

Vergaderjaar 2007–2008

**31 243**

**Wereldwijd dienstbaar**

**Nr. 8**

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

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 4 april 2008

Defensie manifesteert zich als een moderne overheidsorganisatie en een aantrekkelijke werkgever met oog voor het personeel, goede arbeidsvoorwaarden en uitstekende ontplooiingsmogelijkheden. Defensie heeft gemotiveerd, goed opgeleid en professioneel personeel dat over het beste materieel kan beschikken. Het defensiepersoneel levert een belangrijke bijdrage aan de nationale en internationale veiligheid. Werken bij Defensie is maatschappelijk relevant bezig zijn, samenwerken in een team en internationaal actief zijn. Militairen hebben dankzij hun waardevolle en relevante werkervaring en dankzij de goede op de civiele markt afgestemde opleidingen, zeer goede kansen op de arbeidsmarkt. Voormalige defensie-medewerkers zijn zeer gewild, ook bij het bedrijfsleven.

In de Beleidsbrief Wereldwijd dienstbaar (Kamerstuk 31 243, nr. 1) uit 2007 is uiteengezet dat Defensie als één van de grootste werkgevers van Nederland nadrukkelijk de gevolgen ondervindt van de krapte op de arbeidsmarkt.

De concurrentie op de arbeidsmarkt is groot en zal de komende periode nog verder toenemen. Op dit moment zijn er bij Defensie ruim 6000 vacatures, terwijl de wervingsresultaten teruglopen en de uitstroom van personeel de instroom overtreft. Het negatieve saldo van in- en uitstroom dat in 2006 748 bedroeg, is in 2007 opgelopen tot 1341.

Het negatieve saldo van in- en uitstroom in de eerste twee maanden van 2008 was 460. Bovendien volgt op dit moment een relatief laag aantal cursisten de instroomopleidingen voor Defensie.

Met de voorziene uitstroom dit jaar en volgend jaar in verband met functioneel leeftijdsontslag en aflopende contracten zal deze trend zich vermoedelijk nog de komende jaren voortzetten. De tekorten bestaan vooral in het militaire personeelsbestand, in het bijzonder in categorieën waar al langere tijd sprake is van schaarste, zoals vliegers, luchtverkeersleiders en special forces evenals technisch, ICT, EOD en medisch personeel. De tekorten hebben invloed op de inzetgereedheid en als verbetering uitblijft, komt op termijn de uitvoering van operationele taken in het geding. Met de huidige vulling kan Defensie haar verplichtingen nakomen,

maar het gevaar dreigt dat de druk op het personeel toeneemt, zeker in de schaarse categorieën. Die toenemende druk kan weer leiden tot een toenemende uitstroom van ervaren personeel en het verdere verlies van kennis in de organisatie.

Defensie probeert al geruime tijd een betere vulling van de organisatie te bewerkstelligen en zal die pogingen vastberaden voortzetten. De instelling van het Flexibel Personeelssysteem (FPS), de intensivering van de wervingsactiviteiten door de krijgsmachtdelen en de coördinatie van de werving door het nieuw opgerichte Dienstencentrum Personeelsvoorziening zijn slechts enkele voorbeelden van de inspanningen die Defensie heeft gedaan om nieuw personeel te werven en het huidige personeel te behouden. Blijkens bovenstaande cijfers is meer nodig. Op korte termijn zijn aanvullende maatregelen wenselijk om de bovengenoemde dreiging van een negatieve spiraal op het terrein van de werving en het behoud van personeel af te wenden. Gezien de urgentie van het probleem is eind 2007 een projectgroep Werving & Behoud ingesteld. De projectgroep heeft een uitgebreide probleemanalyse gemaakt en oplossingsrichtingen gesuggereerd. Op basis daarvan zijn keuzes gemaakt die geleid hebben tot het actieplan dat ik u hierbij toezend. Daarmee is voldaan aan de wens van de vaste commissie voor Defensie (08-DEF-B-019) het plan uiterlijk 4 april te ontvangen met het oog op het algemeen overleg dat voor 16 april a.s. is voorzien.

Dit actieplan zal positieve effecten opleveren, al blijft de personele vulling van de krijgsmacht in sterke mate afhankelijk van externe factoren, zoals ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De resultaten voor de totale vulling zijn om die reden dan ook niet eenvoudig te kwantificeren. De afzonderlijke maatregelen uit het actieplan zijn naar mijn overtuiging een voorwaarde om met een reële kans van slagen deze uitdaging aan te gaan. Het uiteindelijke doel is nog altijd het bereiken van een volledige vulling.

### **Actieplan Werving en Behoud**

Dit actieplan begint met een schets van de huidige arbeidsmarkt en van de oorzaken van de ondervulling en de externe factoren die daarop van invloed zijn. Vervolgens komen voorstellen voor verbeteringen of aanpassingen op de terreinen werving, een open personeelssysteem en behoud aan de orde. Deze voorstellen zijn verdeeld in:

- quick win maatregelen die nog dit jaar zullen worden uitgevoerd en die op korte termijn positieve resultaten moeten opleveren;
- maatregelen die nader moeten worden uitgewerkt en na 2008 worden uitgevoerd;
- voorstellen voor de langere termijn die eerst nader moeten worden geanalyseerd voordat een uitvoeringstraject kan worden bepaald.

Ik zal u eind dit jaar informeren over de voortgang en de uitvoering van de maatregelen in dit plan.

### **De omgeving**

De projectgroep heeft een uitvoerig, intern onderzoek verricht naar de beweegredenen voor vertrek en naar de inspanningen, methoden en maatregelen op het gebied van de werving en het behoud van defensiepersoneel. Een analyse van dit interne onderzoek is kort samengevat in het hoofdstuk over behoud. Defensie is echter ook nauw met de Nederlandse samenleving verbonden en ontwikkelingen in die samenleving zijn daarom van invloed op de vulling van de krijgsmacht. Dat geldt voor demografische en arbeidsmarktontwikkelingen en de wensen van nieuwe generaties, maar ook voor beleidsinitiatieven van de overheid, zoals een

langere leerplicht en het tegengaan van de schooluitval. De projectgroep heeft een analyse gemaakt van de vele onderzoeken en rapporten op deze terreinen.

