



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

Afschrift aan De Voorzitter van de Eerste Kamer
der Staten-Generaal
Binnenhof 22
2513 AA Den Haag

Datum 15 oktober 2008

Ons kenmerk P/200802792

Onderwerp Voortgang Actieplan Werving en Behoud

Voortgang Actieplan Werving en Behoud

Dit voortgangsdokument volgt op het Actieplan Werving en Behoud (Kamerstuk 31 243, nr. 8) dat ik u 4 april jl. heb toegezonden en dat op 16 april in het algemeen overleg Personeel is besproken. Het Actieplan vloeide voort uit een analyse en oplossingsrichtingen die de projectgroep Werving en Behoud sinds de instelling eind 2007 heeft aangeleverd. Uit de nu gepresenteerde rapportage blijkt dat bij Defensie op alle fronten wordt gewerkt aan de drie speerpunten uit het Actieplan: de werving, een meer open personeelssysteem en het behoud van defensiepersoneel.

Op dit moment zijn er bij Defensie ruim 7.000 vacatures. Bij de publicatie van het Actieplan in april waren dat er nog ruim 6.000. Daarbij moet wel worden aangetekend dat een deel van deze vacatures alsnog zal worden vervuld door mensen die al zijn aangesteld en in opleiding zijn. Het streven blijft onverminderd gericht op een volledig gevulde organisatie, ondanks de aanhoudende krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt.

De uitvoering van de maatregelen ligt op schema. Zo zal de wervingsbonus nog dit jaar worden ingevoerd en verloopt de uitbreiding van het aantal parttime wervers volgens plan. Een scala aan maatregelen om de uitval bij keuring en selectie te verminderen en het opleidingsverloop terug te dringen is geïnitieerd of in uitvoering. Ook de verhoging van het aantal loopbaanbegeleiders van 50 in 2008 naar 200 in 2010 verloopt zoals gepland.

Het behoud van personeel is van het grootste belang om het negatieve saldo van in- en uitstroom ongedaan te maken en vervolgens door middel van de werving en een open personeelssysteem de structurele vulling te verbeteren. Zeker met het grotere aantal militairen dat in 2009 met leeftijdsontslag gaat en het aantal aflopende contracten in dat jaar wordt het lastig de negatieve trend om te buigen. De operationele commandanten zullen zich maximaal inspannen om aflopende contracten te verlengen. Ik neem in aanvulling daarop een aantal opvallende maatregelen om het personeel te tonen dat Defensie haar medewerkers waardeert en wil behouden. Daarom zal in 2009 de vrijstellingsregeling voor vaders van jonge kinderen van kracht worden en zal specifiek aandacht worden besteed aan de schaarse categorieën, ook wat de beloning betreft. In de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden zal de waardering voor het uitzendverleden, in financiële of andere zin, worden meegenomen. Zoals ook uit deze rapportage blijkt, krijgen de belangrijke balans tussen werk en privéleven en de behoefte van personeel aan meer duidelijkheid over het vervolg van de loopbaan de komende jaren veel aandacht. Niet al deze maatregelen zullen echter onmiddellijk merkbare effecten op de werkvloer hebben.

De eerste positieve ontwikkelingen zijn zichtbaar. Het negatieve saldo van de in- en uitstroom bedroeg de eerste acht maanden van dit jaar 958 in vergelijking met 1121 in dezelfde periode vorig jaar, waarbij moet worden aangetekend dat niet het volledige saldo direct kan worden gerelateerd aan specifieke maatregelen uit het Actieplan.

De wervingsinspanningen zijn het afgelopen half jaar sterk geïntensiveerd. Het keurings- en selectieproces is kritisch tegen het licht gehouden en waar mogelijk al aangepast. Samenwerkingsverbanden met instanties zoals het CWI, maar ook met ROC's, hebben nu al positieve effecten op de belangstelling voor een baan bij Defensie. Het totale aantal belangstellenden in de eerste helft van 2008 bedroeg al 70 procent van het aantal belangstellenden in 2007.

Ook op het terrein van een open personeelssysteem zijn de eerste resultaten zichtbaar. De lancering van het Actieplan en de onlangs gestarte campagne 'Van werk naar Werk' hebben veel interesse gegenereerd. Sinds april hebben zich 1300 kandidaten gemeld (stand van 1 oktober 2008). In 2009 zal worden geëvalueerd wat het effect van de campagne is geweest en welke verdere verbeteringen nog mogelijk zijn. De verwachting is dat op jaarbasis enkele honderden nieuwe werknemers van buiten bij Defensie kunnen intreden.

Het is nu belangrijk de weg die we hebben ingeslagen met hoge snelheid te blijven vervolgen. U treft hier een voortgangsrapportage aan met over de volle breedte een tussenstand van alle voornemens en maatregelen uit het Actieplan. De structurele belegging van dit Actieplan en de verdere uitwerking en uitvoering zullen ook de komende tijd aandacht vragen. In deze rapportage wordt tevens ingegaan op de toezeggingen zoals deze in het kader van werving en behoud zijn gedaan tijdens het algemeen overleg van 16 april jl.

