

de Voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Plein 2
2511 CR Den Haag



Ministerie van Defensie

Datum 28 mei 2021
Betreft HR-transitie Defensie

Ministerie van Defensie

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

Inleiding

In de brief Ontwikkelingen op personeelsgebied bij Defensie (35300X nr. 54, dd. 13 februari 2020), heb ik u geïnformeerd over de ontwikkeling van het nieuwe personeels- en beloningsmodel van Defensie, dat is aangekondigd in de Defensienota 2018. Bij het wetgevingsoverleg van 30 november 2020 en de begrotingsbehandeling van 1 en 3 december 2020 hebben wij uitgebreid gesproken over deze onderwerpen. Dit heeft onder meer geleid tot de motie Kerstens c.s. (35 570 X, nr. 50) waarin gevraagd wordt om een masterplan om het personeelstekort bij Defensie tegen te gaan.

Onze referentie

BS2021004329

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.*

Deze brief is, mede namens de minister, mijn reactie op deze motie. In deze brief wordt allereerst ingegaan op de HR-transitie: het proces van de voorbereiding en stapsgewijze invoering van een nieuw en toekomstbestendig HR-model bij Defensie in de komende jaren. Vervolgens wordt in deze brief ingegaan op de stappen die op de korte termijn zijn en worden genomen om de personele tekorten op te lossen. Daarbij wordt prioriteit gegeven aan tekorten die directe consequenties hebben op de operationele gereedheid en inzetbaarheid. De focus ligt hierbij op het binnenhalen van personele capaciteit in de zogenoemde schaarstecategorieën. Dit zijn die functies, die cruciaal zijn voor de gereedheid en inzetbaarheid.

Het nieuwe HR-model dat het huidige Flexibel Personeelssysteem (FPS) zal opvolgen omvat zowel de wijze waarop Defensie als goed werkgever in haar behoefte aan personeel voorziet en daarop stuurt, als hoe Defensie haar personeel belooft. Het doel van de HR-transitie is om van Defensie een aantrekkelijker werkgever te maken, de kwaliteiten van medewerkers beter te benutten en daarnaast om de gereedheid en inzetbaarheid van Defensie structureel te verbeteren. Het nieuwe HR-model is bovendien een belangrijke randvoorwaarde voor het kunnen realiseren van de ambities in de Defensievisie 2035 (34919, nr. 71, dd. 20 oktober 2020).

Defensievisie

De Defensievisie 2035 zet de koers uit waarlangs Defensie zich moet ontwikkelen tot een slimme, technologisch hoogwaardige organisatie. Een flexibele en schaalbare krijgsmacht, die proactief op dreigingen kan reageren en die zowel kleinschalig en specialistisch, maar ook in groter verband kan optreden.

De mens is en blijft het hart van de organisatie. Daarom wil Defensie kunnen rekenen op het beste personeel, investeren in haar mensen, hen boeien en binden en flexibel samenwerken met het bedrijfsleven en andere overheden binnen de (Rijks)overheid. Daarbij moeten we rekening houden met de ontwikkelingen om ons heen, zoals veranderingen op de arbeidsmarkt, demografische ontwikkelingen als de vergrijzing, veranderende wensen en

ambities van (toekomstige) medewerkers en de toenemende rol van technologie. Die leiden tot technologie- en kennisintensiever en dus arbeidsextensiever werk. Dit alles betekent dat we andere eisen moeten stellen aan de omvang, de samenstelling, de beschikbaarheid en de kwaliteiten en competenties van de benodigde mensen. Het betekent ook dat we meer moeten doen om voor voldoende mensen een aantrekkelijk werkgever te zijn en te blijven.

De Defensievisie benadrukt dat het tekort aan mensen één van de meest belangrijke risico's is. De oplossing voor dit urgente probleem, in het bijzonder als het gaat om militairen, kan niet worden verwacht binnen het stramien van het huidige Flexibel Personeelssysteem. Het FPS is in de praktijk juist te weinig flexibel. Het is teveel gericht op 'one size fits all', sluit onvoldoende aan bij de behoeftes van huidig personeel en toekomstige (jongere) generaties en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, geeft onvoldoende carrièreperspectief en is daardoor niet toekomstbestendig. Daar komt bij dat Defensie op dit moment onvoldoende inzicht heeft in de talenten en competenties van het personeel en die bovendien onvoldoende weet te verbinden met de concrete behoefte daaraan bij verschillende functies.

