
BS2023001994

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

Kern

In deze brief informeer ik u over mijn besluit om voor het invoeren van een nieuw HR-model bij Defensie een andere aanpak te hanteren. Omdat de aanpak die is geschetst in de Kamerbrief HR-Transitie van 28 mei 2021 jl. (35570-X, nr. 91) niet langer wordt gevolgd, vind ik het noodzakelijk u hierover te informeren.

Een nieuw en modern HR-model is en blijft noodzakelijk om van Defensie een aantrekkelijker werkgever te maken, de kwaliteiten van medewerkers beter te benutten en om de gereedheid en inzetbaarheid van Defensie structureel te verbeteren. De weg naar het realiseren van deze doelstellingen vullen we voortaan anders in om sneller concrete resultaten te kunnen boeken. Daarbij wordt nadrukkelijker de verbinding gelegd met de maatregelen uit de brief *Contouren behouden, binden en inspireren* (BBI) van 1 september jl. (36200-X, nr. 8) en met de koers die wordt ingezet in de brief "Vrijwillig maar niet vrijblijvend", een visie op reservisten van 13 april jl. (36200-X-, nr. 72).

Ik heb deze keuze mede gemaakt op grond van twee externe adviesrapporten, die u als bijlage bij deze brief aantreft.

HR-Transitie

Op 28 mei 2021 is de Kamer geïnformeerd over de HR-Transitie: het meerjarige programma voor de invoering van een nieuw en toekomstbestendig HR-model bij Defensie. Het HR-model bestaat uit zes elementen: strategische personeelsplanning, strategisch talentmanagement, nieuwe aanstellings- en contractvormen, beloningsbeleid, een aangepaste HR-organisatie en de ondersteuning in bedrijfsvoering en door IT. In opeenvolgende Personeelsrapportages is de voortgang gemeld, met als belangrijkste resultaat tot dusverre de invoering van een nieuw loongebouw waarin de basisbeloning op orde is gebracht en militair personeel in de lagere rangen sneller meer gaat verdienen.

Sinds de Defensienota 2022 is de context ingrijpend gewijzigd. Defensie heeft substantieel meer budget gekregen om de komende jaren - ook in menskracht - flink te groeien. In een steeds krappere arbeidsmarkt legt dat aanmerkelijk meer

druk op het behalen van resultaten bij behoud en werving en het verbeteren van de personele gereedheid op de korte termijn. Dit blijkt ook uit de cijfers die de minister en ik op Verantwoordingsdag aan de Kamer hebben gestuurd in *De Stand van Defensie*. De tegenvallende cijfers onderstrepen de noodzaak van aanvullende maatregelen voor het verhogen van de instroom en het verlagen van de uitstroom.

Extern advies

Aan twee externe partijen is advies gevraagd over het vervolg van de HR-Transitie. Ten eerste is een zogeheten *Gateway Review* uitgevoerd. Daarnaast is een adviesrapport uitgebracht door de onafhankelijke Klankbordcommissie HR-Transitie die specifiek is ingesteld om te adviseren over de invoering van het HR-model.

Hoewel de toon van de rapporten verschilt, geven ze beide aanleiding de aanpak te herzien. Het meest kritisch is de *Gateway Review*. Die concludeert dat een geslaagde implementatie van het programma HR-Transitie onzeker is en dat er in meerdere essentiële opzichten grote risico's of problemen zijn, waarvoor dringend maatregelen nodig zijn. De Klankbordcommissie slaat een positievere toon aan. Zij vindt dat de HR-Transitie inhoudelijk op een voldoende stevig fundament rust om verantwoord een volgende fase in te gaan, zij het met een aantal overwegingen en kanttekeningen.

Er is inhoudelijk veel overlap. De rapporten zijn eensgezind in het oordeel dat invoering van het nieuwe HR-model cruciaal is en blijft voor het vormgeven van een toekomstbestendige krijgsmacht en daarom uitdrukkelijk deel moet uitmaken van de meerjarige veranderopgave waar Defensie voor staat. Zowel het Gatewayteam als de Klankbordcommissie adviseren bij het vervolg een duidelijke en meer concrete focus, en het stellen van prioriteiten. Ook benadrukken beide adviezen de noodzaak van een liefst gezamenlijke strategie met bonden en medezeggenschap om vaart te maken met de noodzakelijke vernieuwing. De Klankbordcommissie adviseert daarnaast de verbinding met het hier en nu niet te verliezen en momentum te houden door concrete voortgang te blijven boeken op de korte termijn.

De kritiek is – vooral in de *Gateway review* - stevig en vooral gericht op de wijze waarop Defensie de HR-Transitie en de besturing heeft ingericht. Die zijn beide te complex en dragen onvoldoende bij aan het aanpakken van het personeelsprobleem op korte termijn. Defensie onderschrijft die kritiek en heeft daarom besloten tot een andere aanpak.