1. Werving

Werving omvat het gehele traject van het verstrekken van informatie aan en interesseren van potentiële belangstellenden tot aan de keuring en selectie van kandidaten en het begin van de initiële opleiding. De werving moet ten dienste staan van de sollicitant. Defensie heeft met de krijgsmachtdelen vier aansprekende merken die hun eigen bijzondere identiteit hebben. Gelijktijdig met de Monitor Arbeidsmarktcommunicatie Defensie is onderzoek verricht naar de redenen van uitval tussen het moment dat iemand belangstelling heeft en het moment van solliciteren en naar de invloed van de ISAF-missie in Afghanistan op de interesse voor een baan bij Defensie. Het onderzoek is gehouden onder jongeren met belangstelling voor een baan bij de Koninklijke Marine, de Koninklijke Landmacht of de Koninklijke Luchtmacht. Zoals toegezegd tijdens het algemeen overleg Personeel van 16 april jl. is het onderzoek gevoegd (bijlage A). Hieruit blijkt dat de belangrijkste redenen om van een sollicitatie af te zien zijn: een andere baan, doorstuderen op een hoger niveau en de verwachting niet aan de medische/fysieke eisen te kunnen voldoen. Aan deze laatste reden wordt hieronder aandacht besteed bij de behandeling van het keuring- en selectieproces.

Uit het onderzoek blijkt verder dat jongeren bij Defensie eerst denken aan de reclamecampagnes van de Operationele Commando's en pas daarna aan vredesmissies of Uruzgan. De deelneming aan vredesmissies heeft blijkens het onderzoek zowel positieve als negatieve effecten op de aantrekkelijkheid van Defensie als werkgever. Actuele gebeurtenissen in de missie in Uruzgan, waaronder die waarbij militairen om het leven zijn gekomen, versterken het negatieve effect. De aantrekkelijkheid van Defensie als werkgever is door de deelneming aan de missie in Uruzgan vooral afgenomen onder ouders, werkende MBO-ers, hoger opgeleiden en vrouwen. Bij jongeren die al van plan zijn bij Defensie te komen werken speelt de deelneming aan de missie in Uruzgan minder een rol in hun beeld

over Defensie. Het onderzoek toont aan dat belangstellenden en sollicitanten zich, onder andere door de media-aandacht voor de missie in Uruzgan, meer dan voorheen bewust zijn van de risico's van het vak. Hoewel het onderzoek geen inzicht biedt in het aantal mensen dat niet solliciteert op grond van de missie in Uruzgan, kan worden verwacht dat een dergelijke groep bestaat. Daar staat tegenover dat de mensen die wél voor Defensie kiezen, dat bewust en gemotiveerd doen.

Tijdens het algemeen overleg Personeel van 16 april jl. heb ik een toelichting toegezegd op de wijze waarop kandidaten voor indiensttreding worden gewezen op de risico's die verbonden zijn aan het militaire vak. En het werk bij Defensie is niet zonder risico's. Hoewel door training, materieelkeuze en een grote nadruk op veiligheid al het mogelijke wordt gedaan om slachtoffers tijdens vredesmissies te voorkomen, is het risico op aanslagen en ongevallen, zeker in missies als die in Uruzgan, reëel.

Zoals blijkt uit de resultaten van het onderzoek naar de redenen waarom belangstellenden niet tot een sollicitatie komen, heeft de grote media-aandacht voor de missie in Afghanistan, ook wanneer militairen sneuvelen, de gehele bevolking en dus ook belangstellenden bewuster gemaakt van de risico's van het militaire vak. Desondanks besteedt Defensie nog steeds veel aandacht aan de bewustwording van de wervingsdoelgroep. Zo bestaat een groot deel van de voorlichting uit beschrijvingen van en verhalen over missies, niet alleen omdat belangstellenden het op prijs stellen operationele verhalen te horen, maar ook omdat daarmee een realistisch beeld wordt geschetst van het toekomstige werk van de militair, inclusief alle risico's. Bij het CLAS en het CLSK is het bijwonen van een voorlichting verplicht voor sollicitatie. In de sollicitatie worden onder andere de volgende vragen gesteld (positieve beantwoording is een voorwaarde om door de selectie te komen):

- bent u bereid tot het dragen en gebruiken van een wapen;
- bent u bereid om uitgezonden te worden.

Tijdens het psychologisch onderzoek komen deze aspecten nogmaals nadrukkelijk aan de orde.

1.1 Wervingsbonus

De wervingsbonus zal op 1 december 2008 worden ingevoerd en bedraagt € 1.000 netto. De bonus wordt aan een defensiemedewerker toegekend wanneer deze een militair werft of een burger voor een moeilijk te vullen vacature. Het maximum is vooralsnog gesteld op één bonus per werknemer per jaar. Het doel van de wervingsbonus is in aanvulling op de bestaande wervingsmethoden en –maatregelen het eigen personeel aan te moedigen een bijdrage te leveren aan de instroom van nieuwe collega's en het daarvoor, bij succes, ook te belonen. Defensie beschikt immers over 68.000 ambassadeurs die als geen ander in staat zijn over te brengen wat het werk bij Defensie inhoudt. Voor de vaststelling van de wijze waarop de wervingsbonus wordt ingevoerd is gebruikgemaakt van een benchmark met vergelijkbare organisaties en buitenlandse krijgsmachten die reeds langer een dergelijk systeem hanteren. Het personeel zal door middel van een voorlichtingscampagne worden geïnformeerd.