De Defensievisie constateert dan ook dat het tekort aan mensen een structureel probleem zal blijven als Defensie en haar personeelssysteem niet verder veranderen in de richting die is ingezet met de Defensienota 2018. Daarin gaat het er uiteindelijk om dat Defensie over de mensen beschikt om haar taken uit te voeren en operationele eenheden klaar heeft staan om in te zetten waar en wanneer dat nodig is. Dat heeft consequenties voor het manier waarop we het personeelstekort definiëren én voor de sturing door Defensie op het oplossen ervan. Het personeelstekort is niet langer een optelsom van openstaande vacante functies, maar het tekort aan personele capaciteit dat gereedheid en inzet van eenheden belemmert. De focus ligt daarom niet langer op het *kwantitatief* 'vullen' van formatieplaatsen, maar op het *kwalitatief* realiseren en borgen van de operationele gereedheid met de benodigde mensen, op de korte en de langere termijn.

HR-model Defensie

Het HR-model Defensie is in de kern:

- Een nieuw personeelsmodel voor in-, door- en uitstroom en opleiding en ontwikkeling van militair en burgerpersoneel van Defensie dat de ambities voor de defensieorganisatie zoals geschetst in de Defensievisie 2035 ondersteunt en van Defensie een aantrekkelijker werkgever maakt;
- Een nieuw beloningsmodel dat hierbij past.

Defensie wil binnen het nieuwe HR-model de mogelijkheden vergroten om mensen, zowel vast als flexibel, aan Defensie te verbinden. Defensie gaat met het oog daarop haar organisatie opbouwen met personele capaciteit afkomstig uit vier 'schillen':

- De eerste schil bestaat uit militaire capaciteit die in het operationele domein de directe gevechtskracht levert.
- De tweede schil bestaat uit militaire en burgercapaciteit die op niet-gevechtsfuncties binnen Defensie werkzaam is binnen en buiten het operationele domein.
- De derde schil is de capaciteit waarmee Defensie op grond van oproepcontracten capaciteiten snel kan op- en afschalen.
- De vierde schil is de capaciteit waarover Defensie kan beschikken in samenwerking met bedrijven, medeoverheden en ZZP-ers.

De eerste twee schillen bevatten de personele capaciteit in dienst van Defensie, in vaste of tijdelijke dienst, voltijds of in deeltijd. De personele capaciteit in de derde en/of de vierde schil geven Defensie de flexibiliteit om (gelet op inzet) naar behoeven op- en af te schalen. Dat kan direct met de oproepcapaciteit in de derde schil, waarin met individuen contractuele afspraken over de beschikbaarheid worden gemaakt. Voor het op- en afschalen met de capaciteit uit de vierde schil, die is gebaseerd op samenwerkingsovereenkomsten met bedrijven en organisaties over bijvoorbeeld gedeeld werkgeverschap, zijn de onderlinge afspraken bepalend voor hoe en wanneer personele capaciteit beschikbaar is. Elke organisatie-eenheid van Defensie kan zijn samengesteld uit alle vier capaciteiten. De verhouding tussen de soorten personele capaciteit binnen een eenheid kan wisselen en is onder meer afhankelijk van de taakstelling van de eenheid en de actuele behoefte aan capaciteit.

Het nieuwe HR-model bevat de aanstellings- en contractvormen en het HR-beleid die het mogelijk maken om de organisatie op te bouwen met personele capaciteit uit de vier schillen, te differentiëren in eisen die aan de persoon of de functie worden gesteld en meer mensen aan de organisatie binden. Defensie gaat bijvoorbeeld meer inzetten op specialistische functies en loopbaanpaden. Zo wordt meer specialistische kennis en expertise aan Defensie verbonden en wordt in brede zin de verbinding met de maatschappij versterkt. Het nieuwe HR-model biedt de medewerkers en de organisatie meer mogelijkheden voor maatwerk, waarmee Defensie kan rekenen op de juiste mensen en onze mensen kunnen rekenen op een aantrekkelijke werkgever.

Waar het HR-model gaat over de rechtspositie van het personeel moet overeenstemming worden bereikt met de bonden. Hierover moet nog overleg plaatsvinden. Het overleg met de bonden is sinds december 2020 opgeschort. Het vervolg van deze brief schetst dan ook de opvatting van Defensie. Elementen die gaan over de rechtspositie zijn bijvoorbeeld de aanstelling en de rechtspositionele aspecten van het nieuwe HR-beleid, zoals o.a. het strategisch talentmanagement en de beloning. Ook gaat het om de rechtspositionele effecten die voortvloeien uit het voornemen om specialistische loopbaanpaden in te voeren, zoals bijvoorbeeld afspraken over functieduur. Defensie hoopt het overleg met de centrales zo snel als mogelijk te hervatten om de richting te bepalen en daarover dan ook spoedig overeenstemming te bereiken. Zodra er resultaten zijn te melden zal de Kamer hierover uiteraard worden geïnformeerd.

