

Vergaderjaar 2020–2021

**35 570 X**

## **Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2021**

**Nr. 90**

### **BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 19 mei 2021

Hierbij bied ik u, mede namens de Minister van Defensie, de Personeelsrapportage Defensie over het jaar 2020 aan<sup>1</sup>. In deze rapportage wordt ingegaan op de resultaten van de werving, de instroom en uitstroom van personeel, de personele samenstelling, de werkbeleving en in het bijzonder de impact van de COVID-19-pandemie op het welzijn van het personeel. Ook wordt er aandacht gegeven aan de adaptieve krijgsmacht en diversiteit & inclusiviteit bij Defensie.

Defensie heeft zich in snel tempo aangepast aan de uitdagingen die de COVID-19-pandemie stelde op het gebied van *online* werving, selectie, keuring en opleiding-op-afstand voor nieuw personeel. Met veel inzet is een nieuwe aanpak tot stand gekomen. Daar zijn we trots op, net als het feit dat bij de werkbeleving van het defensiepersoneel sprake is van een significante verbetering van de motivatie (+5%), de tevredenheid (+10%) en het vertrouwen in de toekomst (+9%). Deze positieve trend werd versterkt na de totstandkoming van het arbeidsvoorwaardenakkoord 2018–2020 (Bijlage bij Kamerstuk 35 000 X, nr. 149) in 2019 en heeft zich in 2020 doorgezet.

Ook zijn we blij te constateren dat in 2020 het saldo tussen in- en uitstroom van militair personeel positief is (meer instroom dan uitstroom), net als in 2019. Er is een daling van de uitstroom van militairen van 16% ten opzichte van 2019.

In deze brief wordt verder ingegaan op de voortgang van de zogeheten proeftuinen bij Defensie ter verbetering van de personele vulling en een tweetal moties van uw Kamer, waarover ik u in de brief Ontwikkelingen op personeelsgebied van 16 februari jl. heb geïnformeerd (Kamerstuk 35 570 X, nr. 84).

<sup>1</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl)

Tot slot kijk ik terug op de belangrijkste ontwikkelingen ten aanzien van het personeelsbestand in de afgelopen kabinetsperiode, ga ik in op de verbeteringen van de personele gereedheid en kijk ik vooruit naar de richting die Defensie voorstaat op het gebied van personeel.

### **Proeftuinen**

In de proeftuinen is op kleine schaal geëxperimenteerd met een betere balans tussen in-, door- en uitstroom van personeel. Zo heeft de vlieg-basis Volkel het accent bij de proeftuin gelegd op het verbeteren van de instroom en het behoud van schaarse categorieën medewerkers, terwijl de 13<sup>e</sup> Lichte Brigade in Oirschot heeft gefocust op een andere wijze van werving en maatwerk ontwikkeltrajecten voor het zittend personeel. Daarnaast zijn initiatieven ontplooid voor regionale invulling van de Algemene Militaire Opleiding (AMO) in Volkel en Oirschot en is een gezamenlijke AMO van aspirant-luchtverdedigers van CLAS en CLSK van start gegaan bij het Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC) in Vredepeel. De ervaringen tot op heden zijn overwegend positief. Bij de proeftuinen die in 2019 zijn gestart, is het effect op de personele gereedheid zichtbaar en heeft geresulteerd in een verbetering van de vulling van eenheden die tot dusverre te maken hadden met structurele ondervulling, in het bijzonder voor de rangen soldaten en korporaals. De proeftuinen hebben, ondanks de COVID-19-beperkingen, onder meer door digitale werving (bijvoorbeeld Onderzeedienst Live) en netwerkcontacten gezorgd voor meer belangstellenden en sollicitanten. Ook het onderhouden van nauwe contacten met kandidaten die hun belangstelling voor een loopbaan bij Defensie kenbaar hebben gemaakt, heeft bijgedragen aan een hogere instroom. Bij de proeftuinen die in 2019 zijn gestart is er een zichtbaar effect op de personele gereedheid, in het bijzonder doordat er meer soldaten en korporaals zijn ingestroomd. Daarnaast hebben de proeftuinen geresulteerd in een verbetering van de positie van Defensie binnen lokale netwerken en op de regionale arbeidsmarkt.