Voorts heeft de projectgroep gesproken met een aantal grote Nederlandse bedrijven, de politie en enkele Navo-partners om ervaringen en werkwijzen te kunnen vergelijken. Op 26 februari jl. is mede op voorstel van de Kamer een rondetafelconferentie gehouden met vertegenwoordigers van de Sociaal Economische Raad, het Sociaal Cultureel Planbureau, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksaangelegenheden en de werkgeversorganisatie VNO-NCW, waarbij de visies op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn besproken.

Deze externe beschouwing heeft enkele belangrijke inzichten opgeleverd. Alle deelnemers voorzien dat de krapte op de arbeidsmarkt zal aanhouden. Niet alleen de economische conjunctuur maar ook de demografische ontwikkeling zorgt ervoor dat werving en behoud van gekwalificeerd personeel de komende decennia een uitdaging voor werkgevers zullen blijven vormen. Daarom is het van belang in te spelen op demografische en sociaal-economische ontwikkelingen in de maatschappij. De behoeften van toekomstige werknemers zijn aan verandering onderhevig. Voor de huidige generatie werknemers zijn niet langer geld en een baan voor het leven de voornaamste drijfveren om voor een organisatie te kiezen, maar juist de mogelijkheden tot individuele ontwikkeling, de mate van afwisseling en de maatschappelijke relevantie. Een grotere mate van uitstroom past bij de hedendaagse mobiliteit van werknemers. Om dit effect gedeeltelijk te compenseren en in te spelen op de demografische ontwikkelingen zal Defensie zich naast jongeren meer moeten richten op specifieke doelgroepen, zoals vrouwen, allochtonen en 30-plussers. Defensie zal zich met haar bijzondere identiteit, die de potentie heeft aan te sluiten bij de hedendaagse drijfveren van werknemers, nog nadrukkelijker moeten profileren. Ook is meer aandacht nodig voor flexibele regelingen om werk en privé-leven te combineren.

## **Werving**

Werving omvat de volledige keten die begint met het tonen van belangstelling en die eindigt met de start van de initiële opleiding. Wat bij de werving op dit moment vooral opvalt, is de uitval bij zowel het psychologische- als het geneeskundig onderzoek van in totaal ongeveer 45%. Er is dus wel veel belangstelling, maar te weinigen blijken geschikt. De reguliere instroom van schoolverlaters met een diploma die bij Defensie solliciteren, voorziet mede om die reden niet in de totale behoefte aan nieuw personeel. Om toch de benodigde aantallen personeel te kunnen werven is het nodig de doelgroep te verbreden en het wervingsproces te verbeteren. Concreet gaat het om maatregelen die de huidige instroom vergroten én nieuwe doelgroepen voor een baan bij Defensie te interesseren.

### *Quick win maatregelen:*

#### *– Verbeteringen in de wervingsorganisatie en -keten*

Hoewel de laatste jaren al veel is gedaan om het wervings- en selectieproces te verbeteren, is daar verdere winst te behalen. Het gaat, zeker op een krappe arbeidsmarkt, om het boeien en binden van belangstellenden. Kandidaten hebben vaak meerdere mogelijkheden waaruit ze kunnen kiezen, dan wel bewandelen gelijktijdig verschillende trajecten. Hoe directer het contact, hoe sneller zekerheid kan worden geboden. Met andere woorden, de sollicitatieprocedure moet volledig ten dienste staan van sollicitanten en belangstellenden en zij moeten in de periode tussen aanmelding en aanstelling zorgvuldig worden begeleid. Een kandidaat

voor Defensie moet zich welkom weten. De reactietijden op aanmeldingen en de verdere selectieprocedures moeten om die reden zoveel mogelijk worden bekort en kandidaten moeten zo snel mogelijk over de uitslag van onderzoeken worden geïnformeerd.

Op dit moment heeft 82 procent van de sollicitanten binnen 10 werkdagen na de start van het keuringsproces de psychologische selectie en de medische keuring doorlopen. Tijdwinst is te behalen in bepaalde schakels van de keten, namelijk tussen het moment van belangstelling tonen door een kandidaat en het moment van sollicitatie (door actief contact vanuit Defensie), tussen sollicitatie en oproep voor de onderzoeken, het moment waarop een eventueel noodzakelijk aanvullend medisch onderzoek wordt verricht en het moment van de start van de uit te voeren veiligheids-onderzoeken. Voor sollicitanten die bij het Centrum voor Mens en Luchtvaart (CML) het keuring- en selectietraject ondergaan, duurt het traject om goede redenen aanmerkelijk langer, tot wel tien maanden. Alle doorlooptijden, ook bij het CML, moeten dusdanig worden bekort dat Defensie beter scoort dan organisaties van vergelijkbare grootte en samenstelling. Hiertoe zal een benchmark plaatsvinden met de politie.

Maatregelen om de wervingsketen op korte termijn te verbeteren zijn:

- De versnelling van het traject van afhandeling van sollicitaties;
- Proactief contact houden met belangstellenden door middel van telefonisch contact, email en het maken van een afspraak voor vervolggacties, zodat potentiële kandidaten het gevoel krijgen dat Defensie geïnteresseerd is;
- Beter benutting van de mogelijkheden van internet, onder meer door digitalisering van de voor de sollicitatieprocedure benodigde gegevens voor het veiligheidsonderzoek, waarbij zodra mogelijk gebruik wordt gemaakt van DigID zodat de selectieprocedure zo snel mogelijk doorlopen wordt.

Defensie zal met de kandidaten die het selectieproces hebben doorlopen tot de aanvang van hun initiële opleiding contact houden, bijvoorbeeld door het toesturen van de Defensiekrant. Hiermee worden reeds goedgekeurde sollicitanten meer aan Defensie verbonden.