Het HR-model bestaat uit zes elementen:

1. Strategische Personeelsplanning (SPP)

Strategische Personeelsplanning staat aan de basis van het nieuwe HR-model. SPP is het continu matchen van de talenten en competenties die de organisatie nu en straks nodig heeft met de huidige en toekomstige beschikbare talenten en competenties. De behoefte aan talenten en competenties vloeit rechtstreeks voort uit de taakstelling en de inrichting van de organisatie. Dat betekent dat SPP onderdeel is van de planning voor de gereedstelling en inzet van eenheden. Daarmee wordt de directe relatie tussen het HR-model en de operationele gereedheid geborgd.

SPP werkt in het hier en nu, maar ondersteunt ook de organisatorische ontwikkeling van de krijgsmacht van de toekomst conform de Defensievisie. SPP maakt daarbij gebruik van data (Analytics) die niet alleen terugkijkt op wat is gerealiseerd, maar bovendien trends in de arbeidsmarkt kan analyseren, vooruit kan kijken en competenties en

ambities van (nieuw) personeel kan matchen met de behoeften van de organisatie.

SPP maakt het mogelijk om te kunnen sturen op werving, instroom, opleiding en ontwikkeling, doorstroom en uitstroom. SPP zorgt daarmee enerzijds voor een gezonde en structureel betaalbare opbouw van het personeelsbestand, dat duurzaam gereed en inzetbaar is. Anderzijds heeft SPP voordelen voor de medewerker. Op grond van SPP kan de organisatie veel meer rekening houden met de talenten en competenties van medewerkers en met hun wensen ten aanzien van aanstellings- en contractvormen en loopbaanpaden. Medewerkers kunnen actief worden benaderd voor functies binnen de hele organisatie waarvoor ze geschikt worden geacht én zelf hun belangstelling kenbaar maken voor een functie waarvoor ze denken geschikt te zijn. Bovendien kunnen op grond van SPP gerichte afspraken worden gemaakt tussen de leidinggevende en de werknemer over de functie, de ontwikkeling en het loopbaanpad of de carrière (zie Strategisch Talentmanagement).

2. Strategisch Talentmanagement (STM)

Strategisch Talent Management is de methodiek waarmee bij in- door- en uitstroom en opleiding en ontwikkeling wordt gestuurd op een evenwichtige afstemming van de belangen van de medewerkers en van de organisatie. STM gaat uit van het individu en neemt de individuele talenten en competenties als uitgangspunt.

Het effect van STM zal niet voor alle medewerkers hetzelfde zijn, omdat ook het vakgebied waarin de medewerker functioneert hierop van invloed zijn. Zo maakt STM met de focus op het (h)erkennen van de individuele specialistische talenten en competenties specialistische functies of loopbaanpaden mogelijk en draagt het bij aan het borgen van specifieke deskundigheid. Als het gaat om militaire functies in het operationele domein zijn echter naast de individuele talenten en competenties vanzelfsprekend anciënniteit en militaire ervaring belangrijk voor de in het operationele domein benodigde piramidale personeelsopbouw. STM zal in de strategische personeelsplanning ten behoeve van het operationele domein dan ook leiden tot een nieuwe vorm van functieroulatie die zowel recht doet aan het militair-operationele als het individuele belang.

Om het carrièreperspectief te vergroten en concrete (specialistische) loopbaan- of carrièrepaden mogelijk te maken, gaan leidinggevenden en medewerkers ontwikkel- en carrièreafspraken maken op wederkerige basis. STM en SPP geven hierbij gezamenlijk richting aan de te maken afspraken, waarbij uitgaand van de taakstelling van de organisatie rekening wordt gehouden met wensen, ambities en mogelijkheden. Hierin worden meer mogelijkheden geboden voor maatwerk, bijvoorbeeld als het gaat om de doorontwikkeling van een medewerker binnen een bepaald vakgebied, specialisme, loopbaanpad of de functieduur. Individueel opleiden en ontwikkelen dient op deze manier zowel de (loopbaan-) ambities van de medewerker, als de taken en ambities van de organisatie.

STM leidt voor de medewerker tot meer regie op de eigen carrière en meer duidelijkheid over het verloop ervan op de langere termijn. Daarnaast zorgt de individuele aanpak voor meer betrokkenheid en meer motivatie, wat bijdraagt aan het behoud van personeel.

3. Nieuwe aanstellings- en contractvormen

Nieuwe aanstellings- en contractvormen en aangepaste regelgeving leveren het fundament voor meer mogelijkheden voor differentiatie en maatwerk, zowel voor de medewerker als voor de organisatie. Hiermee kan personeel vanuit de vier schillen worden aangesteld met verschillende contractduren, verschillende aanstellingseisen en verschillende loopbaanperspectieven en worden gebouwd aan de organisatie die invulling kan geven aan de Defensievisie 2035. Ook wordt Defensie hiermee een aantrekkelijker werkgever voor een grotere doelgroep. Bovendien komt Defensie met het bieden van meer mogelijkheden voor maatwerk tegemoet aan een wens die leeft bij het huidige personeel.