Naast deze positieve ervaringen is er 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 dan ook wenselijk om naast de bevoegdheden ook de bijbehorende budgetten op een lager niveau te beleggen. Een ander aandachtspunt is optimale inzet van centraal beschikbare capaciteit voor selectie en keuring van sollicitanten en het verruimen van de mogelijkheden om tijdelijk extra selectie- en keuringscapaciteit (psychologen en artsen) en ook opleidingscapaciteit (instructeurs) van buiten Defensie in te zetten. Op deze wijze kan, waar passend, naast centraal ook lokaal en regionaal het traject van werving, selectie, aanstelling en opleiding worden ingericht en kunnen zo onder regie van DCPL meer sollicitanten/aspirant-militairen worden geselecteerd, gekeurd en aangesteld.

De ervaringen en resultaten uit de proeftuinen zullen worden gebruikt bij de uitwerking van het HR-model (zie ook het kopje Vooruitblik).

### **Werkgarantieregeling**

In mijn brief van 16 februari jl. heb ik u geïnformeerd over de motie van het lid Kerstens (Kamerstuk 35 570 X, nr. 84). In aanvulling hierop kan ik melden dat Defensie werkt aan een plan om dit jaar en volgend jaar schaarse categorieën personeel, veelal in de technische en maritieme vakgebieden, in te lenen van andere organisaties. Hiertoe is een zogeheten «inleenloket» van start gegaan op 2 maart 2021. Defensie draagt bij aan het behoud van schaarse kennis in Nederlandse topsectoren, helpt het bedrijven die in economisch zwaar weer zitten door

mensen tijdelijk over te nemen en wordt voorkomen dat mensen in een uitkeringssituatie terecht komen. Tegelijkertijd wordt zo ook de gereedheid en inzetbaarheid van de krijgsmacht tijdelijk vergroot. U wordt hierover via de 1<sup>e</sup> suppletoire begroting geïnformeerd.

### **Schrijnende gevallen AOW-gat Militairen**

Naar aanleiding van de motie van de leden Kerstens en Karabulut over inkomensverlies Uitkering Gewezen Militairen (UGM) (Kamerstuk 35 570 X, nr. 25) zal een onafhankelijke commissie «Schrijnende gevallen AOW-gat Militairen» op korte termijn haar werkzaamheden aanvangen. De commissie onder voorzitterschap van de heer Van Zwol heeft tot taak te onderzoeken of bij de uitvoering van de compensatieregeling AOW-gat geborgd is dat de groep gewezen militairen daadwerkelijk 100% van de gerechtvaardigde aanspraak heeft ontvangen. Binnen dit kader onderzoekt de commissie tevens of de uitvoering van de regeling kan leiden tot schrijnende individuele gevallen. Oplevering van het rapport is voorzien in het derde kwartaal van 2021.

### **Terugblik personeelsbestand Defensie**

Terugkijkend over de afgelopen kabinetsperiode is het personeelsbestand van Defensie met 9% gestegen van ruim 60.400 voltijdsequivalenten (VTE'n) eind 2017 naar ruim 66.000 VTE'n eind 2020 (militairen, burgerpersoneel en reservisten). Er is in deze kabinetsperiode een formatiegroei van ongeveer 6.700 functies gerealiseerd, waaronder 2.900 burgermedewerkers en 3.800 militairen.