1.2 Parttime wervers

Voor de werving van defensiepersoneel wordt gebruikgemaakt van ruim 100 professionele wervers uit de verschillende krijgsmachtdelen. In het verleden is gebleken dat parttime wervers van operationele onderdelen ter ondersteuning van de professionele wervers een meerwaarde hebben, vanwege hun operationele ervaring die belangstellenden aanspreekt en omdat zij een goed beeld geven van de werkzaamheden van militairen. Ook het eerdergenoemde onderzoek "uitval belangstellenden" heeft uitgewezen dat belangstellenden en sollicitanten het op prijs stellen tijdens voorlichtingsbijeenkomsten met defensiemedewerkers met operationele ervaring te spreken. Om die redenen is een van de vijf gekwantificeerde doelstellingen uit het Actieplan Werving en Behoud de uitbreiding van het aantal parttime wervers van 50 in 2008 tot 150 in 2011.

Voor dit jaar is het gestelde doel van 50 parttime wervers behaald. Het merendeel van deze wervers is afkomstig van de Koninklijke Landmacht. Bij de verdere uitbreiding tot 150 in 2011 ligt de prioriteit bij een meer evenredige verdeling over de krijgsmachtdelen. Voorts wordt gestreefd naar een divers samengestelde pool van parttime wervers met het oog op de werving van onder meer vrouwelijke en allochtone medewerkers. Inmiddels is een defensiebrede procedure ontwikkeld voor de aanwijzing en de inzet van parttime wervers.

1.3 Intensiveren van de wervingsactiviteiten

Defensie ontplooit verschillende wervingsactiviteiten, zoals presentaties en demonstraties op evenementen, gerichte voorlichting op scholen, campagnes in alle media en de inzet van professionele wervers. Hieronder staat een aantal activiteiten vermeld waar naar aanleiding van het Actieplan Werving en Behoud kansen zijn onderkend voor de intensivering of de ontplooiing van nieuwe activiteiten. Dit laat onverlet dat op alle terreinen van werving voortdurend wordt gezocht naar verdere verbeteringen.

- Samenwerking met Centrum voor Werk en Inkomen (CWI)

Defensie heeft verschillende initiatieven ontplooid om de samenwerking met het CWI te verbeteren. Zo zijn al veel van de functiebeschrijvingen van vacatures bij Defensie (vooral in lagere rangen) herschreven zodat ze beter aansluiten bij de gebruikelijke civiele competenties en daarom werkzoekenden die zich melden bij het CWI meer aanspreken. Op 7 augustus is bij het CWI in Den Haag de eerste 'vacaturezuil' geplaatst van Defensie en de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). De zuil wijst werkzoekenden op een moderne en gebruiksvriendelijke wijze op de mogelijkheden voor werk bij Defensie en DJI. Sindsdien zijn ongeveer 80 zuilen van de geplande 100 geplaatst. Daarnaast worden in samenwerking met CWI nog andere wervingsactiviteiten ondernomen. Zo worden in diverse regio's personen die voldoen aan de sollicitatievoorwaarden van Defensie door het *call center* van het CWI gebeld en uitgenodigd voor een voorlichting door het CWI en Defensie.

De samenwerking met het CWI heeft al tot resultaten geleid. Vanuit het CWI zijn in 2008 in de periode tot 1 september 2008 in totaal 605 kandidaten verwezen naar Defensie. Vergeleken met 638 verwijzingen over geheel 2007 is dit een aanzienlijke toename.

- Instroom en diversiteit

Zoals gesteld in het Actieplan Werving en Behoud bevat de brief Gender- en diversiteitsbeleid van 14 december (Kamerstuk 31 200 X, nr. 78) concrete maatregelen om de werving van vrouwen en van jongeren van allochtone afkomst te verbeteren en zo de gewenste diverse personeelssamenstelling van Defensie te bevorderen. De in deze brief genoemde streefcijfers zijn onverkort van toepassing. Eind 2008 ontvangt u een rapportage over de realisatie van deze cijfers. Per 1 juni 2008 is de aangekondigde expertisepool diversiteit opgericht en volledig bemenst. De expertisepool heeft als hoofdtaak het

diversiteitbeleid uit te voeren. Samen met de defensieonderdelen wordt daartoe een actieplan opgezet voor alle defensiebrede maatregelen.

In het kader van werving en diversiteit ontplooit het Dienstencentrum Personeelsvoorziening van Defensie verschillende initiatieven om allochtonen beter te bereiken. Vaak blijkt dat een te beperkt beeld bestaat van wat Defensie als werkgever te bieden heeft. Om deze beeldvorming te veranderen wordt gebruikgemaakt van deskundigheid binnen en buiten Defensie. Ook wordt defensiepersoneel met een allochtone achtergrond ingezet als rolmodel bij de wervingsactiviteiten. Bij de Koninklijke Landmacht en de Koninklijke Luchtmacht zijn bijvoorbeeld op dit moment enkele allochtone medewerkers als parttime werver actief bij wervingsactiviteiten, zoals het bezoeken van scholen en evenementen. Door middel van zichtbaarheid, onder andere op de website van het Ramadanfestival, positioneert Defensie zich als een diverse, multiculturele werkgever. Ook de Defensie Topsportselectie heeft die uitstraling.

