



Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer  
der Staten-Generaal  
Plein 2  
2511 CR Den Haag

Datum 30 oktober 2008

Ons kenmerk P/2008028448

Onderwerp Wervingsbonus Defensie; reactie op verzoek 08-DEF-B-170

Hierbij bied ik u op verzoek van de vaste commissie voor Defensie de resultaten aan van de *benchmark* met een aantal vergelijkbare organisaties en buitenlandse krijgsmachten die reeds langer een systeem van wervingsbonussen toepassen (verzoek met kenmerk 08-DEF-B-170).

De *benchmark* vormde integraal onderdeel van de interne advisering en was geen afzonderlijk onderzoek, zoals de commissie kennelijk veronderstelt. Toezending van de *benchmark* als zodanig is derhalve niet mogelijk. Wel zal ik in deze brief uitgebreider ingaan op de belangrijkste bevindingen. In verband met de vertrouwelijkheid zijn de resultaten van een aantal organisaties anoniem verwerkt. De opzet van de *benchmark* laat slechts in beperkte mate toe causale verbanden te leggen tussen de verschillende werkwijzen en de mate van succes. Wel hebben de werkwijzen bruikbare inzichten opgeleverd op grond waarvan de wervingsbonus bij de Nederlandse krijgsmacht gestalte is gegeven.

#### Doel en reikwijdte

Het doel van de *benchmark* was het vergelijken van de inrichting en uitvoering van een wervingsbonus bij andere organisaties. Op grond van een aantal criteria zijn diverse referenten benaderd: een multinational, een politiekorps, een gemeente en de krijgsmachten van het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Al deze organisaties beogen met een systeem van wervingsbonussen hun personeel aan te moedigen nieuwe medewerkers te werven in ruil voor een beloning.



Defensie

Overigens blijkt uit contacten van Defensie met andere bedrijven dat vele in verband met de krapte op de arbeidsmarkt een systeem van wervingsbonussen hanteren. De *benchmark* is samengesteld aan de hand van zowel schriftelijke als mondelinge informatie op basis van vragenlijsten.

### Resultaten *benchmark*

#### *Wervend personeel*

Uit de *benchmark* is gebleken dat de referenten verschillend omgaan met de vraag welk personeel in aanmerking komt voor de bonus. De Amerikaanse krijgsmacht hanteert de bonus uitsluitend voor wervingspersoneel. De luchtmacht en het korps mariniers van het Verenigd Koninkrijk sluiten medewerkers van de afdeling *recruitment* juist uit. Bij de multinational en de gemeente hebben *Human Resources* medewerkers geen recht op een bonus, terwijl bij het politiekorps iedere medewerker voor de bonus in aanmerking komt. Er is uit de *benchmark* derhalve geen uniforme aanpak te halen. Met het oog op een zo eenvoudig mogelijke invoering heeft Defensie er in deze *pilot* voor gekozen al het personeel in aanmerking te laten komen voor de bonus.

#### *Geworven personeel*

Bij de meeste organisaties gaat het om functies die moeilijk te vervullen zijn, zoals op het gebied van ICT, techniek of financiën. Enkele organisaties keren een bonus uit voor alle vacatures. Aangezien de tekorten bij het militaire personeel groter zijn dan bij het burgerpersoneel, heeft Defensie ervoor gekozen alle militaire functies in aanmerking te laten komen voor een bonus, evenals specifieke burgerfuncties in schaarse categorieën.

#### *Moment van uitkeren*

Met uitzondering van de luchtmacht en het korps mariniers in het Verenigd Koninkrijk keren de organisaties de wervingsbonus uit nadat de geworven medewerker is aangesteld. In de Britse praktijk wordt de premie uitgekeerd wanneer een medewerker het grootste deel van de opleiding heeft voltooid. Alle premies worden tegelijkertijd met het salaris uitbetaald. Defensie kiest ervoor de bonus uit te keren zodra de kandidaat werkelijk inzetbaar is, dus zodra de initiële opleiding is voltooid. Voor lange initiële opleidingen geldt dat de bonus wordt



Defensie

uitgekeerd indien de kandidaat na een jaar nog deelneemt aan de opleiding. Bij burgers wordt de bonus uitbetaald na één jaar functioneren.

#### *Hoogte en aantal*

De hoogte van de bonus verschilt per organisatie en varieert van 150 euro aan cadeaubonnen en 1000 Britse ponden voor een reguliere, niet schaarse vacature tot 2800 euro bruto voor een moeilijk vervulbare vacature. De organisaties die meewerkten aan de *benchmark* hebben meer gedetailleerde gegevens vertrouwelijk aangeleverd. Ik kan daarom niet ingaan op de precieze hoogte van de bonussen. Het door Defensie gekozen bedrag van 1.000 euro netto, ongeacht de soort functie, ligt rondom het gemiddelde van de bedragen die referenten uitkeren. Geen van de organisaties stelt een maximum aan het aantal bonussen per persoon per jaar. In afwijking hiervan hanteert Defensie in de *pilot* omwille van een eenvoud en de overzichtelijkheid een maximum van één bonus per werknemer per jaar. Deze geldt, zoals gezegd, wel voor ál het personeel, en voor alle militaire functies en de schaarse burgerfuncties.

#### *Communicatie en voorlichting*

De geraadpleegde bedrijven hebben op uiteenlopende manieren bekendheid gegeven aan hun wervingsbonus. Voorbeelden zijn verspreiding via de lijnorganisatie, per intranet, per email, met posters, met een aparte website of via een maandelijkse nieuwsbrief. De Britse luchtmacht is in september 2007 begonnen met de wervingsbonus. Bijna een jaar later bleek uit een evaluatie dat de resultaten, voornamelijk vanwege gebrekkige communicatie, niet erg goed waren. Het personeel bleek onvoldoende van het bestaan van de bonus op de hoogte te zijn. Defensie heeft voor de invoering van de wervingsbonus een uitgebreide communicatiestrategie voorbereid.

#### *Doeltreffendheid*

Met uitzondering van de Britse luchtmacht hebben alle aangeschreven organisaties positieve resultaten geboekt met de inzet van de wervingsbonus. De multinational, bijvoorbeeld, heeft wereldwijd naar eigen zeggen tien procent van de nieuwe medewerkers te danken aan de wervingsbonus.



Defensie

### Invoering Wervingsbonus

Zoals aangekondigd in de voortgangsrapportage over het Actieplan Werving & Behoud (brief met nummer P200827092 van 15 oktober 2008) wordt de wervingsbonus bij Defensie op 1 december a.s. ingevoerd. Vooralsnog zal de regeling gelden voor een periode van twee jaar. Eind 2009 is een eerste tussentijdse evaluatie voorzien.

Zoals uit deze brief blijkt, heeft Defensie bij de vaststelling van de bonusregeling gebruikgemaakt van de ervaringen van andere partijen. De uiteindelijke vorm van de *pilot* berust op eigen afwegingen die samenhangen met de behoefte aan een eenvoudige, overzichtelijke aanpak en met de positie van de krijgsmacht op de Nederlandse arbeidsmarkt.

DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE

drs. J.G. de Vries