De groei van de formatie heeft een negatieve uitwerking op de personele vulling. Op 1 januari 2021 had Defensie 9.061 (militaire) vacante functies. Hierbij is het goed om een aantal zaken in ogenschouw te nemen. Zo is jaarlijks sprake van de in- en uitstroom van circa 3.000 tot 4.000 militairen, conform de regels in het huidige Flexibel Personeelssysteem (FPS). Hierdoor heeft Defensie standaard een flink aantal functies structureel open staan. Daarnaast zijn niet alle vacante functies ook vacatures (zie voor nadere duiding Kamerstuk 35 000 X, nr. 130 d.d. 8 april 2019). Dat komt vanwege grote aantallen militair personeel in opleiding (Defensie leidt grotendeels zelf haar personeel op), militair personeel dat tussen functies rouleert (conform het functieroulatiesysteem) en re-integranten. Bovendien geldt dat een vacante functie pas een vacature wordt, zodra die daadwerkelijk wordt opengesteld voor vulling. Bij reorganisatietrajecten bijvoorbeeld, blijven functies regelmatig enige tijd vacant. Het besef is verder gegroeid dat niet elke vacature hetzelfde effect heeft op de gereedheid en inzetbaarheid. Vandaar dat de focus nu ligt op het werven van personele capaciteit voor die schaarstecategorieën die cruciaal zijn voor de gereedheid en inzetbaarheid.

### **Aanpak verbetering personele gereedheid**

Om de personele gereedheid te verbeteren is eind vorig jaar een Taskforce Personeel (hierna taskforce) opgericht om de extra inspanningen op het gebied van werving en instroom te coördineren. 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.

Defensie heeft daarnaast geïnvesteerd in verdergaande (personele) samenwerking met partners. Daarom onderzoekt Defensie hoe capaciteiten van partners kunnen worden geïntegreerd in de krijgsmacht. Zo zijn de eerste vijf werknemers van Snijder B.V. (wereldwijd verhuurder van grondverzetmaterieel) aangesteld, opgeleid en ingezet bij de Koninklijke Landmacht. De genie gaat dit concept in de volgende fase, welke is voorzien in 2021–2022, opschalen naar meer bedrijven. Met deze aanpak binnen het programma adaptieve krijgsmacht zijn de afgelopen jaren vernieuwende samenwerkingsvormen ontwikkeld die direct bijdragen aan het operationeel vermogen van de krijgsmacht.

Verder wordt aan de hand van de opgedane (leer)ervaringen in de proeftuinen een meer integrale ketenbenadering van werving tot aan startfunctie gebruikt om gericht te sturen op personele gereedheid in plaats van alleen vulling van vacante functies. Hiermee zijn en worden er concrete stappen gezet die bijdragen aan het herstel van de personele gereedheid en inzetbaarheid.

Maar om toegerust te zijn op de uitdagingen voor de toekomst is dit niet voldoende. Er is hiervoor een grondige herziening van het personeelsmodel nodig. Deze kabinetsperiode heeft Defensie dan ook gewerkt aan het voorbereiden van de zogeheten HR-transitie: de stapsgewijze invoering van een nieuw HR-model dat het huidige 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 beloont.

### **Vooruitblik**

Vooruitkijkend staan de komende jaren voor een belangrijk deel in het teken van deze transitie. Het nieuwe HR-model moet Defensie in staat stellen om beter en flexibeler te kunnen sturen op benodigde personele capaciteit. Vanuit de Defensievisie 2035 (Kamerstuk 34 919, nr. 71) wordt de koppeling gemaakt naar de toekomstige taken van Defensie en aan de hand van Strategische Personeelsplanning (SPP) wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre het huidige personeelsbestand in kwalitatief en kwantitatief opzicht past bij de toekomstige ontwikkeling en inzet van de krijgsmacht. In 2021 worden verdere stappen op dit gebied gezet en dat geldt onder andere voor de meerjarige aanstellingsopdracht. Bovendien wordt de focus sterker gelegd op de categorieën die direct bijdragen aan een hogere personele gereedheid, de zogenoemde schaarstecategorieën. Toch is verbetering van de instroom alleen niet voldoende om de operationele gereedheid op norm te krijgen. Het tijdig en volledig opleiden én bovenal het behoud van militair personeel draagt bij aan de verbetering van de personele gereedheid.

In een aparte brief wordt uw Kamer geïnformeerd over de HR-transitie. Met ingang van de volgende Personeelsrapportage zal over de voortgang van de HR-transitie twee keer per jaar worden gerapporteerd.

De Staatssecretaris van Defensie,  
B. Visser