Op 22 april 2008 is voorts op uitnodiging van Defensie een bijeenkomst gehouden met vertegenwoordigers van de netwerkorganisaties van hoger opgeleide allochtonen om inzicht te krijgen in de positie van Defensie als werkgever op de multiculturele arbeidsmarkt. De bijeenkomst heeft waardevolle aanknopingspunten opgeleverd om zowel hoger als lager opgeleide allochtonen te bereiken. In het najaar is er een vervolgvorm en Defensie participeert in 2009 met stageplaatsen en studiebegeleiding in een masterclass voor hoger opgeleide (Marokkaanse) studenten in samenwerking met een van de netwerkorganisaties, te weten TANS (*Towards A New Start*).

Met de Stichting PaFemme (die zich inzet voor de participatie van vrouwen uit etnische minderheidsgroepen) wordt gezocht naar mogelijkheden voor samenwerking op het gebied van banen, stages, leer-werk-trajecten en andere vormen van begeleiding voor vrouwen van allochtone afkomst.

Dit najaar gaat ook het mentorproject 'multiculturele medewerker' van start. Daarbij krijgen medewerkers die geworteld zijn in zowel de Nederlandse als een andere cultuur de gelegenheid onder begeleiding van een mentor actief te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en loopbaan. Ervaren defensiemedewerkers zullen als mentor worden gevraagd na te denken over de wijze waarop zij - in de praktijk - optimaal van de meerwaarde van

diversiteit kunnen gebruikmaken. Het project moet de doorstroming en het behoud van multiculturele medewerkers en het interculturele bewustzijn van de defensieorganisatie bevorderen. Verder gaat Defensie drie imams aanstellen. De selectieprocedure is op dit moment gaande. De verwachting is dat de opleiding aan de NLDA (Nederlandse Defensie Academie) begin 2009 zal aanvangen.

Zoals aangekondigd in het Actieplan Werving en Behoud is ten slotte onderzoek verricht naar de vraag of kandidaten met verschillend etnisch-culturele achtergronden op een (voldoende) objectieve manier worden beoordeeld tijdens het selectieproces. Ook is bekeken of de taalbeheersing van invloed is op de psychologische selectie. De resultaten van beide onderzoeken staan in twee rapporten die bij deze brief zijn gevoegd (Bijlage B). De conclusie luidt dat de opzet van het selectie-interview en de beoordelingsmethode voldoende gestructureerd zijn, maar ook dat verbeteringen wenselijk zijn. Er zijn geen aanwijzingen gevonden voor partijdigheid bij de beoordeling van allochtone kandidaten en evenmin zijn verschillen in houding en beoordeling geconstateerd bij de selecteurs. Indien allochtonen lager scoren kan dit wijzen op beperkte geschiktheid, maar er kan ook sprake zijn van variabelen die niet gemeten zijn, zoals taalvaardigheid of sociaal economische achtergrond. Ook de beoordeling van selecteurs kan volgens de onderzoekers verschillen. Door training en intervisiebijeenkomsten zullen deze verschillen in beoordeling worden beperkt. Ook de capaciteitentest - de *General Aptitude Testing Battery* (GATB) - voor sollicitanten die geen diploma hebben, is cultuurvrij. Als een onvoldoende score op de capaciteitentest het gevolg is van een ontoereikende taalbeheersing zal een aanvullende taaltest worden afgenomen. Indien deze taaltest met goed gevolg wordt afgelegd en de scores op de niet taalgerelateerde subtests van de GATB voldoende zijn, zal de sollicitant bovendien alsnog een positief advies krijgen voor aanstelling.

Ook voor de werving van vrouwen worden diverse initiatieven ontplooid. De Koninklijke Landmacht organiseert speciale inlooptagen voor vrouwen, zodat zij met eigen ogen kunnen zien wat het werken (als vrouw) bij Defensie in het algemeen en bij de Koninklijke Landmacht in het bijzonder inhoudt. Bij de Koninklijke Marine is de `meidenvaardag` erg succesvol. Evenals werknemers van allochtone afkomst vormen rolmodellen ook bij de werving van vrouwen een belangrijke verbinding met de doelgroep. Overigens kent de Koninklijke Marechaussee reeds lang een goede instroom van vrouwen. In de wervingsactiviteiten zal extra aandacht worden besteed aan de werving van vrouwen voor specialistische functies,

bijvoorbeeld op medisch vakgebied, en voor hogere functies. Daartoe worden ook doelgroepgerichte activiteiten opgezet.

- Internettoepassingen

In het Actieplan Werving en Behoud is aangekondigd dat verdere mogelijkheden tot digitalisering van de sollicitatieprocedure zouden worden gezien. Het gebruik van internet is voor Defensie niet nieuw; al vanaf 2004 is het solliciteren via internet op beperkte schaal mogelijk, en zowel de voorlichtingsafdelingen van de Koninklijke Marine en de Koninklijke Landmacht als die van de Koninklijke Luchtmacht hebben eerder prijzen gewonnen voor de uitwerking van hun internetsite op het gebied van informatievoorziening, online voorlichting en digitale sollicitatiemogelijkheden. In juli 2008 is de wervingssite van de Koninklijke Luchtmacht uitgebreid met een programma (inclusief een *flight simulator*) waarin belangstellenden digitaal op een basis kunnen rondlopen.