Naast de aanstelling als militair zoals we die nu kennen en de aanstelling als burgermedewerker komt er een nieuwe aanstelling als 'militair specifieke functies'. Die voorziet in de behoefte om militairen aan te kunnen stellen in functies waarvoor aangepaste militaire basiseisen gelden afgestemd op de functie. De militair specifieke functies kan, net als de generieke militair, vanuit alle vier schillen in de organisatie voorkomen. Daarmee ondersteunt deze nieuwe aanstellingsvorm de mogelijkheden om de doelgroep voor specialistische functies te vergroten en een specialistisch loopbaanpad te kunnen volgen.

Militairen kunnen daarnaast niet alleen in vaste of tijdelijke dienst aan Defensie zijn verbonden, maar ook op oproepbasis. De nieuwe 'oproepaanstelling' maakt het namelijk mogelijk personeel van buiten vanuit de derde schil, relatief snel als militair aan Defensie te verbinden. De oproepaanstelling kan voor twee doelgroepen worden gebruikt:

- 1) De huidige reservisten. Dit zijn militairen die op individuele basis een 'oproepaanstelling' aangaan. Dit kunnen zijn: (voormalig) burgerpersoneel, voormalig militair personeel, of mensen van buiten Defensie, zoals ZZP'ers. De oproepaanstelling vervangt de aanstelling bij het reservepersoneel, waardoor het onderscheid in rechtspositie tussen beroepsmilitairen en reservisten zoveel als mogelijk komt te vervallen.
- 2) Een nieuwe doelgroep ziet op militairen die direct aansluitend op een eerdere aanstelling (in vaste of tijdelijke dienst) als militair bij Defensie een 'oproepaanstelling' aangaan voor maximaal vijf jaar. De meerwaarde van deze laatste categorie is dat Defensie relatief snel kan opschalen met personeel dat nog voldoende 'current' is.

De nieuwe aanstellings- en contactvormen die kunnen voorkomen in alle vier schillen leiden tot meer mogelijkheden om zowel vast als flexibel personeel te binden op een manier die niet leidt tot grote rechtspositionele verschillen en Defensie nadrukkelijker verbindt met de maatschappij. Dat vraagt ten behoeve van de vierde schil om nadere uitwerking van de contracten met externe partners, onder meer in het kader van gedeeld werkgeverschap.

4. Beloningsbeleid

Er moet een beloningsmodel komen dat past bij de wensen en behoeften van het huidige en toekomstige personeel en organisatie. Het beloningsmodel staat niet op zichzelf, maar is een onderdeel van de HR transitie.

Dit betekent allereerst dat het huidige loongebouw van Defensie, dat zijn oorsprong vindt in 1918, moet worden aangepast. Aan de basis van het loongebouw ligt de functiewaardering. Sociale partners hebben in oktober vorig jaar een onafhankelijke commissie ingesteld die een antwoord moet geven op de vraag of het huidige functiewaarderingssysteem van militairen

nog steeds een inzichtelijke en solide basis vormt voor het nieuwe loongebouw. Over deze commissie bent u geïnformeerd in de brief Ontwikkelingen op personeelsgebied (35570-X-84, dd. 16 februari 2021). Deze commissie zal deze zomer haar advies uitbrengen aan sociale partners. Op basis van dit advies zullen Defensie en de vakbonden in gesprek gaan over het al dan niet aanpassen van het huidige functiewaarderingsstelsel en over welke werkzaamheden daarmee in het basissalaris worden vergoed en welke werkzaamheden incidenteel zijn en door middel van een aanvullende toelage worden vergoed.

Defensie wil één salaristabel voor alle militairen invoeren, waarbij er geen onderscheid meer bestaat in beloning tussen de verschillende krijgsmachtonderdelen. De nieuwe salaristabel in combinatie met een andere bevorderingssystematiek moet er tevens voor zorgen dat de focus niet meer is gericht op anciënniteit, maar beter aansluit bij de snelheid van bevorderingen in de loopbaan. Doorstroom naar een andere functie of bevordering wordt losgekoppeld van rigide eisen als functieduur en wordt meer afhankelijk van het eigen functioneren en de gevraagde functievereisten. Een dergelijke systematiek doet niet alleen meer recht aan geleverde inspanningen en getoonde competenties of vaardigheden van het individu, maar sluit ook aan bij het Rijk en het grootste deel van de markt. Dit vergroot de herkenbaarheid en vergelijkbaarheid en vergemakkelijkt daarmee de uitwisseling van personeel tussen Defensie en andere (rijks)organisaties.

Bovendien wil Defensie militairen evenwichtiger belonen en daarbij de laagste rangen van het loongebouw extra versterken¹. Defensie wil hiermee werving en behoud van personeel in de lagere rangen stimuleren, omdat juist die militairen een sleutelrol vervullen bij het borgen van de operationele gereedheid en inzetbaarheid. Vooruitlopend op een nieuw loongebouw is hiertoe op 1 januari 2019 de tijdelijke toelage loongebouw ingevoerd.

