



**Ministerie van Defensie**

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

**Onze referentie**

BS2024014133

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

> Retouradres Postbus 20701 2500 ES Den Haag

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

Datum 15 mei 2024  
Betreft Ontwikkelingen op personeelsgebied

Geachte voorzitter,

De defensieorganisatie groeit en is op dit moment de grootste werkgever van Nederland. We zien echter ook dat het aantal formatieplaatsen harder groeit dan het personeelsbestand waardoor de bezetting terugloopt. Mede in het licht daarvan sprak ik tijdens het Wetgevingsoverleg Personeel en Materieel op 29 januari jl. en tijdens de behandeling van de Begroting Defensie 2024 op 6 en 7 februari jl., met uw Kamer over het defensiepersoneel en over de maatregelen die Defensie neemt om personeel te behouden, te binden en te inspireren.

In deze brief geef ik u de stand van zaken naar aanleiding van een aantal moties en toezeggingen die aan de orde waren bij het Wetgevingsoverleg en de Begrotingsbehandeling. Ook informeer ik u over de stand van zaken als het gaat om het versnellen van reorganisaties en het besluit het programma Vernieuwing HR IT in de huidige vorm te stoppen. Tenslotte ga ik naar aanleiding van een toezegging bij het Commissiedebat Veiligheid en Integriteit van 24 april jl. in op een training over diversiteit en inclusie (D&I) die wordt gegeven bij de Koninklijke Marechaussee.

**Reservisten**

Zowel in het laatste Wetgevingsoverleg Personeel en Materieel als tijdens de begrotingsbehandeling 2024, kwam het onderwerp reservisten aan de orde. Ik geef u hier een stand van zaken. De motie Ceder (Kamerstuk 36410-X-55) verzocht mij belemmeringen waar reservisten mee te maken krijgen in kaart te brengen en oplossingen aan te dragen. Laat ik allereerst benoemen dat ik mij ervan bewust ben dat sommige ontwikkelingen op het gebied van reservisten, zowel in de bedrijfsvoering als ten aanzien van de rechtspositie, niet snel genoeg gaan. We hebben daarom de

afgelopen tijd de belemmeringen en knelpunten geïdentificeerd, geanalyseerd en oplossingsrichtingen in kaart gebracht. De komende tijd gaan we over drie lijnen versnellen.

#### *Bedrijfsvoering*

Een deel van de knelpunten wordt met prioriteit in de bedrijfsvoering opgepakt. Daarbij is de governance ten aanzien van het project bedrijfsvoering reservisten anders ingericht zodat meer resultaatgericht wordt gewerkt. Zaken die worden opgepakt zijn bijvoorbeeld het afschaffen van papieren appellijsten, het invoeren van een rooster managementtool, aanpassingen in de salarissuitbetaling, digitale registratie van verlofrecht en pakketrechten voor Kleding en Persoonsgebonden Uitrusting (KPU). Reservisten hebben overigens inmiddels recht op een thuiswerkvergoeding en zij kunnen ook sportschoenen declareren.

#### *Technisch werkverband reservisten*

Als resultaat van het laatste arbeidsvoorwaardenakkoord start in mei 2024 het Technisch Werkverband Reservisten waarin samen met de vakcentrales de huidige rechtspositie van de reservist zal worden onderzocht. Het gaat hierbij om knelpunten waar we in de huidige praktijk tegenaan lopen en zaken die het reservist-zijn aantrekkelijker moeten maken. Belangrijke onderwerpen daarbij zijn bijvoorbeeld woon-werkverkeer, ziekmelden, zorgverzekering, verlof en overwerkvergoeding.

