

Vergaderjaar 2024–2025

36 600 X

Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2025

Nr. 76

BRIEF VAN DE MINISTER EN STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 25 maart 2025

De kracht van de Inspecteur-generaal der Krijgsmacht (IGK) is gelegen in het feit dat hij vanuit een autonome positie gevraagd en ongevraagd advies kan geven over alle vraagstukken die Defensie raken. Als terugblik op het voorgaande jaar stelt hij een rapportage op die wij hierbij met uw Kamer delen, vergezeld van deze beleidsreactie.

De IGK heeft in 2024 weer veel werkbezoeken afgelegd. Hij weet wat er leeft op de werkvloer en mede daarom hechten wij veel waarde aan zijn aanbevelingen en adviezen. De titel die de IGK dit jaar aan zijn rapportage heeft gegeven, luidt: «De tijd is nu, grijp die kans».

Graag willen wij beginnen met het bedanken van luitenant-generaal der mariniers Frank van Sprang. Hij heeft de functie van IGK in de afgelopen jaren met volle overtuiging vervuld en is op 1 januari jl. met leeftijdsontslag gegaan. Wij zijn hem dankbaar voor zijn constructieve adviezen en grote betrokkenheid.

De IGK heeft ervoor gekozen om zijn rapportage in drie delen vorm te geven. In het eerste deel blik hij persoonlijk terug op zijn periode als IGK. In het tweede deel beschrijft hij zijn verschillende rollen. In het derde deel geeft hij een verdieping op zijn eerder behandelde thema's en aanbevelingen. Evenals voorgaande jaren beperken we ons tot het geven van een beleidsreactie op de aanbevelingen. De aanbevelingen gaan in op zes verdiepende thema's, te weten de uitvoering van de Defensienota, de vereenvoudiging van processen, de infrastructuur, opleiden, de HR-vernieuwing en het thema veiligheid. Zoals de IGK zelf aangeeft zullen deze thema's ook in de toekomst aandachtsgebieden blijven met in het achterhoofd de focus op Hoofdtak 1 «het beschermen van de eigen landsgrenzen en het NAVO-verdragsgebied», die van grote invloed is op deze thema's. Wij onderschrijven de aanbevelingen van de IGK; de

onderwerpen herkennen we en veel wordt al opgepakt. De rapportage helpt ons echter om meer focus aan te brengen. Wij reageren hieronder op de verschillende aanbevelingen van de IGK met diezelfde focus op Hoofdtak 1 als uitgangspunt.

Thema Defensienota en Maatregelennota 2022

In zijn jaarverslag gaat de IGK opnieuw in op de Defensienota en de Maatregelennota. Hij refereert aan de maatregelen voor de overgang naar een moderne krijgsmacht en aan het streven dat de krijgsmacht gereed moet zijn voor de taakstelling, gegeven de veiligheidssituatie. Om tijdig gereed te zijn is er, aldus de IGK, een goede balans nodig tussen centrale sturing en decentrale uitvoering, met oog voor onderlinge afhankelijkheden, zowel binnen Defensie als interdepartementaal.

Wij constateren met de IGK dat de uitvoering van de Defensienota uit 2022 een ommekeer betekent voor de organisatie. Met de extra ambities uit de Defensienota 2024 wordt er nu nog meer gevraagd van de organisatie. De investeringen van het huidige kabinet maken het mogelijk om verder te bouwen aan een sterke en slimme krijgsmacht: een krijgsmacht die samen met bondgenoten de noodzakelijke afschrikking en collectieve verdediging kan bieden in het licht van toenemende dreigingen. De IGK stelt dan ook terecht dat de Defensienota 2024 nieuwe energie geeft en de stip van een grotere en beter uitgeruste krijgsmacht duidelijk op de horizon zet. Het realiseren daarvan is desalniettemin een grote uitdaging, die vraagt om integrale, opdrachtgerichte sturing.