Vanaf eind 2008 zal bij alle defensieonderdelen zowel schriftelijk als digitaal kunnen worden gesolliciteerd. De sterke voorkeur van sollicitanten en van Defensie gaat uit naar digitaal solliciteren, vanwege de grotere snelheid in het sollicitatietraject, de beperkte administratieve handelingen, grotere analysemogelijkheden en een betere interactie tussen belangstellenden en Defensie. Dit gaat onder meer gebeuren met behulp van een *Applicant Relationship Management* (ARM) systeem, dat potentiële belangstellenden en sollicitanten van gerichte informatie voorziet en de toegankelijkheid van gegevens verzekert. Omdat sommige sollicitanten de voorkeur geven aan een schriftelijke sollicitatie, blijft deze mogelijkheid wel bestaan.

Mensen hebben nu al de mogelijkheid zich via internet op te geven voor een voorlichtingsbijeenkomst door een militair. Belangstellenden kunnen zowel telefonisch als digitaal vragen stellen. Door een koppeling aan een geautomatiseerd verwerkingssysteem worden sinds midden 2008 alle vragen binnen drie dagen beantwoord. De voorbereidingen zijn gaande om belangstellenden nog dit jaar zelf telefonisch en later in 2009 ook via internet hun selectie te laten plannen. Verder wordt gewerkt aan een eigen internetpagina voor iedere sollicitant, waarop zij met ingang van januari 2009 de informatie over het aanstellingstraject digitaal kunnen volgen en waarop zij informatie kunnen ontvangen over onderwerpen die hen interesseren.

Een koppeling met het internetsysteem van de Militaire Inlichtingen en Veiligheidsdienst (MIVD) om het veiligheidsonderzoek digitaal te kunnen laten verlopen, is nog niet mogelijk. Wel wordt voor de veiligheidsverklaring op korte termijn een koppeling gemaakt met de reeds bij Defensie bekende gegevens, zodat een sollicitant niet steeds dezelfde gegevens hoeft in te vullen. Een verdere digitale koppeling, waaronder de aansluiting bij Digi-D, is in onderzoek. Invoering daarvan wordt niet eerder dan eind 2009 verwacht.

1.4 Verminderen uitval in keuring- en selectietraject

De uitval in het keuring- en selectieproces, dat de periode vanaf de sollicitatie tot de opkomst beslaat, is groot. Van alle sollicitanten valt 45 procent af. Dit uitvalpercentage is een optelsom van alle trajecten. Per categorie verschilt de uitval echter sterk. Zo is de uitval bij de keuring van vliegers vanwege de specifieke fysieke en mentale eisen hoger dan 45 procent. De maatregelen om de uitval terug te dringen verschillen om die reden ook per categorie. Uiteraard wordt bij het terugdringen van de uitval in de keuring- en selectieketen niet getornd aan de basiseisen, zodat de kwaliteit van het personeel gewaarborgd blijft.

In het Actieplan Werving en Behoud is als doel gesteld de uitval in het keuring- en selectietraject met vijf procent te verminderen tot maximaal 40 in 2010. Om dit doel te kunnen halen is een plan van aanpak opgesteld en zijn al concrete initiatieven genomen, zoals was aangekondigd in het Actieplan van 4 april jl. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste bevindingen en resultaten tot nu toe en van de voornemens om op langere termijn structurele verbeteringen te bewerkstelligen.

- Begeleiding tijdens de keuring en selectie

Het keurings- en selectieproces begint bij de beroepskeuze. Uit eerder onderzoek blijkt een aanzienlijk deel van de belangstellenden niet verder te gaan met de oriëntatie op grond van de verwachte fysieke zwaarte van de functie in relatie tot de beoordeling van de eigen capaciteiten. Persoonlijke begeleiding kan ertoe bijdragen dat een potentiële sollicitant een goed beeld van de eigen capaciteiten en mogelijkheden heeft en van de defensieorganisatie als werkkring.

Het keurings- en selectieproces wordt op verschillende onderdelen klantvriendelijker gemaakt door de wachttijden te verkorten, inspraak over het moment van de keuring en selectie, snelle doorlooptijden en persoonlijke begeleiding. Sollicitanten worden begeleid bij bijvoorbeeld

medische vervolgonderzoeken in het Centraal Militair Hospitaal (CMH) en, in het geval van afkeuring, naar andere functies waarvoor de sollicitant wel in aanmerking komt. Met ingang van 1 maart 2009 - met uitzondering van het Centrum voor Mens en Luchtvaart (CML) dat de vliegkeuringen verzorgt - moet ten minste 80 procent van de sollicitanten binnen één maand na de sollicitatie het selectie- en keuringstraject hebben doorlopen. Door enige aanpassingen van het traject van keuring en selectie voor vliegers is de doorlooptijd intussen gereduceerd van gemiddeld elf maanden tot zeven weken. Vanaf begin 2009 kan de kandidaat na de voorselectie op basis van het sollicitatieformulier zelf zijn keuring plannen.