#### *Toekomstbeeld*

Als derde moeten we het toekomstbeeld voor de inzet van reservisten scherp krijgen. Welke personele capaciteit hebben we in de toekomst nodig en wat betekent dat voor de rechtspositie en bedrijfsvoering? Dit is een vraag die samenhangt met legervorming, de schaalbare organisatie en het daarbij behorende schillenmodel. Alle Defensieonderdelen hebben de opdracht gekregen om schaalbaarheid voor hun krijgsmachtdeel te doordenken en inzichtelijk te maken welke capaciteiten per domein nodig zijn, inclusief de vereiste kwalificaties. Daarbij worden alle mogelijke opties voor het voorzien in personele capaciteit in beschouwing genomen. Te denken valt aan het vervullen van functies door beroepsmilitairen, dienjaarmilitairen, reservisten, burgermedewerkers, tijdelijke inhuur etc. De nadere uitwerking van schaalbaarheid moet eraan bijdragen dat we te allen tijde invulling kunnen geven aan onze verplichtingen. Het uitgangspunt is dat Defensie tijdig en gegarandeerd moet kunnen beschikken over de benodigde (schaarse) capaciteiten.

#### *Overig*

Uit onderzoek is gebleken dat de gegarandeerde beschikbaarheid van reservisten juridisch is verzekerd; hiervoor is geen aanvullende wetgeving nodig. We moeten nog wel in kaart brengen of er voor de civiele werkgever aanvullend zaken moeten worden geregeld als een medewerker reservist is. Dhr. Kahraman vroeg mij hiernaar tijdens de begrotingsbehandeling (Toezegging lid Kahraman, TZ 202402-087). Ik kom hier later dit jaar meer uitgebreid op terug.

#### **Opschalen externe opleidingscapaciteit**

De motie Boswijk (36410-X, nr.27) verzoekt om het inventariseren van de regels en procedures die het opschalen van externe opleidingscapaciteit belemmeren en om het wegnemen ervan. Sommige defensieopleidingen lijken vergelijkbaar met externe opleidingen, maar interne opleidingen blijven nodig omdat zij zich onderscheiden vanwege onder meer het gebruik van wapens en de noodzaak tot militaire vorming en vakmanschap. Toch is al veelvuldig sprake van uitbesteding van opleidingen. Opleidingen voor persoonlijke ontwikkeling, bepaalde modules van loopbaanopleidingen zoals deelmodules voor bestuurs- en bedrijfswetenschappen aan de Middelbare en de Hogere Defensievorming en ondersteuning bij initiële opleidingen zoals inhuur bij schietopleidingen, worden in toenemende mate uitbesteed.

Dat neemt niet weg dat er nog mogelijkheden tot verdere uitbesteding zijn. Waar mogelijk nemen we uitbestedingsregels weg en hanteren we het beginsel "civiel, tenzij". Voor het verminderen van de uitbestedingsregels is overleg gestart met de assortimentsmanagers en de inkooporganisatie om

de mogelijkheden in kaart te brengen, tegen de achtergrond dat aanbestedingsregels veelal Rijksbreed of zelfs supranationaal zijn vastgelegd. Om invulling te geven aan het beginsel “civiel, tenzij”, is een start gemaakt met het toetsen van het opleidingsaanbod: wat is specifiek militair en moet intern gebeuren en wat kan worden uitbesteed? Dit is een complexe klus gezien het grote aantal opleidingen en de verwevenheid onderling. Opleidingen moeten inhoudelijk worden ontvlochten om (deels) uit te kunnen besteden. Het afronden van deze actie voor het complete opleidingsaanbod zal dan ook tijd vergen. Bij dit alles is het uitgangspunt een toekomstbestendige balans te vinden tussen vaste instructeurs bij de krijgsmachtdelen, inhuur van instructeurs en het uitbesteden van opleidingen.

### **Werving en behoud van onderofficieren**

Aan het lid Tuinman (BBB) deed ik de toezegging uw Kamer te informeren over het werven en behouden van onderofficieren (TZ202402-004).