- *Arbeidsmarktcommunicatie:*

Arbeidsmarktcommunicatie speelt een cruciale rol bij het wekken van belangstelling. Dit geldt zowel voor de indirecte arbeidscommunicatie, die de organisatie positioneert waarin de mensen werkzaam zijn, als voor de directe arbeidsmarktcommunicatie, die het werk en de mensen zelf neerzet.

Ten aanzien van de werving geldt dat de effectiviteit van de arbeidsmarktcommunicatie wordt versterkt wanneer, onder de paraplu van Defensie als werkgever, de vier sterke merken van de krijgsmachtonderdelen zich met hun bijzondere identiteit profileren. Speciale aandacht gaat bij de arbeidsmarktcommunicatie uit naar doelgroepen als bijvoorbeeld allochtonen, technisch opgeleiden, horizontale instromers en reservisten. Voor deze laatste groepen is het van belang om concrete vacatures ook extern te publiceren.

Een tweede ontwikkeling die zal worden versterkt is het benutten van nieuwe media om gericht de jonge doelgroep te bereiken. De campagnes op GeenStijl.nl, Hyves en via het jongerenplatform TENQ zijn hiervan voorbeelden.

- *«68 000 ambassadeurs»*

Alle defensiemedewerkers kunnen hun steentje aan de werving bijdragen. Beter ondersteuning, aanmoediging en beloningen kunnen al op korte termijn resultaat hebben. Daartoe zal nog dit jaar een wervingsbonus worden geïntroduceerd. Elke werknemer die een militair of iemand in een

schaarse categorie aanbrengt krijgt een financiële bonus (ongeveer 1000 euro) als de kandidaat met succes de initiële opleiding of een vergelijkbaar traject heeft doorlopen. De bonus komt de werving ten goede en levert tegelijk een buddy op vanaf de belangstellingsfase tot aan het einde van de opleiding tot militair. Zowel krijgsmachten van andere Navo-landen (waaronder het Verenigd Koninkrijk), als bedrijven maken al met succes gebruik van een dergelijk *employee referral reward programme*. Defensie zal nog in 2008 met een pilot beginnen en eind 2009 zullen de resultaten daarvan worden geëvalueerd.

– *Inzet parttime wervers*

Verhalen van (jonge) militairen met operationele ervaring brengen het beste over wat Defensie te bieden heeft. De inzet van parttime wervers uit operationele eenheden heeft in het verleden haar waarde bewezen en zal worden geïntensiveerd. Parttime wervers hebben vooral succes omdat zij tot dezelfde leeftijdscategorie behoren als de mensen die Defensie graag wil werven.

Door hun ervaring en belevingswereld zijn zij als geen ander in staat een beeld te schetsen van het werken bij Defensie. Ik wil het aantal parttime wervers uitbreiden van 50 in 2008 naar 150 vanaf 2011.

– *Werving en allochtonen*

Het is voor de identiteit van Defensie belangrijk dat de personeels-samenstelling divers is. Ondanks alle inspanningen is dit nog onvolgende het geval. In de brief aan de Kamer over Gender- en diversiteitsbeleid van 14 december jl. (Kamerstuknummer 31 200 X, nr. 78) is daarom een reeks beleidsmaatregelen aangekondigd om te bevorderen dat meer vrouwen en jongeren afkomstig uit etnisch culturele minderheden in dienst treden bij Defensie. Deze maatregelen betreffen de instroom, coaching en begeleiding, opleidingen, functietoewijzing, voorlichting en communicatie, de werk- en leefomgeving en de oprichting van de expertisepool «gender en diversiteit».

Momenteel wordt onderzoek gedaan naar de uitval van allochtonen in relatie tot (mogelijke) cultuurelementen in psychologische testen. Mede op basis van de uitkomsten van dit onderzoek, dat medio dit jaar gereed zal zijn, zullen zonodig cultuurvrije psychologische testen worden ontwikkeld en zullen taalcursussen worden aangeboden.

In de samenwerking met ROC's en de Centra voor Werk en Inkomen (CWI's) zal specifiek aandacht worden besteed aan de werving van allochtonen. Defensie werkt hierin samen met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Het is in dit verband een voordeel dat ROC's zich ook in de Randstad bevinden, waar weinig defensielocaties zijn en waar jongeren – zowel autochtoon als allochtoon – de weg naar Defensie moeilijk weten te vinden. Zeker omdat allochtone jongeren voornamelijk in de Randstad wonen en nog ondervertegenwoordigd zijn bij Defensie, biedt deze aanpak de mogelijkheden om juist deze groep beter te bereiken. De doelgroep zal als gezegd ook in de arbeidsmarktcommunicatie expliciet aandacht krijgen.

– *Werving en vrouwen*

In de wervingsactiviteiten is er al specifieke aandacht voor vrouwen, zoals de speciale vaardagen voor vrouwen en het gebruik van rolmodellen in de wervingsuitingen. Intensivering is mogelijk en noodzakelijk.

Bij de arbeidscommunicatie, in reclame-uitingen, de wervingslocaties en in de samenwerking met ROC's zal aandacht worden besteed aan gerichte wervingsactiviteiten voor de vrouwelijke doelgroep. Wat de instroom

betreft is u in de Kamerbrief van 14 december gemeld dat besloten is tot gedifferentieerde streefcijfers.

Om alle quick win-maatregelen op wervingsgebied uit te kunnen voeren zal de wervingsorganisatie tijdelijk worden uitgebreid met 11 vte'n.