Voor definitieve keuzes in het beloningsmodel is het van belang dat sociale partners starten vanuit een gedeeld beeld over de grondslagen van een nieuw HR-Model en beloningsmodel, om daarna fundamentele inrichtingskeuzes te kunnen maken. Voorbeelden daarvan zijn bijvoorbeeld de keuze voor rang- of functiebezoldiging of combinaties hiervan en de wijze waarop de incidentele compensatie voor varen, oefenen en uitzendingen wordt ingericht binnen een vereenvoudigd stelsel van toelagen in aanvulling op een vast basissalaris. Dit alles moet passen binnen de overige elementen van het HR-model. Deze transitie is één van de grootste hervormingen die Defensie door zal voeren na de grote recent doorgevoerde hervormingen als de nieuwe pensioenregeling en de nieuwe diensteinderegeling voor militairen.

5. Ondersteuning door de aangepaste HR-organisatie

Adequate ondersteuning door de HR-organisatie is een belangrijke randvoorwaarde voor een goed functionerend HR-model. Doordat het proces van werving, keuring, selectie en aanstelling bij Defensie nu vooral landelijk en gecentraliseerd is ingericht, mist Defensie kansen om als werkgever doelgroepen in de regio aan te boren. Daarom gaat Defensie dit

¹ De huidige salarisschalen gaan nog uit van een met de leeftijd stijgende hogere financiële behoefte en daarmee samenhangende salarisontwikkeling op hogere leeftijd (hoe ouder, hoe meer salaris) en het daarmee samenhangende eindloonstelsel dat inmiddels is vervangen door een middelloonstelsel. Dit systeem ondersteunde de vroeger gebruikelijke carrièregang, waarin looptijd in rang en anciënniteitsbevorderingen gebruikelijk waren.

proces zoveel als mogelijk en wenselijk terugbrengen naar de regio en leidinggevend en ter plaatse meer verantwoordelijkheden geven om aan hun rol als werkgever in de regio inhoud te kunnen geven. De HR-organisatie wordt hierop zodanig aangepast dat zij leidinggevend zowel landelijk als lokaal goed kan ondersteunen, het personeel bij kan staan en adviseren binnen de arbeidsrelatie met de leidinggevende en de leidinggevende tevens ondersteunt om als volwaardig partner in regionale en lokale netwerken mee te kunnen doen. Lijnmanagement en personeel dat werkzaam is in de toekomstige HR-organisatie moet zowel geschoold zijn in het nieuwe HR-gedachtegoed, als kunnen omgaan met de moderne BV/IT-middelen die het HR-model ondersteunen.

6. Ondersteuning door Bedrijfsvoering en IT-middelen (BV/IT)

Een andere belangrijke randvoorwaarde voor het functioneren van het HR-model is nieuwe BV/IT voor de HR-dienstverlening. In het bijzonder de strategische personeelsplanning die cruciaal is voor de werking van het HR-model vraagt om IT die niet alleen beschikbare data ontsluit voor de hele organisatie, maar ook vooruit kan kijken.

De huidige IT-personeelssystemen zijn aan het eind van hun levensduur, en zijn niet geschikt of geschikt te maken voor het ondersteunen van het HR-model. Daarvoor zijn dus nieuwe personele IT-systemen nodig. Het verwerven en inregelen van de BV/IT voor het HR-model is daarom onderdeel van een breder project om de huidige IT-personeelssystemen van Defensie te vervangen.

HR-transitie

De HR-transitie is een meerjarige, grote en complexe veranderoperatie die zich juist niet alleen afspeelt binnen het HR-domein, maar volledig doorwerkt binnen de hele organisatie. Het gaat namelijk om meer dan het invoeren van een nieuw HR-model. Dit omdat het HR-model moet bijdragen aan een verhoging van de gereedheid van eenheden en de commandant der strijdkrachten (CDS) verantwoordelijk is voor de aansturing van deze eenheden. De CDS heeft daarom een cruciale aansturende rol bij de HR-Transitie: het is primair een lijnverantwoordelijkheid. Het gaat daarnaast om een ander soort sturing gezien de (kwalitatieve) focus op gereedstelling en inzet. Dat brengt onder meer een meerjarige kwalitatieve aanstellingsopdracht gericht op verbetering van de gereedheid met zich mee, een andere verdeling van bevoegdheden en een andere ondersteuning van de lijn door de HR-organisatie.

De HR-transitie leidt daarnaast tot een ingrijpende cultuur- en gedragsverandering: Defensie zal met het nieuwe HR-model op een andere manier voorzien in de benodigde menskracht en de arbeidsrelatie met haar mensen anders vormgeven dan we van oudsher gewend zijn. Defensie moet bovendien in de periode die voor ons ligt op grond van de ambities van de Defensievisie 2035 fundamentele keuzes maken over de omvang, inrichting en samenstelling van de organisatie en van haar personeelsbestand.