Van HR-Transitie naar HR-vernieuwing

Mede op basis van de conclusies van beide rapporten heb ik besloten tot een nieuwe aanpak, zonder daarbij de doelstellingen op de langere termijn uit het oog te verliezen. De focus ligt voortaan primair op het realiseren van die elementen van het HR-model die op de korte(re) termijn bijdragen aan het wegnemen van het tekort aan menskracht, in het bijzonder de maatregelen die zijn aangekondigd in de Contourenbrief BBI en de visie op reservisten. Ook wordt de invoering van het nieuwe HR-model organisatorisch anders vormgegeven. In de nieuwe aanpak wordt het programma HR-Transitie opgeheven en wordt het stapsgewijs realiseren van de HR-vernieuwing belegd in de lijnorganisatie, onder regie van de Commandant der Strijdkrachten (CDS).

Met ingang van april 2022 is daartoe binnen de Defensiestaf een Souchef Personele Gereedheid aangesteld. De Souchef is verantwoordelijk voor de

integrale besturing van de personeellogistieke keten van Defensie en voor de vernieuwing ervan conform het HR-model. Onder zijn regie worden de HR-vernieuwing en het oplossen van de acute personeelsproblematiek verbonden. Het beoogde resultaat van deze wijziging is dat de kaders voor de HR-dienstverlening en -vernieuwing sneller en doelmatiger tot stand komen en dat effectiever op de realisatie wordt gestuurd.

Om de HR-Vernieuwing beter aan te laten sluiten bij de specifieke behoeftes van de Defensieonderdelen kunnen zij in de nieuwe aanpak, binnen de inhoudelijke kaders van het HR-model en onder regie van de CDS, zelf bepalen wat op welk moment noodzakelijk en kansrijk is. De HR-organisatie wordt hierdoor wendbaarder in het bereiken van de beoogde effecten. Concrete elementen van de HR-vernieuwing die dit jaar worden gestart of gerealiseerd om de Defensieonderdelen te helpen bij het oplossen van de actuele personeelsproblematiek, zijn:

- het maken van afspraken met de vakbonden over nieuwe aanstellings- en contractvormen;
- de start van de zogenoemde continue dialoog binnen een nieuwe gesprekscyclus tussen leidinggevenden en medewerkers (een belangrijk onderdeel van strategisch talentmanagement);
- het opleveren van een Defensiebreed personeelsplan en personeelsplannen per Defensieonderdeel als onderdeel van strategische personeelsplanning;
- het starten met *HR-Analytics* dat moet bijdragen aan meer inzicht en voorspellend vermogen in de gehele HR-keten;
- het opleveren van een nieuw HR-dienstverleningsmodel dat aan de basis staat van de te leveren HR-ondersteuning in bedrijfsvoering en IT aan medewerkers en leidinggevenden;
- gerichte ondersteuning om op bovenstaande punten de noodzakelijke gedragsverandering te bewerkstelligen bij leidinggevenden, HR-medewerkers en de medewerkers van Defensie.

De vernieuwingsthema's tezamen zijn arbeidsintensief en hebben de komende jaren grote impact op de organisatie als geheel. Daarbij is het belangrijk de vakbonden en de medezeggenschap vanuit hun eigen verantwoordelijkheid te betrekken. Zo maken de vernieuwingsthema's deel uit van een gezamenlijke Vernieuwingsagenda die met de bonden wordt besproken. Specifiek is er grote impact op de HR-organisatie, die tegelijkertijd zowel de bedrijfsvoering als de vernieuwing moet ondersteunen en bovendien moet mee-veranderen. Om de bedrijfsvoering te beheersen en de vernieuwing tijdig aan te kunnen passen aan de actuele behoefte, wordt de vernieuwing voortaan bestuurd door de CDS aan de hand van tweejaarplannen en begeleid door externe implementatiepartners. De inzet van externe partners wordt geleidelijk afgebouwd omdat de HR-organisatie de nieuwe werkwijzen in de loop van de tijd steeds meer zelfstandig kan realiseren.

Defensie staat aan de start van de vervanging van nagenoeg de volledige HR-IT. De voortgang daarvan bepaalt de voortgang van een belangrijk deel van de HR-vernieuwing. Omdat Defensie prioriteit geeft aan het moderniseren van de HR-dienstverlening met het oog op het kunnen aantrekken en behouden van personeel, sturen we actief op een versnelde invoering van IT die cruciaal is voor de HR-vernieuwing. Daarom zijn al in 2023 zogenoemde 'versnellers' beschikbaar die direct een impuls geven aan de HR-dienstverlening. Het gaat om nieuwe IT-tooling voor pre- & onboarding, talentmanagement & de gesprekscyclus, en HR-Analytics.

Tenslotte

De nieuwe aanpak markeert een belangrijk moment in de realisatie van een nieuw HR-model. Na een fase van vooral beleidsontwikkeling neemt de uitvoering nu het initiatief over. De Defensieonderdelen nemen de stapsgewijze implementatie van het HR-model ter hand op een manier die tegemoet komt aan de conclusies van de externe adviezen, bijdraagt aan het oplossen van de urgente personeelsproblemen van nu en die beter aansluit bij de eigen behoeftes. Via de geïntegreerde rapportage zult u worden geïnformeerd of deze aanpak met voldoende succes bijdraagt aan het verbeteren van de personele gereedheid.

DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE

mr. drs. C.A. van der Maat