Voorts krijgen sollicitanten vanaf de aanmelding een vaste contactpersoon toegewezen, die hen begeleidt en die zij kunnen bellen met vragen. Sollicitanten worden tevens actief geïnformeerd over nieuws in de defensieorganisatie. Zo krijgen zij vanaf half september van dit jaar de Defensiekrant op het huisadres. De begeleiding richt zich niet alleen op het directe defensiebelang. Afgewezen kandidaten kunnen met ingang van 2009 desgewenst bemiddeling krijgen naar ander werk via het CWI. Met afgewezen kandidaten wordt bovendien bekeken of er bij Defensie nog andere functies, zowel militaire als civiele, zijn waarvoor hij of zij wel geschikt zou kunnen zijn.

- Medisch keuringsproces

Naar aanleiding van het Actieplan Werving en Behoud is onderzocht in hoeverre het medische keuringstraject kan worden aangepast. Hieronder treft u de eerste resultaten van dit onderzoek aan.

1.5 Geschikt maken van kandidaten

Indien een belangstellende of een sollicitant (nog) niet aan de eisen voldoet maar wel voldoende potentie heeft, zal deze actief worden geadviseerd en begeleid om hem of haar alsnog geschikt te maken. Het opkomstmoment wordt afgestemd op de benodigde voorbereiding om alsnog aan de eisen voor de geambieerde functie te voldoen. Met ingang van 1 januari 2009 zal in de vorm van een *pilot* bij de Koninklijke Luchtmacht een Fitness Quick Test (FQT) online worden aangeboden op de wervingssites, zodat belangstellenden in tien minuten weten of ze (op basis van hun antwoorden) voldoen aan de eisen en, zo niet, wat ze kunnen doen om er aan te (gaan) voldoen. Defensie zal fysieke inspanningen stimuleren door de kosten van een fitnessabonnement achteraf bij aanstelling te vergoeden

en door actieve begeleiding door sportinstructeurs en dieetdeskundigen van Defensie aan te bieden.

Bij twijfel over het gezichtsvermogen van een kandidaat voor een vliegopleiding wordt bij het CML de 'vision screener' ingezet. Deze schat snel de geschiktheid. De eerste ervaringen met deze laagdrempelige en snelle werkwijze laten zien dat 50 procent van de geteste personen, soms na lasercorrectie, geschikt is voor een functie als vlieger. Deze kandidaten zouden voorheen, bijvoorbeeld omdat zij een bril dragen, niet als sollicitant in behandeling zijn genomen. Als blijkt dat iemands gezichtsvermogen mogelijk wel aan de eisen voldoet na een laserbehandeling en de kandidaat daartoe bereid is, kan hij worden aangesteld op voorwaarde dat hij aan de juiste eisen voldoet. Defensie zal de kosten van de behandeling in dat geval vergoeden, in overeenstemming met de gangbare tarieven. Defensie vraagt kandidaten dus niet zich te laten laseren, maar uitsluitend om aan de eisen te voldoen. De keuze voor en de risico's van een laserbehandeling liggen bij de sollicitant.

1.6 Differentiatie in eisen

Tevens is bezien of de functie-eisen kunnen worden gedifferentieerd. De meeste functie-eisen zijn op dit moment te algemeen geformuleerd om daaraan specifieke en gedifferentieerde medische eisen te verbinden. Functie-eisen die tevens fysieke eisen behelzen zullen concreter worden geformuleerd. Deze herziening zal gefaseerd verlopen en in de tweede helft van 2009 klaar zijn. Bij deze herziening zal niet worden getornd aan de basiseisen voor militaire functies.

Van de meest voorkomende afkeuringsgronden is bezien of aanpassing mogelijk is zonder afbreuk te doen aan de opleidbaarheid of de inzetbaarheid. Op het gebied van gezichtsvermogen heeft dit geleid tot voorstellen voor nieuwe normen voor enkele functiegroepen. Van de kandidaten die de keuring niet met succes doorstaan, wordt momenteel ongeveer tien procent afgekeurd op grond van gezichtsvermogen (gezichtsscherpte en/of kleuren zien). Een toename van het aantal geschikte kandidaten voor enkele functiegroepen ligt dan ook in de lijn der verwachting. Tevens is er een nieuwe richtlijn voor orthopedisch onderzoek opgesteld. Deze nieuwe richtlijn wordt als *pilot* toegepast op kandidaten die solliciteren naar een infanteriefunctie. De eerste gegevens worden eind 2008 verwacht, maar pas in 2009 zal de omvang van de onderzoeksgroep groot genoeg zijn om de *pilot* te beëindigen en hierover te rapporteren.

Voor de andere veelvoorkomende afkeuringsgronden, te weten gehoor, longfunctie en fysieke belastbaarheid, zijn op korte termijn geen aanpassingen mogelijk gebleken.

1.7 Samenwerking met ROC's

De ROC's zijn voor Defensie belangrijke partners in de opleiding en werving van kandidaten. In overeenstemming met de samenwerkingsovereenkomst tussen de ministeries van Defensie, Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) van november 2007 en het Actieplan Werving en Behoud is de samenwerking per 1 september jl. uitgebreid.