Zoals de IGK constateert, wordt door de hele organisatie hard gewerkt aan concrete plannen voor de uitvoering van Hoofdtak 1. Een grote stap om hieraan invulling te geven, wordt gezet met de inrichting van het Nederlandse Joint Forces Command (NLD JFC) dat de integrale aansturing van de inzet van de krijgsmacht gaat verzorgen voor de drie hoofdtaken. Het daarvoor randvoorwaardelijke integrale operationele plan wordt op dit moment gezamenlijk met de defensieonderdelen uitgewerkt. Dit plan gaat over de gebalanceerde inzet van Nederlandse militaire capaciteiten met een focus op Hoofdtak 1. Interdepartementale samenwerking is in dit verband uiteraard een vereiste. Daarom betreft Defensie ook andere ministeries en is de voltallige bestuursraad bij andere departementen op bezoek geweest om van gedachten te wisselen over de uitdagingen die samenhangen met Hoofdtak 1.

Thema Processen

De IGK onderstreept opnieuw het belang van vereenvoudiging van processen om snelle versterking en opschaling van de krijgsmacht mogelijk te maken. Daarom zet Defensie in op het vereenvoudigen en versnellen van processen, met als doel medewerkers meer ruimte te geven om hun werk effectief uit te voeren. De IGK heeft aangegeven dat er nog te veel zelfbedachte en opgelegde regels zijn die dit proces bemoeilijken. Om hierin verbetering te brengen, heeft Defensie het programma «vereenvoudigen regelgeving» geïntensiveerd, gericht op het verminderen van interne regels.

Ook stellen we ruimere kaders op om processen te versoepelen, zoals in het inkoopdomein. Door deze aanpak volgen we de aanbevelingen van de IGK op om meer nadrukkelijk naar mogelijkheden voor vereenvoudiging te kijken, zeker in het geval van zelfbedachte en opgelegde regels. Het versnellen van onze cruciale processen doen we nadrukkelijk met het oog op Hoofdtak 1.

Enkele voorbeelden van deze aanpak zijn:

Het vereenvoudigen en versnellen van het proces voor het bestellen van regulier beschikbare producten en diensten. Hiervoor zijn pilots opgestart voor de categorieën gereedschappen, IT-hardware, inhuur IT, kleding voor militaire vliegers en de inhuur van uitzendkrachten.

Het versnellen van het inkoopproces om te kunnen voldoen aan de eisen van de NAVO en het *NATO New Force Model*. Dit wordt bereikt door meer gebruik te maken van de uitzonderingsbepalingen in de Aanbestedingswet 2012 en de Aanbestedingswet op Defensie en Veiligheidsgebied. In september is uw Kamer geïnformeerd over het versnellen van het inkoopproces (Kamerstukken 36 600 X en 29 515, nr. 6 van 25 september 2024).

Door deze aanpak te volgen krijgen medewerkers meer ruimte om hun werk effectief uit te voeren en Defensie bij het bereiken van haar doelen.

Thema Infrastructuur

Het thema infrastructuur is voor de IGK een belangrijk terugkerend aandachtspunt. Hij stelt dat op strategisch en operationeel niveau veel stappen zijn gezet om invulling te geven aan de aanbevelingen die hij in 2023 deed. De IGK stelt dat de organisatieonderdelen in staat moeten worden gesteld om hun rol te spelen richting het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) en de markt. Verder is de IGK van mening dat de versnippering van verantwoordelijkheden moet worden gereduceerd en dat de mandaten van de defensieonderdelen overeenkomen met hun rol.

Ons inziens zijn infrastructuur en met name toereikend vastgoed essentieel voor het goed kunnen functioneren van de krijgsmacht. Het is wat ons betreft, ook in het licht van de voorbereiding op Hoofdtak 1, van belang de komende jaren sneller tot realisatie te komen wat betreft het concentreren, het vernieuwen en het verduurzamen van het vastgoed.

De vastgoedbehoefte van Defensie is inmiddels groter geworden dan momenteel kan worden gerealiseerd. Defensie en het RVB werken in dit kader samen aan verbeteringen in de vastgoedketen, onder meer door te werken aan omgevings(on)zekerheid. Omgevingszekerheid is de brede vertaling van vergunbaarheid door bevoegd gezag en de invloeden zoals ruimtelijke impact (waaronder externe veiligheid), cultuurhistorie, archeologie, bodem, ecologie, stikstof, geluid, natuurwaarden energie-transitie en netcongestie. Deze invloeden kunnen er vanzelfsprekend voor zorgen dat projecten pas op een later moment gerealiseerd kunnen worden of vertraging oplopen.