De onderofficier is als vakman, instructeur en leider essentieel voor het opereren van de Nederlandse krijgsmacht. Helaas is er in de onderbouw van het onderofficierenbestand een tekort aan personeel. Het is daarom van belang dat we onderofficieren niet alleen blijven aantrekken maar vooral ook behouden. Met het Arbeidsvoorwaardenakkoord 2021-2023 is als het gaat om werving en behoud een belangrijke stap gezet doordat jonge onderofficieren door de invoering van het nieuwe loongebouw duidelijk meer zijn gaan verdienen. Daarnaast spant Defensie zich in het kader van behoud in om de werkdruk van onderofficieren te verminderen. Op piekmomenten doet Defensie een beroep op reservisten of wordt personeel ingehuurd, waarbij Defensie civiele capaciteit uiteraard alleen op een verantwoorde wijze inzet.

Door de recente invoering van de vaste aanstelling voor manschappen, zal de doorstroom van onderaf naar het bestand van onderofficieren naar verwachting op termijn toenemen. Het CLAS heeft concrete stappen gezet in de werving van onderofficieren en de doorstroom van manschappen naar onderofficieren door de opleidingscapaciteit te vergroten en een vereenvoudigd proces in te richten voor doorstroom van manschappen naar onderofficieren. Daarbij wordt geen diploma gevraagd, maar wordt op grond van een toets bepaald of iemand onderofficier kan worden. Vergroting van het aantal onderofficieren hopen we ook te bereiken vanuit het Dienjaar door behoud van dienjaarmilitairen met een MBO-opleiding. Defensie stimuleert daarnaast de horizontale instroom van onderofficieren.

### **Versnellen Reorganisaties**

In mijn brief van 22 januari 2024 (Kamerstuk 36410-X, nr. 24) heb ik u geïnformeerd over de stand van zaken reorganisaties. Ik ben ingegaan op het positieve resultaat van 2023 met daarbij de constatering dat het tempo waarin reorganisaties op dit moment worden afgerond niet toereikend is om de noodzakelijke stijgende aantallen in 2024 en verder te realiseren. Eén van de maatregelen die ik in de brief heb aangekondigd, was het onderzoeken of reorganisatieprocessen kunnen worden versneld of vereenvoudigd, vanuit de premisse dat door de groei van Defensie het aantal banen niet krimpt, maar er juist banen bijkomen. Hierbij sluit ik nadrukkelijk aan bij de motie Krul en Valstar (Kamerstuk 36 410-X, nr. 9) van 24 oktober jl.

In februari heb ik persoonlijk het startsein gegeven voor de doorstart van het technisch werkverband Uitvoering Reorganisaties Defensie (URD) en het belang benadrukt. Het overlegproces loopt inmiddels, maar heeft nog niet geleid tot concrete resultaten. Hoewel ik het graag anders zou zien, ben ik er nog niet in geslaagd om een meerderheid van het sectoroverleg Defensie te vinden voor het deel van de motie Krul en Valstar waarin de regering wordt verzocht om bij reorganisaties gericht op groei met een omvang van minder dan 25 arbeidsplaatsen, dispensatie te krijgen van het URD-traject. Zonder die meerderheid kan hiervan niet worden afgeweken.

Naast de in mijn brief van februari genoemde maatregelen is inmiddels, als onderdeel van het versterken van de defensiebrede expertise op het gebied van organisatieontwikkeling, binnen de

Hoofddirectie Personeel een nieuw cluster 'coördinatie reorganisaties' opgericht. Dit cluster verbindt de Defensieorganisatie met de centrales van overheidspersoneel op het dossier reorganisaties en ondersteunt het overleg over reorganisaties met hen. De verwachting is dat daardoor de kwaliteit en daarmee de snelheid binnen het reorganisatiedomein verder wordt verbeterd en versterkt.