*Maatregelen die nader uitgewerkt worden:*

*– Samenwerking met regionale opleidingscentra (ROC's)*

De samenwerking met ROC's biedt Defensie mogelijkheden om de informatievoorziening aan grote groepen jongeren te verbeteren en biedt jongeren interessante mogelijkheden om competenties te ontwikkelen en een startkwalificatie te behalen. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de ministeries van Defensie, Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) van 2 november 2007 (kamerstukken: 31 200 X, 31 200 XV en 31 200 VIII, nr. 32) is vastgelegd dat de samenwerking met ROC's met ingang van 1 september 2008 verder wordt uitgebreid. Zoals in de samenwerkingsovereenkomst is beschreven, streeft Defensie ernaar uiterlijk in 2011 2000 MBO-opleidingen op niveau 3 en 4 en 6000 MBO-opleidingen op niveau 1 en 2 door de ROC's te laten verzorgen. Tevens behelst de overeenkomst de ambitie van de drie bewindspersonen 8000 stageplaatsen van tien weken bij Defensie in te richten en militaire docenten en instructeurs op ROC's in te zetten. Hierover zullen met de ROC's nog nadere afspraken worden gemaakt.

*– Differentiatie in eisen*

Er is nog winst te behalen door de medische en fysieke eisen voor specifieke functies kritisch te beschouwen, zonder daarbij te tornen aan de uiteindelijke inzetbaarheidseisen. Hierbij kan worden gedacht aan de differentiatie van eisen voor specialistische functies, waarvoor nu nog vaak een generieke norm geldt. Begeleiding en ondersteuning van sollicitanten bij het wegwerken van gebleken fysieke achterstanden of bij de verbetering van de beheersing van de Nederlandse taal, kan – met handhaving van de basiseisen – bijdragen tot de vermindering van de uitval bij keuring en selectie. Mijn streven is met deze maatregelen een vermindering van de uitval met 5 procent voor 2010 te bereiken.

*Langere termijn-voorstellen:*

*– Het «Defensieschool concept»*

In de samenwerkingsovereenkomst tussen Defensie, SZW en OCW van 2 november jl. is vastgelegd dat Defensie nog in 2008 onderzoekt of het volgen van een opleiding kan worden gecombineerd met 24-uurs opvang. Voor jongeren zonder stabiele gezinssituatie die hun opleiding nog moeten afmaken, kan dit Defensieschool concept aantrekkelijk zijn. Zij kunnen op die manier aanhaken bij de eisen van de arbeidsmarkt en de benodigde competenties ontwikkelen. Dit strookt met de doelstelling van het kabinet om de schooluitval terug te dringen. Over het concept van een Defensieschool volgt nader overleg met de bewindslieden van SZW, OCW en Jeugd en Gezin. Een deel van deze jongeren zal wellicht doorstromen naar een functie bij Defensie, waar het Flexibele Personeelssysteem (FPS) voorziet in verdere (loopbaan-)ontwikkeling.

### **Een open personeelssysteem**

De toegenomen mobiliteit op de arbeidsmarkt biedt niet alleen bedreigingen voor de vulling van de organisatie, maar ook kansen om werknemers in een latere fase van hun carrière te interesseren voor een baan bij Defensie. In plaats van zich voornamelijk te richten op de werving van schoolverlaters en op de doorstroom van personeel zal Defensie zich

meer openstellen voor personeel in latere levensfasen met uiteenlopende werkervaring. Het gaat dan om mensen die uit een ander beroep of bedrijf komen en beschikken over vaktechnische kwalificaties, maar zeker ook om oud-werknemers die interesse hebben in een terugkeer. Een open personeelssysteem is daarom in dit actieplan opgenomen als afzonderlijk aandachtsgebied, naast werving en behoud.

Voor een organisatie die vooral is ingericht op standaardprocessen is het niet eenvoudig over te schakelen op een open benadering. Het vergt maatwerk en, dus, capaciteit op beleidsniveau, bij P&O diensten, in de wervingsorganisatie, bij de opleidingsinstituten en in de ondersteuning van commandanten. Het personeelsbeleid moet bovendien verder worden geharmoniseerd, waarbij ruimte in de uitvoering een voorwaarde is om het personeel het benodigde maatwerk te kunnen bieden.

*Quick win maatregelen:*

*– Instroom van 30-plussers*

Vanwege de demografische ontwikkelingen in de komende decennia moet binnen de kaders van het FPS een ruimere instroom mogelijk worden gemaakt van 30-plussers, die geschikt zijn voor operationele inzet. Horizontale instroommogelijkheden zijn daarvoor een vereiste. FPS biedt hiertoe mogelijkheden, die echter nog onvoldoende worden benut. De verjonging van het personeelsbestand, een van de hoofddoelen van het FPS, zal zich hierdoor wellicht minder nadrukkelijk manifesteren dan eerder is gedacht.

*Maatregelen die nader uitgewerkt worden:*

*– Terugkeer van oud-defensiemedewerkers*

In de werving zal voortaan specifiek aandacht worden besteed aan herintreders. Voormalig personeel zal duidelijk worden gemaakt dat Defensie openstaat voor hun terugkeer en dat zij opgedane ervaring op waarde zal weten te schatten. Ook zal contact worden gehouden met oud-medewerkers zodat de drempel voor terugkeer laag is. Voormalige medewerkers die hebben bewezen geschikt te zijn als militair, zijn bij terugkeer gemotiveerd en bekend met de omgeving en zullen aan beperkte herscholing genoeg hebben. De toegevoegde waarde en de ervaring die de herintreder in de tussentijd heeft opgedaan, zal van geval tot geval op waarde worden geschat en worden vertaald in rang en salaris.

