

Vergaderjaar 2017–2018

**33 763**

## **Toekomst van de krijgsmacht**

**Nr. 134**

### **BRIEF VAN DE MINISTER VAN DEFENSIE**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 19 september 2017

In mijn brieven van 17 mei jl. over het jaarverslag van de IGK en de personeelsrapportage 2016 (Kamerstukken 34 550 X, nrs. 85 en 90), en ook tijdens het algemeen overleg Personeel op 28 juni jl. (Kamerstuk 34 550 X, nr. 108), heb ik toegezegd uw Kamer nader te informeren over de inspanningen gericht op de werving en het behoud van personeel. Hierbij doe ik deze toezegging gestand.

Op 1 juli jl. had Defensie ongeveer 5.600 vacante functies, waarvan zo'n 4.800 militaire functies en 800 burgerfuncties. Voldoende personele vulling is, zoals bekend, een belangrijke voorwaarde voor het herstel van de basisgereedheid. Werving en behoud hebben derhalve onze volle aandacht. Concreet betekent dit een vulling met vast personeel van ten minste 80 procent per categorie, en een gemiddelde vulling van ten minste 90 procent. Eenheden zullen verder worden aangevuld met personeel vanuit de flexibele schil. Bij categorieën die voor minder dan 90 procent zijn gevuld, zullen steeds extra inspanningen worden gepleegd.

#### **Personele uitdagingen**

##### *Algemeen*

Door technologische, demografische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen verandert de arbeidsmarkt, ook de komende jaren, in hoog tempo. Een te lage instroom enerzijds en een te hoge uitstroom anderzijds, hebben ertoe geleid dat de vulling de afgelopen jaren is afgenomen naar 87,9 procent voor militair personeel en 93,9 procent voor burgerpersoneel<sup>1</sup>. Het overgrote deel van de militaire vacatures betreft functies in de onderbouw van zowel manschappen als onderofficieren en officieren. Het zal duidelijk zijn dat dit grote verloop zorgt voor een hogere werklast

<sup>1</sup> In de eerste helft van 2015 was de vulling 93,4 procent voor militair personeel en 95,8 procent voor burgerpersoneel. In de eerste helft van 2016 was de vulling respectievelijk 90,7 procent voor militairen en 95,0 procent voor burgers.

bij het zittende personeel, en ook minder ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Dit leidt vervolgens weer tot ontevredenheid en een toenemende bereidheid om ook vroegtijdig te vertrekken. In de Personeelsrapportage over de eerste helft van 2017 leest u hier meer over (Kamerstuk 34 775 X, nr. 4).

Uit het grote aantal vacante militaire functies blijkt dat de traditionele aanpak, met de nadruk op de werving van schoolverlaters, niet langer toereikend is om te voorzien in de personele behoefte. Defensie moet zich dan ook verbreden, en meer doelgroepen op de arbeidsmarkt aanboren. Ook de tijdelijke inzet van personeel, op momenten dat daaraan behoefte is, is een van de antwoorden op de uitdagingen waar Defensie voor staat. Voorts bieden technologische vernieuwingen mogelijkheden voor minder arbeidsintensieve oplossingen. Dit alles onderstreept het belang van de omvorming naar een adaptieve krijgsmacht, waarover u begin 2017 bent geïnformeerd (Kamerstuk 34 550 X, nr. 73). In de loop van oktober a.s. ontvangt u de stand van zaken hiervan.

#### *Flexibel personeelssysteem*

Op 1 januari 2008 heeft Defensie het flexibel personeelssysteem (FPS) voor militairen ingevoerd om een evenwichtiger opbouw van het personeelsbestand te bereiken. Defensie kent een jong personeelsbestand omdat veel mensen na een aantal dienstjaren weer uitstromen naar een baan in de private sector. Het FPS ondersteunt een evenwichtiger personeelsbestand aan de hand van drie fasen. In de eerste twee fasen wordt gewerkt met tijdelijke contracten. Medewerkers die doorstromen naar de derde fase krijgen een contract voor onbepaalde tijd. In dit systeem doen zich echter knelpunten voor die ongewilde en negatieve effecten hebben op het behoud en de uitstroom van personeel. Defensie houdt het FPS daarom kritisch tegen het licht. Hierover zal worden overlegd met de centrales van overheidspersoneel en andere binnen de overheid betrokken partijen.