Defensie herkent de wens van medewerkers bij de defensieonderdelen om meer vastgoedverantwoordelijkheden bij hen te beleggen. De omvang en complexiteit van de opgave van de transformatie, in combinatie met de groei als gevolg van het Nationaal Programma Ruimte voor Defensie, vereist echter integrale afwegingen en centrale regie. Dit is ons inziens essentieel om weer tot een gestandaardiseerde en beheersbare vastgoed-portefeuille te komen.

Thema Opleiden

De IGK stelt dat een investering in opleiden, een investering is in het personeel van de toekomst. Het opleidingsapparaat moet dit, volgens hem, dan wel kunnen faciliteren, zowel in kwantiteit als kwaliteit. Dat vraagt om centraal afgestemde selectie- en keuringseisen met ruimte voor

specifiek maatwerk per OPCO, een passende instructiecapaciteit en vooral oog voor de behoeften van de studenten door de generaties heen, aldus de IGK.

De adviezen van de IGK zijn ook op dit punt onverminderd relevant. Met name het beschikken over voldoende opleidingscapaciteit blijft een uitdaging. In het licht van de focus op Hoofdtak 1 zal de behoefte aan extra opleidingscapaciteit alleen maar toenemen. Defensie streeft ernaar om onderwijs te verzorgen op basis van de uitgangspunten modern, helder en flexibel, en dit bij voorkeur op een manier die minder instructiecapaciteit behoeft terwijl de kwaliteit verzekerd blijft.

Met het nieuwe opleidings- en ontwikkelbeleid zijn inmiddels stappen gezet richting optimalisatie. Ook zijn nieuwe medewerkers aangenomen om de huidige populatie instructeurs te ondersteunen in hun ontwikkeling tot opleiders met een coachende en begeleidende rol. Daarnaast zorgen de nieuwe medewerkers voor het beter en intensiever toepassen van digitale leermiddelen.

Ondanks de groeiende instroom van nieuwe medewerkers blijft de eigen beschikbare opleidingscapaciteit achter. Naast de interne ontwikkelingen maken we daarom ook gebruik van civiele opleidingen en inhuurkrachten. Een goede balans tussen vaste instructeurs en inhuurkrachten, evenals het bieden van een passende financiële beloning, blijven hierbij uiteraard van belang. Het uitgangspunt is mede vanwege de schaarse opleidingscapaciteit: «civiel, tenzij». Voorbeelden van externe inhuurkrachten zijn de opleiders voor vliegtuig-onderhoudstechnici en die voor de medische opleidingen binnen Defensie.

Er worden dus al stappen gezet om de opleidingscapaciteit te vergroten en versterken. De komende tijd zullen we echter nog verder moeten kijken naar welke veranderingen verder nodig zijn om ook in de toekomst de opleidingen te kunnen blijven bieden die nodig zijn om gereed te zijn voor Hoofdtak 1. Dit onderwerp heeft dan ook onze volle aandacht.

Thema HR-vernieuwing

In zijn jaarrapportage komt de IGK ook terug op het thema HR-vernieuwing. Hij adviseert de snelheid van de implementatie te verhogen, zodat er op korte termijn merkbare resultaten zijn. Dit is een taak voor de defensieonderdelen die hierin een eigen verantwoordelijkheid hebben en moeten gaan doen wat al kan, aldus de IGK.

Defensie onderschrijft de opvatting van de IGK dat de HR-vernieuwing een essentiële bijdrage levert aan de instroom en het behoud van medewerkers en daarmee aan de uitvoering van Hoofdtak 1. Er is sprake van extra aandacht voor de elementen van de HR-vernieuwing die op korte termijn maximaal bijdragen aan de grote opgaven in de HR-keten. Prioriteit wordt gegeven aan de introductie van hulpmiddelen ter bevordering van instroom (zoals een app voor de introductie van nieuwe medewerkers), behoud (een app voor adequate inzet van ieders talent) en HR-sturing (op basis van data-gedreven HR zoals HR-analytics).

Daarnaast wordt de strategische personeelsplanning geoptimaliseerd en de doorlopende dialoog tussen leidinggevend en medewerkers bevordert. Bovendien wordt de HR-dienstverlening bij de Defensieonderdelen gemoderniseerd door nieuwe HR-processen en HR-rollen te ontwikkelen en te implementeren, waarbij in de uitwerking ook de focus ligt op HR-processen die cruciaal zijn voor het uitvoeren van Hoofdtak 1. Dit alles zorgt er voor dat medewerkers en leidinggevend beter worden

ondersteund in de uitvoering van de HR-processen, wat een positief effect heeft op het dagelijks functioneren. Dit is cruciaal voor het uitvoeren van Hoofdtak 1.