Vanuit de Defensievisie wordt de koppeling gemaakt naar de toekomstige taken van Defensie. Vervolgens is Strategische Personeelsplanning (SPP) cruciaal voor het inzichtelijk maken van in hoeverre het huidige personeelsbestand in kwalitatief en kwantitatief opzicht past bij de toekomstige ontwikkeling en inzet van de krijgsmacht. De uitkomst hiervan bepaalt namelijk *hoe* het HR-model moet worden gebruikt, bijvoorbeeld als het gaat om de vraag hoe met behulp van de vier schillen de verhouding tussen vast en flexibel of direct inzetbaar of oproepbaar personeel eruit moet zien en welke aanstellings- en contractvormen

dan moeten worden gebruikt in welke verhouding. De CDS heeft daarom opdracht gegeven aan de defensieonderdelen om de vraag te beantwoorden hoe hun organisatie eruit ziet over 15 jaar, welke personele capaciteit vanuit de vier schillen daarbij hoort en aan te geven wat noodzakelijk is om vanuit de huidige naar de toekomstige situatie door te ontwikkelen.

Deze kabinetsperiode is gewerkt aan het voorbereiden van de HR-transitie, het ontwikkelen van het nieuwe HR-model en het testen van elementen hiervan in zogenoemde proeftuinen bij eenheden in het land. Een aantal voorbeelden: de nieuwe aanstellings- en contractvormen zijn bedacht en zodanig ver uitgewerkt dat meteen na het overleg met en instemming van de bonden het (wetgevings)traject kan worden gestart om tot invoering over te gaan. Als het gaat om strategische personeelsplanning heeft de Defensie Materieelorganisatie (DMO) reeds een eigen strategisch personeelsplan opgesteld. De functiegebieden IT en Financiën & Control hebben daarnaast een start gemaakt met het defensiebreed in kaart brengen van de aanwezige talenten en competenties en de talenten en competenties die in de toekomst nodig zijn. Op het gebied van STM zijn met de defensieonderdelen de specifiek militaire kwalitatieve functie-eisen in beeld gebracht, binnen het project Kwaliteit in Beeld (KIB). Hiermee is een belangrijke eerste stap gezet voor de verdere ontwikkeling van STM. Deze uitgewerkte SPP- en STM-initiatieven worden gebruikt bij het uitvoeren van de hierboven genoemde opdracht van CDS aan de defensieonderdelen. Ook zijn er voorbereidende externe onderzoeken gedaan om te verkennen wat de ontwikkelingen en mogelijkheden zijn in het personele IT-landschap. Met input van medewerkers is een beloningsmodel in ontwikkeling waarin besprekingen over het loongebouw en de uitkomsten van de functiewaarderingscommissie samen komen.