#### *Uitdaging behoud vast personeel*

Een aanzienlijk deel van het militaire personeel verlaat de organisatie voortijdig, dat wil zeggen voor het einde van het FPS-fase 2-contract. Defensie verliest hierdoor veel kennis en ervaring. In de eerste helft van 2017 hebben 1.670 medewerkers op eigen verzoek Defensie verlaten. Uit intern onderzoek blijkt dat zij vooral vertrekken door een gebrek aan loopbaanmogelijkheden en toekomstperspectief.

De volgende maatregelen zijn mede gericht op het behoud van personeel:

- Het op orde brengen van de basisgereedheid waardoor het weer mogelijk wordt volop te oefenen met voldoende materieel. Deze maatregel is direct van invloed op de inhoud van het werk en daarmee op de motivatie van het personeel. In de Inzetbaarheidsrapportage 2017 wordt uw Kamer hierover nader geïnformeerd (Kamerstuk 33 763, nr. 133).
- Het begeleiden van militairen die uitvallen tijdens de initiële opleiding (gemiddeld 24 procent) naar een beter passende functie, eventueel bij een ander onderdeel. Op deze manier wil Defensie geïnteresseerden voor de organisatie behouden. Momenteel loopt er een pilot om militairen die tijdens hun opleiding uitvallen bij een andere opleiding te laten instromen. De resultaten worden op 1 januari 2018 verwacht. Begin 2018 wordt besloten hoe deze maatregel kan worden ingebed in het reguliere wervingsproces.
- Het delegeren van personeelsbesluiten over bijvoorbeeld rang, functieduur en leeftijd bij aanstelling, bijvoorbeeld door de desbetref-

fende commandant. Momenteel wordt onderzocht welke personeelsbesluiten op een lager niveau kunnen worden neergelegd. Dit onderzoek zal eind 2017 klaar zijn zodat begin 2018 concrete maatregelen kunnen worden afgekondigd.

- Het verruimen van de mogelijkheden om militairen tijdelijk te werk te stellen buiten hun eigen operationele commando. Hierdoor zal efficiënter van schaarse personeelscategorieën gebruik kunnen worden gemaakt. Ook vergroot de uitwisseling tussen krijgsmachtonderdelen de variatie in de inhoud van het werk evenals de loopbaanmogelijkheden. Hiertoe wordt de coördinatie tussen de defensieonderdelen verbeterd door in een multidisciplinair team afspraken te maken over het functietoewijzingsproces waarin zowel vertegenwoordigers van de defensieonderdelen als P&O-functionarissen zitting hebben. Dit team is reeds opgezet.
- Meer maatwerk in de loopbaan(begeleiding). Hierbij wordt in overleg met de medewerker de loopbaan vormgegeven. Voor burgermedewerkers zijn er inmiddels extra loopbaanbegeleiders aangesteld die hun werkzaamheden op 1 oktober a.s. beginnen. Bij loopbaanbegeleiding voor militairen wordt meer aandacht aanbesteed aan de invulling van persoonlijke ontwikkelprogramma's en aan de balans tussen werk en privé.

#### *Uitdaging instroom vast personeel*

De externe aanstellingsopdracht voor 2017 bedraagt 4.035 militaire aanstellingen. De verwachting is dat daarvan dit jaar 75 procent zal worden gerealiseerd. Zoals gezegd, richt Defensie zich van oudsher primair op de instroom van schoolverlaters. Na 2020 zal de groep van zeventien- tot negentienjarigen echter dalen (ontgroening) en zullen minder jonge mensen de arbeidsmarkt betreden. Ook voelt Defensie de gevolgen van de aantrekkende arbeidsmarkt. Concurrerende arbeidsvoorwaarden in de private sector zorgen voor een steeds grotere uitdaging om de steeds schaarser wordende groep jongeren aan Defensie te binden.

Om de instroom van personeel te vergroten zijn de volgende maatregelen ingevoerd en/of worden de volgende maatregelen nog dit jaar geïmplementeerd:

- Verbeteringen in het wervings- en selectieproces om uitval tijdens het proces te verkleinen. Denk daarbij aan de harmonisatie van de selectietrajecten, een intensievere begeleiding van sollicitanten en de mogelijkheid voor online voorlichting en het gebruik van *social media* voor sollicitanten. Met deze maatregelen moet het verschil tussen het aantal sollicitanten bij de start (6.909 in de eerste helft van 2017) en het uiteindelijke aantal werkelijk aangestelden (2.585 in de eerste helft van 2017) worden verkleind.
- Het vergroten van de zichtbaarheid van Defensie door het opzetten van tijdelijke banenwinkels waar geïnteresseerden informatie kunnen krijgen over de loopbaanmogelijkheden bij Defensie. In dit najaar zullen de eerste banenwinkels hun deuren openen. Dekking hiervoor is gevonden binnen de daarvoor bestemde budgetten.
- Doorontwikkeling en intensivering van de arbeidsmarktcommunicatie waarbij gericht specifieke doelgroepen worden aangesproken. Dit proces is reeds gestart.
- Het verbeteren van de instroom vanuit de mbo-opleiding Veiligheid en Vakmanschap (VeVa). Dit is een samenwerking tussen Defensie en 21 regionale opleidingscentra (ROCs) waar jaarlijks 3.000 leerlingen aan deelnemen. Naar aanleiding van de evaluatie heeft Defensie maatregelen genomen die moeten leiden tot een verbeterde instroom. Hierbij gaat het onder meer om maatregelen die het instroomproces, de aansturing van de ROC-instructeurs en de aansluiting van de opleiding

met de beroepspraktijk verbeteren. Een aantal van de maatregelen, zoals de invoering van een uniforme *intake* op het ROC en aanpassing van de inhoud van de opleiding, is al uitgevoerd. De uitvoering van de verbeteringen liggen op schema en de effecten worden zichtbaar wanneer de leerlingen van de lichter 2017 instromen bij Defensie. Dit is voor niveau 2 (de manschappen) niet eerder dan 2020 en voor niveau 3 (de onderofficieren) niet eerder dan 2021. De doelstelling om 75 procent manschappen en 50 procent onderofficieren uit VeVa te laten instromen, blijft onveranderd.

- Deelname aan een experiment van het ministerie OCenW waarbij verkorte hbo-opleidingen worden aangeboden. Bij deze opleidingen wordt in de leerdoelstellingen rekening gehouden met de praktijkervaring. Defensie wil 200 officieren opleiden in dit verkorte hbo-traject. De arbeidsmarktpositie en de mobiliteit van militairen zullen hierdoor verbeteren.
- Het verbeteren van de IT-ondersteuning ten behoeve van het wervings- en selectieproces. Defensie heeft zich aangesloten bij het Rijksbrede initiatief voor de aanbesteding van een nieuwe wervingstool. In de tweede helft van 2017 worden voorbereidingen getroffen voor de ingebruikname hiervan in 2018.
- Meer maatwerk bij de aanstelling door differentiatie in de fysieke aanname-eisen. Zo kunnen bepaalde schaarstecategorieën versneld worden gevuld met bijvoorbeeld herintreders, reservisten en specialisten.
- Verbreding van de aanstellingseisen. Denk hierbij aan het herzien van de vooropleidingseisen. Het CLAS stelt bijvoorbeeld kandidaten, in het bezit van een VMBO-diploma, in staat te solliciteren naar functies op manschappenniveau (vooropleidingseis MBO-2). Voor deze groep militairen wordt een intern bijscholingstraject ontwikkeld zodat zij zo snel mogelijk na aanvang van de initiële functie vervulling alsnog kunnen beschikken over een erkende MBO-2 startkwalificatie. Op 1 januari 2018 zal de verbreding van aanstellingseisen een feit zijn.
- Het benaderen van oud-militairen voor herintreding. Dit gebeurt nu al. De verdere uitwerking is onder meer afhankelijk van overleg met de centrales van overheidspersoneel.
- Voortzetting en uitbreiding van *Defensity College* waarbij studenten als reservist op hun vakgebied worden ingezet. De eerste lichter heeft in augustus de militaire basisopleiding voltooid. Zij zijn momenteel aan het werk bij diverse onderdelen van Defensie. In 2018 worden minimaal vijftig nieuwe student-reservisten aangesteld. Er is reeds sprake van een groot aantal aanmeldingen.
- Aanpassen van het medische keuringsprotocol om de keuringseisen beter te laten aansluiten op de functionele eisen. Niet voor alle militaire functies is immers dezelfde fysieke fitheid nodig. Denk aan het verschil tussen een marinier en een IT-specialist. Het doel van deze aanpassing is het terugdringen van onnodige uitval. In overleg met de centrales van overheidspersoneel zullen deze aanpassingen worden vormgegeven. De herziening is in voorbereiding en zal ongeveer zes maanden duren.
- Een eerste evaluatie van een pilot bij de Defensie Materieel Organisatie (DMO) om meer startersfuncties voor burgerpersoneel te creëren vindt plaats in 2018. Bij succes zal deze pilot in 2018 verlengd worden.