De Defensieonderdelen krijgen hulp van HR-vernieuwingsteams bij het inbedden van de nieuwe rollen en processen in de bedrijfsvoering. Dit verzekert ons ook van een eenduidige wijze van implementeren. Adequate IT-ondersteuning blijft vanzelfsprekend een randvoorwaarde voor succes.

Thema Veiligheid

De IGK benadrukte dit jaar opnieuw het belang van het thema veiligheid en het zorgdragen van continue aandacht ervoor. Daarbij moeten (1) maatregelen die genomen worden na een incident in verhouding staan tot het doel en niet verlamdend werken, (2) moeten middelen en faciliteiten beschikbaar zijn om invulling te geven aan veiliger werken en (3) moet er meer aandacht uitgaan naar de mogelijkheden voor een loopbaanpad in het veiligheidsdomein, aldus de IGK.

Ons inziens zijn fysieke en sociale veiligheid de randvoorwaarden voor het effectief en efficiënt optreden van de krijgsmacht. Wij zijn geïmmiteerd aan een veilige werkomgeving voor iedereen. Door onze focus op Hoofdtak 1: het verdedigen van het grondgebied van Nederland en bondgenoten, neemt het belang van veilig operationeel optreden alleen maar toe.

Defensie richt oefeningen standaard in vanuit het uitgangspunt «*train as you fight*». De keuze om ons te focussen op Hoofdtak 1 brengt daar geen verandering in. Wel kunnen meer en grootschaligere oefeningen leiden tot meer ongevallen en mogelijk grotere impact, omdat meer risicofactoren een rol kunnen gaan spelen. Veiligheidsmaatregelen moeten daarbij aansluiten. Het nieuwe Veiligheidsmanagement Systeem (VMS) van Defensie biedt straks meer ruimte voor maatwerk voor de eenheden.

Ons personeel moet goede trainingsmogelijkheden hebben om klaar te zijn voor zijn taak. In 2025 wordt gewerkt aan mogelijkheden om het operationeel gebruik van het Infanterie Schietkamp (ISK) Harskamp te intensiveren, onder meer door het verlengen van meerdere schietbanen en heropenen van de gevechtsbaan. Het blijft een uitdaging om landelijk voldoende schietbanen te hebben, mede omdat benodigde vergunningen en beperkingen rond stikstof en geluid het moeilijk maken om te bouwen, renoveren en onderhoud te plegen. Het niet kunnen gebruiken van opleidingsschietbanen heeft vanzelfsprekend een direct negatief effect op de gereedstelling. Daarom geeft Defensie dit jaar prioriteit aan het oplossen van knelpunten rond (interne) processen en vergunningen. En waar nodig zijn de resultaten van de ministeriële commissie Economie en Natuurherstel noodzakelijk om verbeteringen te bewerkstelligen.

Ook de sociale veiligheid binnen onze organisatie wordt versterkt. De Gedragscode Defensie en de Gedragsregels Sociale Veiligheid & Integriteit staan centraal bij het creëren van bewustzijn en het maken van afspraken over omgangsvormen binnen teams. Hier maakt het beter toepassen van de Gedragscode en -regels deel van uit. Het behandelen van meldingen wordt eenvoudiger en leidinggevend en krijgen meer ondersteuning. Het is van essentieel belang dat onze medewerkers zich vrij voelen om meldingen te doen en dat leidinggevend en hier correct en adequaat mee omgaan, zodat de organisatie hiervan kan leren.

Tot slot

De ontwikkelingen in de wereld en de toenemende dreiging leiden ertoe dat we kansen moeten pakken zolang we daarvoor de tijd krijgen. Daar zijn we dan ook in de volle breedte van de organisatie mee bezig, dag in dag uit, zodat we kunnen blijven beschermen wat ons dierbaar is.

De aanbevelingen van de IGK en zijn constructieve kritiek helpen ons daarbij. Daar willen wij hem en zijn staf hartelijk voor danken. Op het persoonlijk vlak wensen wij de scheidend IGK een mooi pensioen en zijn opvolger veel succes toe.

De Minister van Defensie,
R.P. Brekelmans

De Staatssecretaris van Defensie,
G.P. Tuinman