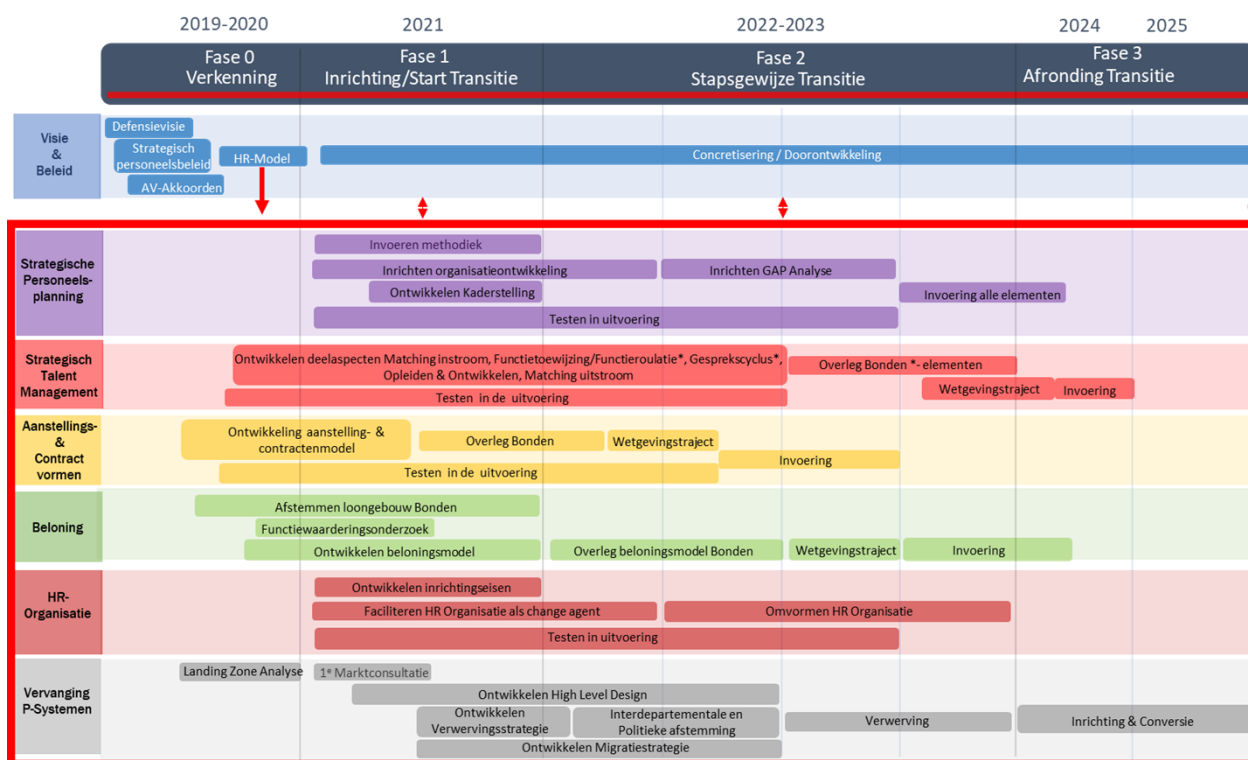
De proeftuinen hebben geleid tot waardevolle praktijkervaringen van medewerkers en leidinggevendenden, die worden meegenomen bij de verdere verfijning en invoering van het HR-model. We hebben uit de eerste proeftuinen geleerd dat het terugbrengen van werving en selectie naar de regio bijdraagt aan het verbeteren van de positie van Defensie binnen lokale netwerken en op de regionale arbeidsmarkt. Leidinggevendenden ter plaatse waarderen dat ze directer en sneller beslissingen kunnen nemen. De toegenomen variatie in aanstelling- en contractvormen binnen de proeftuinen, nu nog op basis van de huidige rechtpositie, voorziet in een concrete behoefte van medewerkers en organisatie en onderstreept dat meer ruimte voor maatwerk moet worden geboden. Bovendien is bij de proeftuinen die in 2019 zijn gestart er een zichtbaar effect op de personele gereedheid, in het bijzonder doordat er meer soldaten en korporaals zijn ingestroomd.

Er is ook ruimte voor verdere verbetering. Zo beschikken de commandanten van de proeftuinen wel over de personele bevoegdheden en mandaten, maar niet over de bijbehorende budgetten. Het is daarom wenselijk om naast de bevoegdheden ook de bijbehorende budgetten op een lager niveau te beleggen en daar de sturing op aan te passen. Een ander aandachtspunt is optimale inzet van beschikbare capaciteit voor selectie en keuring van sollicitanten en het verruimen van de mogelijkheden om tijdelijk extra selectie-, keurings- en opleidingscapaciteit (instructeurs) van buiten Defensie in te zetten. Die lessen nemen we mee in het vervolg van de HR-Transitie.

Voor het vervolg van de HR-transitie is gekozen voor een gefaseerde aanpak, die is ingericht volgens de zes elementen van het HR-model. In de gefaseerde aanpak zijn en worden alle defensieonderdelen betrokken. Het maken van beleid

en het testen en vervolgens invoeren hiervan gaan hand in hand. Daarnaast zijn en worden ook de medewerkers van Defensie betrokken bij de HR-transitie, bijvoorbeeld in de vorm van dialoogsessies over het personeelsbeleid van de toekomst en over een toekomstbestendig beloningsmodel en door de uitkomsten van medewerkerstevredenheidsonderzoeken te gebruiken bij de uitwerking van het HR-model. Vanaf deze zomer komt voor commandanten een interactieve tool beschikbaar waarmee zij niet alleen kunnen communiceren met het personeel over de HR-transitie, maar hen ook om hun mening kunnen vragen.

Gedurende het verloop van de HR-transitie de komende 4 jaar worden aanvullende besluiten genomen over de verdere invulling, voortgang en financiële dekking van het traject. De HR-transitie vraagt om een aanzienlijke investering, bijvoorbeeld als het gaat om de vervanging van de personele IT-systemen die het HR-model moeten gaan ondersteunen. De verdere ontwikkeling van het HR-model is voor een belangrijk deel dan ook onder voorwaarde van budgettaire dekking. Ook de instemming van de bonden met de overlegplichtige elementen van het HR-model en de HR-transitie zijn randvoorwaardelijk voor de voortgang. Een meer gedetailleerd overzicht van de gefaseerde planning volgens de huidige inzichten staat in de onderstaande figuur.



De invoering van het HR-model in de hele organisatie, inclusief de IT-ondersteuning, zal volgens de huidige inzichten tot ongeveer eind 2025 duren. Deze planning is onder andere afhankelijk van tijdige besluitvorming over de voortgang en onder voorwaarde van budgettaire dekking.