Met zeven ROC's waarmee Defensie al langere tijd nauwer samenwerkt, is een intentieovereenkomst getekend om de samenwerking de komende jaren verder te intensiveren. De overeenkomst omvat onder meer de afspraak om de scholing van defensiemedewerkers zoveel mogelijk te laten aansluiten op de Wet Educatie Beroepsonderwijs (WEB). Met ingang van het schooljaar 2008-2009 zijn twee nieuwe "Vrede & Veiligheid" (V&V) instroomopleidingen bij deze ROC's van start gegaan. Dat betreft zowel de opleiding op niveau 2(+) als op niveau 3 van de WEB. Beide MBO-opleidingen kennen een 40-urige lesweek en worden door ROC- en defensie-instructeurs verzorgd. Thans zijn negentien defensiemedewerkers als instructeur geplaatst bij de betrokken ROC's. Voorzien is dat in het schooljaar 2009-2010 een palet aan instroomopleidingen kan worden aangeboden, verdeeld in de clusters Veiligheid, Maritiem, Logistiek en Techniek. In totaal gaat het dan om tien richtingen. Deze opleidingen zullen in eerste instantie worden gegeven op de zeven ROC's, maar vanaf het schooljaar 2010-2011 bij zo'n dertig ROC's.

De Beroeps Praktijk Vorming (BPV) tijdens deze instroomopleidingen is essentieel en bestaat uit een tienweekse stageperiode waarin de leerling het geleerde kan toepassen in het desbetreffende vakgebied. Voor de instroomopleidingen die inmiddels zijn gestart zijn BPV-plaatsen bij Defensie gecreëerd. Met de toename van het aantal instroomopleidingen in de komende jaren zullen ook de daarbij behorende BPV-plaatsen in overleg met de defensieonderdelen in beeld worden gebracht. In de samenwerkingsovereenkomst is voorzien dat Defensie BPV-plaatsen kan aanbieden. Het totale aantal benodigde stageplaatsen is uiteraard afhankelijk van het aantal kandidaten in de instroomopleidingen en wordt daar ook op afgestemd. In nauw overleg met de ROC's zal Defensie eind 2008 een

nadere raming maken van het aantal kandidaten in instroomopleidingen in de komende jaren en de daarvoor benodigde stageondersteuning.

De voorlichting voor de instroomopleidingen bij de ROC's heeft in 2008 tot betere resultaten geleid dan in 2007. In 2007 namen ongeveer 1.700 leerlingen deel aan een instroomopleiding. De schatting in 2008 is zo'n 2.200 leerlingen. De doelstelling voor de komende jaren loopt op van 3.000 leerlingen in schooljaar 2009-2010 naar 3.600 leerlingen voor schooljaar 2010-2011 en 4.000 leerlingen in het schooljaar 2011-2012. Aan verdere verbeteringen wordt gewerkt. Zo zal voor 2009 in samenspraak met de ROC's een gezamenlijk plan van aanpak voor de vulling van deze opleidingen worden opgesteld. Het doel is een herkenbare benadering van kandidaten en het vergroten van de rol van de ROC's.

Om kandidaten zo vroeg mogelijk te interesseren voor de instroomopleidingen worden komend schooljaar tweedaagse kennismakingsprogramma's ontwikkeld. Deelnemers kunnen tijdens deze dagen uitgebreid kennismaken met de defensieonderdelen. De dagen worden georganiseerd in de periode 14 februari tot 1 maart 2009. De verwachting is dat zo'n 2.000 geïnteresseerden zullen deelnemen.

Om leerlingen die aan een ROC de vierjarige opleiding electro- en avionicatechniek volgen voor een functie bij Defensie te interesseren, worden nu al stageplaatsen beschikbaar gesteld. Ook heeft Defensie nadere afspraken gemaakt met enkele erkende kenniscentra over het verder ontwikkelen van in- en doorstroomopleidingen om civiele erkenning te verkrijgen. De kenniscentra zijn daarvoor de bevoegde instanties. Nieuwe defensiemedewerkers kunnen na voltooiing van de instroomopleiding een erkende civiele startkwalificatie krijgen.

In Amsterdam zullen voortijdige schoolverlaters die mogelijk interesse voor een baan bij Defensie hebben, door de Dienst Werk en Inkomen van de gemeente worden benaderd om bij Defensie te solliciteren. Het betreft schoolverlaters die nog niet bij het CWI staan ingeschreven. Als de resultaten daartoe aanleiding geven, zal het project worden uitgebreid tot andere steden en zal de samenwerking met de gemeenten en de ROC's op dit gebied worden geïntensiveerd.

1.8 Maatschappelijke bijdrage Defensie

Defensie staat midden in de maatschappij. Binnen de kaders van het beleidsprogramma van het kabinet spant Defensie zich daarom in om een positieve bijdrage aan de sociale samenhang en maatschappelijke verbondenheid te leveren. Deze activiteiten kunnen tot positieve wervingsresultaten leiden, al zijn ze daar niet in de eerste plaats voor bedoeld. Vanwege de raakvlakken met andere activiteiten op het gebied van werving en opleiding wil ik hier in dit verband wel aandacht aan besteden.

- Combinatie opleiding en 24-uurs opvang

In het kader van de eerder genoemde samenwerkingsovereenkomst met SZW en OCW en zoals vermeld in het Actieplan Werving en Behoud, hebben de staatssecretarissen van Defensie, SZW en OCW afgesproken in overleg met de minister voor Jeugd & Gezin (J&G) de mogelijkheden te bezien om voor bepaalde groepen jongeren het volgen van een opleiding met 24-uurs opvang te combineren. De beoogde naam van dit project is het "Internaat voor Veiligheid & Vakmanschap". Met J&G is overleg gaande over de verdere uitwerking. Defensie heeft een verkennend onderzoek uitgevoerd waarbij ook een aantal ROC's is geraadpleegd.