*Voorstellen voor de langere termijn:*

*– Reservisten*

Ook een intensievere inzet van reservisten kan bijdragen tot oplossing van het vullingsprobleem. Hun gevarieerde competenties en flexibele beschikbaarheid maken reservisten bij uitstek geschikt om (tijdelijke) tekorten op te vangen. Navo-partners maken al gebruik van deze constructie. Het streven is in aanvulling op de Reservisten Militaire Taken en Reservisten Speciale Deskundigheid een pool van reservisten te creëren die in te zetten eenheden kunnen aanvullen en die functies in Nederland kunnen vervullen. Om een ruimere inzet van reservisten te bewerkstelligen, moet Defensie zich ook op de werkgevers richten. Het is belangrijk hen in perioden van inzet te ondersteunen door middel van employer support. Hierbij zal worden gebruikgemaakt van de voorstellen in de Motie-Knops, Voordewind, Van der Staaij, Bokestijn en Eijssink (31 200 X, nr. 51) over fiscale faciliteiten voor werkgevers met reservisten in dienst. Het overleg hierover met de ministeries van Financiën, VWS en SZW is gaande. De uitkomst van dit overleg is vooralsnog dat terughoudendheid bij fiscale facilitering op zijn plaats is. Dit heeft te maken met de ingezette

vereenvoudiging van het belasting/premiestelsel. Concretisering via een fiscale facilitering wordt gezien als een te generaal instrument voor deze specifieke en relatief kleine doelgroep. Er is aanvullend onderzoek nodig naar de mogelijkheden het reservistenbeleid verder te ontwikkelen en op een hoger niveau te brengen. Het doel van Defensie is echter helder: de inzet van reservisten moet worden uitgebreid.

– *IDR-constructies (Instituut samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen)*

Naast een ruimere inzet van reservisten biedt ook het systeem van afspraken met relatieziekenhuizen (IDR) over medische specialisten mogelijkheden om de vulling en bezetting te verbeteren. De IDR-constructie is bijzonder succesvol gebleken en zal worden uitgebreid tot ander medisch personeel. Ook zal worden gezien of de constructie soelaas kan bieden voor andere schaarse beroeps- en functiegroepen. Nader onderzoek is nodig, temeer daar met deze constructie de nodige kosten zijn gemoeid. IDR heeft ook uitgewezen dat sluitende, werkbare afspraken aandacht en tijd vergen. Eerst zullen de doelgroepen in beeld worden gebracht en zal per doelgroep worden vastgesteld wat voor alle betrokken partijen de optimale constructie zou zijn. Ook zal hierover overleg worden gevoerd met werkgevers- en beroepsorganisaties. Aansluitend volgen overleg en contractbesprekingen – individueel, met werkgevers en met brancheorganisaties – over veiligheids- en rechtspositionele vraagstukken over onderwerpen zoals dienverplichting, duur en wijze van inzet, salaris en vergoedingen, verzekeringen bij arbeidsongeschiktheid, beroepsaansprakelijkheid en reactietijden van oproepbaarheid.

– *Tijdelijke «uitruil» van personeel*

In het kader van een meer open personeelssysteem kan ook worden gedacht aan afspraken met andere werkgevers om gedurende een aantal jaren militairen buiten Defensie te werk te stellen. Defensie kan de militair op deze manier ondersteunen om in de periode van «het spitsuur van zijn leven» elders, binnen de overheid of bij het bedrijfsleven, in relatieve luwte te werken. Indachtig het FPS en de gesprekken met de loopbaanbegeleider, kan zo een levenslooptraject worden uitgestippeld. Concreet kan worden gedacht aan samenwerking met de veiligheidskolom. In samenwerking met de politie kan een dergelijk levenslooptraject worden ontwikkeld waarin de defensiemedewerker een aantal jaren bij de politie gaat werken om later weer bij Defensie terug te keren.

## **Behoud**

De vulling van de krijgsmacht staat of valt niet alleen met de werving, maar nadrukkelijk ook met het behoud van personeel. Kennis en ervaring zijn van onschatbare waarde voor een organisatie zoals de krijgsmacht die werkt met veel jonge mensen onder uitdagende omstandigheden. Defensie investeert daarom veel tijd en geld in de opleiding en ontwikkeling van werknemers. Het rendement daarvan is uiteraard groter naarmate het dienstverband langer duurt. Het behoud van vooral schaarse categorieën personeel is van extra groot belang om het gewenste operationele product te kunnen blijven leveren. Met het oog op een meer evenwichtige samenstelling van het personeelsbestand geldt dit eveneens voor het behoud van vrouwen en allochtonen. Defensie onderkent dat de mobiliteit van werknemers op de arbeidsmarkt en dus ook bij Defensie toeneemt. Een zekere mate van uitstroom is, zoals al eerder is opgemerkt, een kenmerk van deze tijd.

*Vertrekredenen en dissatisfiers*

Uit periodiek onderzoek blijkt dat het defensiepersoneel diverse aspecten



van het werk hoger waardeert dan de gemiddelde medewerker in Nederland. Desondanks is de uitstroom hoger dan gewenst en zijn aanvullende maatregelen nodig. Om die waardering te uiten en daarmee het behoud van personeel te bevorderen, heeft de projectgroep een analyse gemaakt van de vertrekredenen van medewerkers en dissatisfiers die worden ervaren. De belangrijkste vertrekredenen en tevens dissatisfiers zijn het gebrek aan loopbaanperspectief en aan invloed op de loopbaan, de onevenwichtige verhouding tussen werk en privéleven en de afnemende baan zekerheid. Ook is er teleurstelling over aspecten van de werkomgeving, zoals het gebrek aan reservedelen en uitrusting en aan oefen- en trainingsmogelijkheden en de tijd die het kost om veranderingen voor elkaar te krijgen, zoals bij reorganisaties.

De analyse van vertrekredenen en dissatisfiers wijst dan ook uit dat meer personeel kan worden behouden door betere loopbaanbegeleiding en duidelijkere loopbaanperspectieven, meer evenwicht tussen werk en privéleven, meer aandacht van leidinggevenden voor het individu, verbetering van de werkomgeving, meer bevoegdheden op lager niveau en door terugdringing van de bureaucratie.

Maar vooraleerst gaat het om het creëren van zekerheid. De vele bezuinigingen en reorganisaties van de afgelopen jaren hebben Defensie in de beleving van het personeel teveel gemaakt tot een onzekere werkgever. Het kunnen wegnemen van dissatisfiers begint dus met het realiseren van rust in de organisatie. Wereldwijd Dienstbaar geldt daarbij als onwrikbaar fundament voor deze kabinetsperiode en de Verkenningen als een mogelijkheid om de weg naar verdere zekerheid meer inhoud te geven en uit te bouwen.