Ook de volgende maatregelen worden onderzocht:

- Samenwerken met externe wervingsbureaus om wervingsopdrachten te behalen. Voor de werving van bepaalde doelgroepen zijn extra inspanningen nodig. De eerste gesprekken hierover met een externe partner zijn reeds gevoerd.
- Het verbeteren van de samenwerking met het civiele onderwijs, inclusief het sluiten van meer stage- en leerovereenkomsten.

### *Uitdaging uitstroom vast personeel*

Momenteel heeft 47 procent van de militairen een FPS-fase 3-contract. In een evenwichtige defensieorganisatie ligt het zwaartepunt op FPS-fase 1 en FPS-fase 2-contracten. Het einde van een FPS-fase 2-contract is het moment waarop militairen doorstromen naar fase 3 of uitstromen naar een baan buiten Defensie. Het ontbreekt echter (nog steeds) aan voldoende doorstroomruimte in fase 3. Het overgangsbeleid bij de invoering van het FPS, de reorganisaties na 2011 en het verhogen van de ontslagleeftijd voor militairen zijn hier debet aan. Dit gebrek aan doorstroommogelijkheden belemmert de loopbaanmogelijkheden en daarin wil ik graag verandering brengen. Maatregelen om de uitstroom vanuit fase 3 te bevorderen zijn mede afhankelijk van overleg met en instemming van de centrales van overheidspersoneel en de beschikbare financiële middelen.

De uitstroom van personeel in fase 3 zou kunnen worden bevorderd door:

- Afspraken met andere overheidsinstellingen en het bedrijfsleven over een loopbaan na Defensie.

### *Uitdaging adaptieve krijgsmacht*

Het concept van een adaptieve krijgsmacht veronderstelt dat Defensie op de juiste momenten en plaatsen kan beschikken over voldoende personele capaciteit. Defensie wil de komende tijd dan ook kijken naar andere en verschillende contractvormen om moeilijk vervulbare functies te vullen. Sowieso vergt de omvorming naar een adaptieve krijgsmacht de herziening van functie-eisen en waar mogelijk het aanpassen van contractvormen. Hiervoor zal overleg worden gevoerd met verschillende betrokken partijen zoals de centrales van overheidspersoneel, waarbij de juridische grondslag en de bijzondere rechtspositie van militairen aan de orde komen. Ook zal zorgvuldig moeten worden bezien welke functies zich lenen voor flexibele vulling. De verwachting is dat nieuwe contractvormen in 2018 kunnen worden ingevoerd.

Maatregelen (voor de middellange en lange termijn) die worden onderzocht zijn:

- Het vereenvoudigen van de uitwisseling tussen militaire en burgerfuncties binnen en buiten Defensie (wisselstroom). Op dit moment moeten militairen ontslag nemen om vervolgens een burgerfunctie, ook binnen Defensie, te kunnen aanvaarden.
- De introductie van nieuwe contractvormen, zodat militairen voor een bepaalde periode kunnen worden aangesteld.

### **Vervolg**

De grote personele uitdagingen hebben onze volle aandacht. Met reeds lopende en aanvullende maatregelen werkt Defensie gericht en intensief aan het op orde brengen van de personele vulling. Voor een aantal van deze maatregelen is overleg met de centrales van overheidspersoneel nodig. Alleen met hun steun kan Defensie de benodigde aanpassingen bewerkstelligen. De in deze brief genoemde maatregelen zijn niet uitputtend en de maatregelen zijn niet in beton gegoten. Ook kunnen maatregelen niet los van elkaar worden gezien. Het is de combinatie van maatregelen die de gewenste effecten moeten sorteren. Maatregelen kunnen in overleg worden aangevuld en aangepast, op grond van ervaringen en voortschrijdend inzicht.

In opdracht van de Secretaris-generaal is een projectteam gevormd om de effectiviteit van genomen en beoogde maatregelen voortdurend te

monitoren. De Hoofddirecteur Personeel is de opdrachtnemer en de defensieonderdelen zullen de maatregelen gaan uitvoeren. In de halfjaarlijkse personeelsrapportage wordt uw Kamer vanzelfsprekend geïnformeerd over de voortgang hiervan.

De Minister van Defensie,  
J.A. Hennis-Plasschaert