### **Programma Vernieuwing HR IT**

De noodzaak om de focus te leggen op de eerste hoofdtak is voor Defensie aanleiding geweest om kritisch te kijken naar het programma dat zich richt op de vernieuwing van de IT in het HR-domein. Ook hiervoor geldt dat het beschikbare budget en de capaciteit vooral en eerst moeten worden aangewend voor HR-IT die een bijdrage levert aan het kunnen uitvoeren van de eerste hoofdtak. Dat heeft ertoe geleid dat het programma Vernieuwing HR IT in de huidige vorm is gestopt. De ambities voor de IT-ondersteuning van het HR-domein - waaronder ook de IT-ondersteuning voor het HR-model Defensie - worden op het ogenblik geheerprioriteerd op grond van hun bijdrage aan de eerste hoofdtak en ondergebracht in een nieuw verandertraject. Ik zal de Kamer per brief op de hoogte stellen van het nieuwe verandertraject zodra hierover besluiten zijn genomen.

Het besluit om het programma Vernieuwing HR IT in de huidige vorm te stoppen heeft geen consequenties voor de in het kader van het HR-model aangekondigde IT-tools voor pre- & onboarding, talentmanagement & de gesprekscyclus en HR-Analytics, de zogenoemde 'versnellers'. Deze tools die belangrijk zijn voor het verbeteren van instroom en behoud, zijn reeds op kleine schaal in gebruik en worden vanaf dit jaar breed uitgerold binnen Defensie.

### **Training Diversiteit & Inclusie Koninklijke Marechaussee**

Vooropgesteld, bij Defensie is er geen plaats voor discriminatie en racisme. Het is belangrijk om blijvend aandacht te hebben voor diversiteit en inclusie (D&I). D&I is randvoorwaardelijk voor het kunnen beschikken over voldoende personeel. Een diverse en inclusieve krijgsmacht is daarnaast beter in staat om onze huidige diverse samenleving te begrijpen en in contact te komen en te blijven met de mensen die onze militairen dienen en beschermen. Een diverse en inclusieve krijgsmacht is bovendien beter in staat om te innoveren en ideeën te genereren die leiden tot de ontwikkeling van nieuwe technologieën en capaciteiten. Dit leidt tot een effectievere inzet.

Tijdens het commissiedebat Veiligheid en Integriteit van 24 april jl., heb ik toegezegd terug te komen op het gebruik van specifiek lesmateriaal bij diversiteitstrainingen (TZ202404-205). In 2022 is de KMar gestart met een training over diversiteit, inclusie en de aanpak van racisme en discriminatie. Het doel van de training is het vergroten van bewustwording en het mogelijk maken van gesprekken over dilemma's. Dit is onderdeel van het werken aan het vakmanschap en de professionaliteit van de medewerkers van de KMar. Culturele sensitiviteit is essentieel voor het uitvoeren van hun werkzaamheden. De training is inmiddels opgenomen in alle initiële opleidingen op het Opleidingscentrum (OTC) en in de opleiding van de KMar-officieren aan de KMA.

Het boek "Wit is nu aan zet", waaruit het lid Pool (PVV) tijdens het debat citeerde, is eenmalig uitgedeeld na een eerste pilot van de training in 2022. Het was geen verplicht onderwijsmateriaal. Desalniettemin kwam feedback van zowel de trainers als de deelnemers, dat dit boek te weinig verbindend is en tegenstellingen teveel te benadrukt. Daarom wordt dit boek sindsdien niet meer verstrekt. Ik kan mij vinden in de feedback van de trainers en de deelnemers en onderschrijf het besluit dit boek niet meer te verstrekken. Op grond van deze casus zal ik intern spreken over de instrumenten die we benutten bij de realisatie van ons D&I-beleid en over de vraag hoe die instrumenten zo goed mogelijk kunnen aansluiten bij het zoeken van verbinding en het willen zijn van een goede en veilige werkgever voor elk individu.

Uiteindelijk gaat het zowel om het erkennen van verschillen als om oog hebben voor wat verbindt, zodat ieders talenten zo goed mogelijk kunnen worden ingezet in een sterke krijgsmacht.

Hoogachtend,  
DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE

mr. drs. C.A. van der Maat