Onderwerpen als modern materieel, voldoende voorraden, voldoende mogelijkheden voor oefening en training, een soepele bedrijfsvoering en het leefklimaat spelen blijkens het onderzoek eveneens een belangrijke rol. Als Defensie deze zaken niet voor elkaar heeft, zullen de initiatieven om meer personeel te behouden slechts beperkt effect hebben. Daarom is ook voor deze aspecten extra aandacht nodig. Een en ander illustreert dat het maken van evenwichtige keuzes en het stellen van de juiste prioriteiten voor de oplossing van het vullingsprobleem gecompliceerd is. Ook maatregelen op het gebied van investeringen en de materiële exploitatie zijn immers van wezenlijk belang voor de werkbeleving van het personeel. Het gaat niet alleen om gericht personeelsbeleid; alle facetten van de organisatie spelen een rol bij behoud van personeel.

#### *Invloed van maatregelen uit het (recente) verleden*

Ook maatregelen die in het recente verleden zijn genomen hebben hun sporen nagelaten. De operatie Nieuw Evenwicht van 2003 tot 2007 heeft ervoor gezorgd dat de organisatie effectiever en efficiënter is ingericht. De ingrijpende reorganisaties hebben ook aanzienlijke onrust onder het personeel teweeggebracht. De onrust gaat gepaard met gevoelens van verzakelijking, minder persoonlijke aandacht, een groeiende afstand tussen de top van de organisatie en de werkvloer, de kloof tussen beleid en uitvoering en het gevoel dat men slechts beperkt invloed kan uitoefenen op de eigen omgeving. Het effectiever en efficiënter inrichten van de organisatie heeft bovendien de flexibiliteit van de organisatie beperkt om in te kunnen spelen op plotselinge wijzigingen van opdrachten of op piekbelastingen. Het stabiliseren en terugbrengen van rust in de organisatie is ook vanuit dit perspectief essentieel.

Op het terrein van loopbaanbegeleiding en loopbaanperspectieven heeft Defensie de afgelopen tijd veel initiatieven genomen. De belangrijkste daarvan is uiteraard FPS, waarvan het vervolgtraject en de doelstellingen zijn geschetst in de voortgangsrapportage van 7 maart 2008. Vooral de verdere uitwerking van FPS is in de beleving van het personeel van cruciaal belang. Omdat een gebrek aan loopbaanperspectief en ontoreikende loopbaanbegeleiding als belangrijkste vertrekredenen en dissatisfiers worden ervaren, zijn de ontwikkeling van loopbaanpaden en zorgvuldige loopbaanbegeleiding noodzakelijk. Met FPS moet worden ingespeeld op individuele wensen en behoeften. Zo kan de een kiezen voor regionale binding qua werkplek en de ander carrière belangrijker vinden. Met FPS moet een aanpak op maat worden gerealiseerd. De uitbreiding van het aantal loopbaanbegeleiders is dan ook essentieel. Loopbaanbegeleiding is een instrument om beter naar het personeel te kunnen luisteren en beter rekening te kunnen houden met wensen van het personeel. De begeleiding dient ook om personeel in staat te stellen zélf zijn loopbaan te beïnvloeden en het daarin te stimuleren en te ondersteunen en om afspraken daarover vast te leggen en de naleving ervan te verifiëren. Concrete en tastbare resultaten van FPS zullen in belangrijke mate kunnen bijdragen aan het behoud van personeel. Ook beleidsinitiatieven op het gebied van levensfasebeleid, regelingen voor arbeid en zorg en de uitwerking van de aanbevelingen van de commissie-Staal zijn nog niet altijd voldoende zichtbaar voor het personeel. Omwille van het behoud zal hieraan extra aandacht worden besteed.

*Quick win maatregelen:*

*– Balans tussen werk en privéleven*

Een andere belangrijke vertrekreden en dissatisfier is de spanning tussen de belasting van de militair in het werk en de eisen die het gezinsleven stelt. Hoewel de Nederlandse krijgsmacht internationaal al voorop loopt met regelingen voor de vrijstelling van uitzending, kinderopvang, de combinatie van arbeid en zorg en de mogelijkheden om flexibel te werken, is in de Nederlandse context meer nodig om personeel te behouden. Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar de militair en zijn thuisfront als het om de combinatie van werk en privéleven gaat. Ook op dit gebied zijn al diverse maatregelen aangekondigd, onder andere in het arbeidsvoorwaardenbeleid 2007–2009 en in de brief van 13 oktober 2006 over zorgvoorzieningen in het kader van uitzending. Zo worden militairen met jongere kinderen tijdig geïnformeerd over een naderende uitzending en zijn vrouwelijke en alleenstaande mannelijke militairen die zijn belast met de volledige zorgtaak voor een of meer kinderen in de leeftijd tot en met vier jaar vrijgesteld van uitzending, tenzij de militair zelf wenst te worden uitgezonden. Ook kunnen defensiemedewerkers die langer dan een maand varen, vliegen, oefenen of zijn ingezet een tegemoetkoming vragen in de extra kosten voor kinderen jonger dan vijf jaar. Met de motie-Voordewind en Van der Staaij (31 200 X, nr. 63) heeft de Kamer gepleit voor vrijstelling van uitzending voor mannelijke militairen met kinderen jonger dan één jaar. Dat voorstel is nadrukkelijk onderzocht op zijn consequenties voor Defensie met de huidige aangegane verplichtingen en leidde tot de conclusie dat de operationele consequenties in de schaarse categorieën van het personeel te groot zouden zijn en zou leiden tot een verminderde inzetbaarheid.

Daarnaast bleek dat de keuze van de leeftijdscategorie van de kinderen niet zonder meer aansluit bij de gevoelde noodzaak onder het personeel. Niet alleen in het eerste levensjaar van het kind, maar ook bij het naar school gaan en in de puberteit van kinderen kan extra aandacht voor het gezin wenselijk zijn. Met de cumulatie van uitzendingen zal de druk op het

gezinsleven naar verwachting bovendien toenemen. Om die reden sta ik een combinatie voor met de motie-Knops en Eijsink (31 200 X, nr. 52) over beloning van militairen met een bepaald uitzendverleden.