Vooruitlopend op de invoering van de definitieve personele IT-systemen zal de HR-transitie worden ondersteund in een testomgeving met tijdelijke IT-tools voor SPP, STM en de ondersteuning van de aanstellings- en contractvormen.

De HR-transitie staat eerst nog in het teken van het verder uitwerken en het invullen van belangrijke randvoorwaarden als het bereiken van overeenstemming

met de bonden en het inrichten van het omvangrijke en complexe IT-verwervingstraject. Parallel hieraan richten alle Defensieonderdelen zich op het maken van een eigen transitieplan, mede aan de hand van het beeld van hoe zij in de toekomst in lijn met de Defensievisie 2035 hun organisatie vorm geven, en hoe zij daarbij gebruik maken van de vier schillen. Daarnaast worden praktijkexperimenten en -tests gedaan, waarbij verschillende eenheden van alle Defensieonderdelen verschillende inhoudelijke elementen van het HR-model gaan testen en beproeven. Vanaf medio 2022 start vervolgens de stapsgewijze implementatie van de verschillende elementen van het HR-model binnen heel Defensie.

Korte termijn

Ook op korte termijn moeten gereedheid en inzetbaarheid verbeteren en de sturing daarop worden aangepast. De proeftuinen in het kader van het HR-model hebben al geleid tot een verbeterde personele gereedheid. Parallel aan en in lijn met de stapsgewijze verdere uitwerking en invoering van het HR-model zijn er aanvullende maatregelen om op korte termijn de gereedheid te verhogen. Met het oog hierop zijn verschillende sporen uitgezet, zoals de oprichting van de TaskForce Personeel eind vorig jaar.

Vanuit de taskforce zijn vier operatielijnen opgesteld die bijdragen aan het vergroten van de personele gereedheid:

- Ondersteuning van de jaarlijkse aanstellings- en opleidingsopdrachten van het Dienstencentrum Personeelslogistiek (DCPL);
- Extra inspanningen gericht op de werving en selectie van schaarstecategorieën, die cruciaal zijn voor de personele gereedheid. Dit met hulp van een externe daarin gespecialiseerde partij;
- Alternatieve vulling: het inrichten van een loket om tijdelijk personeel in te lenen van andere organisaties;
- Bijdrage leveren aan de werving van reservisten.

Verder heeft Defensie met diverse instanties en bedrijven inmiddels afspraken gemaakt over samenwerking op personeelsgebied. Het aantal overeenkomsten binnen het Human Resources ecosysteem is in 2020 gegroeid tot twaalf. Er zijn samenwerkingsovereenkomsten getekend met onder meer G4S, KPN, Shell en Capgemini over gedeeld werkgeverschap en het faciliteren van reservisten.

In dit verband is door COVID-19 een nieuwe situatie ontstaan. COVID-19 heeft er namelijk toe geleid dat veel sectoren en bedrijven in economisch zwaar weer zitten en proberen medewerkers tijdelijke werkgelegenheid te bieden. Om dit snel te realiseren startte Defensie als onderdeel van het HR-ecosysteem onlangs een 'inleenloket'. Bij inlenen blijft het personeel in dienst bij de eigen werkgever. De mate waarin Defensie personeel kan inlenen is afhankelijk van de hoeveelheid beschikbaar werk bij Defensie en onder voorwaarde van budgettaire dekking. Defensie onderzoekt de mogelijkheden om hiervoor meer financiële middelen beschikbaar te krijgen. Concrete resultaten tot dusverre zijn dat 8 technische medewerkers van het bedrijf Royal IHC tijdelijk worden uitgeleend aan de afdeling Maritieme Systemen van de Defensie Materieelorganisatie (DMO) en er voorbereidingen lopen om dit uit te breiden naar 20 medewerkers. Andersom gaan 12 militairen vanuit Defensie in koppels een korte periode meedraaien bij Volker Wessels Telecom om waardevolle specifieke ervaring elders op te doen. De 13e brigade van de Koninklijke Landmacht krijgt van het Limburgse bedrijfsleven o.a. monteurs, chauffeurs en logistiek specialisten te leen die gaan helpen bij het onderhoud aan onder meer pantservoertuigen.

In de Personeelsrapportage die u op 19 mei jl. is toegezonden, wordt u uitgebreider geïnformeerd over de stand van zaken van de samenwerking met partners.

Tot slot

In deze brief bent u op hoofdlijnen geïnformeerd over de inhoud van het HR-model en de HR-Transitie. Indien u dat wenst, ben ik daarnaast graag bereid een technische briefing te verzorgen. Voortaan zal de stand van zaken van de HR-transitie en de aanvullende maatregelen twee maal per jaar in de Personeelsrapportage worden gemeld. Die verschijnt op Prinsjesdag en Verantwoordingsdag.

DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE

Drs. B. Visser