Ik wil in 2008 voorbereidingen treffen om de waardering voor het uitzendverleden nadrukkelijker tot uitdrukking te brengen. Dit kan in de vorm van premie op grond van het uitzendverleden. Daarover zal ik met de centrales van overheidspersoneel nader overleggen in de aanloop naar een nieuw arbeidsvoorwaardenakkoord. Die premie kan ook een voucher zijn voor een tijdelijke vrijstelling van uitzending, bijvoorbeeld in geval er kinderen jonger dan een jaar zijn. Zeker wat vrijstellingen betreft is een zorgvuldige aanpak noodzakelijk. Ik stel daarom voor een dergelijke regeling als pilot vorm te geven.

#### *– Aandacht voor schaarse categorieën*

De uitzenddruk voor personeel in schaarse categorieën is vaak hoog. Om dit personeel te behouden zullen nog dit jaar loopbaangesprekken worden gevoerd met alle betrokken militairen en zal gericht worden gebruikgemaakt van bindingsinstrumenten, waaronder bindingspremies. Het arbeidsvoorwaardenbeleid 2007–2009 biedt instrumenten om de bindingspremie gericht te kunnen inzetten ten behoeve van individuele medewerkers die behoren tot een schaarse categorie. Zo kan de bindingspremie oplopen, is de maximumperiode voor de toekenning van de bindingspremie verlengd en is het maximum voor bindingspremies verhoogd. Per saldo kan zo 40 procent van de tot een jaarbedrag herleide bezoldiging in enig jaar worden toegekend als combinatie van functioneringstoelage, beloning en bindingspremie. Op langere termijn kan voor deze doelgroepen worden gedacht aan de ontwikkeling van specifieke loopbaanpatronen. Dit impliceert niet dat specialistisch personeel in alle gevallen meer algemene functies moeten vervullen. Dit personeel blijft daarmee beter behouden voor het eigen vakgebied. Voorstellen hiertoe zullen nader worden uitgewerkt.

Het behoud van personeel in schaarse categorieën dient nog een ander doel. Defensie investeert veel in haar personeel met hooggekwalificeerde opleidingen, training en oefeningen en loopbaanpatronen. Hiermee wordt kennis en ervaring opgebouwd die onontbeerlijk is voor het functioneren van mens en organisatie. Dit geldt voor het operationele domein, maar ook bijvoorbeeld voor de logistieke keten, de materieelverwervingsorganisatie en de onderdelen waar de kennis en deskundigheid op het gebied van R&D zijn gebundeld. Omdat de opleiding van nieuwe medewerkers doorgaans grote investeringen vergt, is behoud doelmatig. De beschikbaarheid en het behoud van voldoende kennis en ervaring zijn voor Defensie dan ook belangrijke redenen om nadrukkelijk aandacht te besteden aan het behoud van (schaars) personeel. Op deze wijze wordt ook tegemoet gekomen aan de toezegging tijdens het algemeen overleg over materieel van 13 februari 2008 (27 830, nr. 50) om bij werving en behoud de handhaving van vooral technologische kennis te betrekken.

Ook zal blijvend aandacht moeten worden besteed aan de doorstroming van vrouwen en allochtonen. Hiervoor wordt verwezen naar de brief diversiteitsbeleid van 14 december 2007 (Kamerstuk 31 200 X, nr. 78).

#### *Maatregelen die nader worden uitgewerkt:*

##### *– Leiderschap*

Een andere belangrijke dissatisfier die de projectgroep optekende in gesprekken met personeel, is een gevoel van verzakelijking en ontheemding dat vooral het oudere personeel ervaart. Defensie is een bijzondere werkgever, waar een bovenmatige loyaliteit en inzet van medewerkers wordt gevraagd. Van die bijzondere organisatie mag op haar beurt dan

ook bijzondere aandacht voor de werknemer en een bijzondere identiteit worden verwacht. De grote doelmatigheidsoperatie van de afgelopen jaren, waarbij veel staf- en ondersteunende capaciteit verdween en personele ondersteuning gedeeltelijk werd vervangen door geautomatiseerde systemen vraagt om gewenning. In de praktijk blijken commandanten voorts niet altijd de aandacht te kunnen bieden die medewerkers verwachten. Leiderschap als onderdeel van opleidingen is een belangrijk element van de verdere uitwerking van dit aandachtspunt, waarbij uiteraard het werk van de projectgroep Staal zal worden benut. Commandanten en leidinggevendenden worden gestimuleerd bijzondere aandacht te bieden aan personeel en hen te ondersteunen in het maken van keuzes bij contractverlenging, zij moeten ontevredenheid signaleren en wensen zoals het werken in deeltijd accommoderen.

– *Zorgloket thuisfront en family support*

Vooral wanneer personeel wordt uitgezonden moet Defensie goed werkgeverschap tonen, niet alleen jegens de militairen, maar ook tegenover hun thuisfront. Onderzocht wordt of ondersteuning in het kader van maatschappelijke stages zinvol kan zijn en in hoeverre een zorgloket voor hulpvragen of praktische ondersteuning van het thuisfront (family support) uitkomst kan bieden.

– *De brug tussen werving en behoud: de (initiële) opleiding*

De uitval in vooral de initiële opleidingen blijft hoog. Voor een deel heeft deze uitval te maken met een gebrek aan motivatie. Bovendien is de maatschappelijke acceptatie van stopzetting van een opleiding of verandering van carrière toegenomen. Het is essentieel de uitval tijdens de opleiding zoveel mogelijk te beperken. Naast opleiden moet de nadruk dan ook liggen op het begeleiden en het geschikt maken van de cursist. Uitval kan voor een deel worden teruggedrongen door betere voorlichting vooraf en een introductie bij de opleidingsseenheid vóór het moment van opkomst. Ook zal worden bezien of een opleiding voorafgaand aan de initiële opleiding, bijvoorbeeld bij een sportschool of door middel van deelcertificaten, langere opleidingstrajecten of een vervolgtraject na de opleiding kandidaten die dat nodig hebben alsnog op het gewenste niveau kunnen brengen (train them in).

Ook zal aandacht worden besteed aan de rol van instructeurs tijdens de initiële opleiding. Soms zijn de instructeurs zo gemotiveerd dat zij er vanuit gaan dat hun leerlingen onmiddellijk na de initiële opleiding gereed moeten zijn voor een uitzending. Een militair wordt echter pas uitgezonden na voltooiing van de initiële opleiding en aansluitend een functieopleiding en training met zijn eigen operationele eenheid.

Ten slotte zal nadrukkelijker moeten worden nagegaan of kandidaten die tussentijds een opleiding beëindigen wellicht elders in de krijgsmacht aan het werk willen. Dit «watervallen» kan geschikt bevonden kandidaten wellicht voor Defensie behouden. Overigens geldt dit ook voor de selectieprocedure. Voor specifieke functies zullen niet-goedgekeurde kandidaten snel, dat wil zeggen binnen enkele weken, worden gewezen op andere mogelijkheden bij Defensie.

Ik ben voornemens doelen te stellen voor het terugdringen van het opleidingsverloop van gemiddeld 35 procent in 2007 naar 30 procent in 2010 en 25 procent in 2013.

*Voorstellen voor de langere termijn:*

– *Balans tussen uitzending en periodes thuis*

Naast bovengenoemd voorstel de moties 31 200 X nummers 52 en 63 over beloning van uitzendverleden en vrijstelling voor jonge vaders te combineren, zal ook in breder verband worden gekeken naar de verhou-

ding tussen uitzendingen en periodes dat militairen werkzaam zijn in Nederland, met andere woorden de uitzenddruk. Ook wordt gekeken naar zaken die naast uitzendingen en uitzenddruk van invloed zijn op het evenwicht tussen werk en privéleven. Het streven is inzicht te krijgen in de individuele belasting van militairen. Met het inzicht in de individuele werk- en uitzenddruk wil ik een betere verdeling tot stand brengen. Daarbij zullen ook de beschikbare niet-operationele functies worden betrokken. Vanwege de implicaties die dergelijke regelingen kunnen hebben voor de organisatie en de inzetbaarheid van de krijgsmacht, is nadere studie geboden.

### **Kosten**

Voor de uitvoering van de verbetermaatregelen met het oog op werving en behoud zijn middelen nodig, die binnen het Defensiebudget kunnen worden gefinancierd. Het betreft zowel structurele als tijdelijke maatregelen. Structurele maatregelen zijn de expertpool diversiteit, het accommoderen van stageplaatsen en de toewijzing van capaciteit voor ketenregie en maatwerk. De tijdelijke maatregelen betreffen de wervingsbonus, het tijdelijk versterken van de wervingsorganisatie, het geschikt maken van sollicitanten (inclusief train them in), de initiële inzet van instructeurs op de ROC's en de bezorging van de Defensiekrant bij belangstellenden. De structurele maatregelen zullen primair worden gefinancierd uit het budget dat binnen Defensie is vrijgemaakt voor intensiveringen op personeelsgebied.

De tijdelijke maatregelen zullen worden gefinancierd uit de vacature-ruimte. De maatregelen zullen tussentijds worden geëvalueerd op doelmatigheid en effectiviteit.

### **Conclusie**

De voorstellen van dit Actieplan vergen bijna allemaal maatwerk. Dat klinkt eenvoudiger dan het is in een organisatie die, ook voor de instroom van personeel, vooral is ingericht op standaardprocessen. Het maatwerk vergt capaciteit op beleidsniveau, bij P&O-diensten, in de wervingsorganisatie, bij de opleidingsinstituten en in de ondersteuning van commandanten. Bovendien moet het personeelsbeleid verder worden geharmoniseerd, waarbij de ruimte blijft bestaan om in de uitvoering maatwerk te leveren aan het personeel.

Dit maatwerk vergt ook een cultuuraanpassing. Een open personeelsstelsel, het horizontaal op niveau instromen, maatwerkafspraken met individuen en zo nodig de snellere doorstroming van vrouwen en allochtonen zijn nog geen gemeengoed in de defensieorganisatie. Het zal de nodige tijd en inspanningen kosten voordat het personeel deze nieuwe aspecten gewoon vindt.

Hoewel op de korte termijn, zoals vermeld, rekening moet worden gehouden met een verdere afname van de vulling, acht ik het mogelijk op termijn tot een betere vulling van de Defensieorganisatie te komen. Hier-voor is de spoedige uitvoering van quick win maatregelen belangrijk.

*Top 5 van concrete maatregelen tot verbetering van werving, een open personeelssysteem en behoud:*

1. De invoering van de wervingsbonus.
2. Uitbreiden van het aantal parttime wervers van 50 in 2008 naar 150 vanaf 2011.
3. Vermindering van de uitval bij keuring en selectie naar maximaal 40% in 2010.

4. Het terugdringen van het opleidingsverloop van gemiddeld 35 procent in 2007 naar 30 procent in 2010 en 25 procent in 2013.
5. Het verhogen van het aantal loopbaanbegeleiders van 50 in 2008 naar 200 in 2010.

Van ons personeel wordt veel gevraagd. Ik zal mij ervoor inzetten dat het personeel werkelijk ervaart dat daar ook veel tegenover staat. De beleving van de medewerkers is de sleutel voor een betere vulling. Zij zijn de ambassadeurs van de defensieorganisatie en zij bepalen in belangrijke mate het succes van alle inspanningen voor behoud en werving. Waar Defensie veel van mensen vraagt, zal het ook veel moeten bieden. Met dit plan willen wij ook daaraan inhoud geven.

De staatssecretaris van Defensie,  
J. G. de Vries