- Maatschappelijke stages

In pijler IV van het beleidsprogramma van het kabinet wordt - ter verbetering van het onderwijs - gestreefd naar maatschappelijke stages. In tegenstelling tot beroepsstages, die voornamelijk beroepsvormend zijn, hebben maatschappelijke stages vooral karaktervorming tot doel. Maatschappelijke stages zijn er om scholieren in het voortgezet onderwijs door middel van vrijwilligerswerk te laten kennismaken met verantwoordelijkheid voor maatschappelijke belangen. Een maatschappelijk stage duurt 72 uur.

Omdat op dit moment nog geen goed zicht bestaat op de beschikbaarheid van stageplaatsen en op de bereidheid en het enthousiasme onder leerlingen en evenmin op het beslag dat de introductie en de uitvoering van maatschappelijke stageplaatsen op defensiepersoneel legt, is het de bedoeling in het eerste kwartaal van 2009 te starten met een pilot van beperkte omvang. Op basis daarvan zal het vervolgtraject worden vastgesteld. Vanwege het karakter en de duur van de stages zal een regionale aanpak worden gevolgd.

2. Open Personeelssysteem

Zoals aangekondigd in het Actieplan Werving en Behoud streeft Defensie naar een open personeelssysteem met ruimte en perspectieven voor werknemers in een latere levensfase en met uiteenlopende werkervaring en voor oud-werknemers die willen terugkeren bij Defensie. Hiermee sluit Defensie aan bij de toegenomen mobiliteit op de arbeidsmarkt en opent zij haar deuren voor werknemers om op latere leeftijd en met specifieke competenties in te stromen. Om deze nieuwe categorie te ondersteunen zijn extra inspanningen nodig op het gebied van werving en selectie, loopbaanplanning en -begeleiding en opleidingen. Het gaat hier immers om maatwerk. Een open personeelssysteem vergt ook een cultuuromslag bij Defensie. Het is belangrijk de defensiemedewerkers te doen inzien dat deze nieuwe categorie nodig is om de organisatie te kunnen vullen, waardoor de werk- en uitzenddruk kan verminderen. Zoals blijkt uit onderstaande maatregelen, verloopt het open stellen van het personeelssysteem voorspoedig.

2.1 Instroom van personeel met werkervaring

De instroom van personeel met werkervaring richt zich niet louter op mensen die ouder zijn dan 30 jaar, zoals in het Actieplan is gesuggereerd. Ook geïnteresseerden met werkervaring die jonger zijn dan 30 jaar zijn uiteraard welkom bij Defensie.

De instroom van personeel met werkervaring is niet helemaal nieuw. Incidenteel werden al mensen op latere leeftijd aangenomen, maar Defensie stelde zich altijd reactief op. Om het potentieel aan nieuwe werknemers volledig te benutten, is een meer proactieve, gestructureerde aanpak nodig. Een eerste stap is de oprichting van Bureaus Bijzondere Instroom & Maatwerk (BBI&M) bij de krijgsmachtdelen. Deze bureaus, met in totaal vijftien VTE, ondersteunen het Dienstencentrum Personeelsvoorziening tijdens het traject van werven, selecteren, keuren en aanstellen en bij het leveren van maatwerk. De nadruk ligt in eerste instantie op de instroom voor militaire functies. Om de doelgroep meer inzicht te kunnen bieden in de mogelijkheden bij Defensie, worden militaire functiebeschrijvingen vertaald naar civiele vacaturebeschrijvingen. Een wervingscampagne met de titel 'Van Werk naar Werk' zal de gerichte arbeidsmarktcommunicatie verder bevorderen. De campagne van Werk naar Werk is 7 september van start gegaan.

Dat de veranderde, proactieve opstelling van Defensie vruchten zal afwerpen bleek al bij de lancering van het Actieplan Werving en Behoud. Tijdens het Wetgevingsoverleg Militaire Ambtenarenwet van 14 juni 2007 is toegezegd dat de resultaten van de zij-instroom bij Defensie zouden worden bekendgemaakt. Naar aanleiding van de media-aandacht en de aankondiging van de verhoogde belangstelling voor mensen met werkervaring zijn al meer dan 1.300 reacties ontvangen van belangstellenden met werkervaring. Een deel van hen komt in aanmerking voor instroming in het reguliere traject, terwijl voor de overige geschikte kandidaten een maatwerktraject vereist is. Intussen zijn ongeveer 100 kandidaten van deze groep aangesteld en een meerderheid bevindt zich in het keurings- en selectietraject. Samen met geïnteresseerden wordt bezien of zij aan de eisen kunnen voldoen en of er een match mogelijk is tussen de sollicitanten en Defensie in het algemeen en de beschikbare vacatures in het bijzonder. Indien kandidaten niet geschikt worden bevonden voor militaire functies bij het gewenste defensieonderdeel, wordt ook gekeken naar militaire functies bij andere onderdelen en naar burgerfuncties.

Het jaarlijkse aantal instromers met werkervaring is planmatig nog niet nader gekwantificeerd. Gelet op het aantal reacties dat bij Defensie is binnengekomen sinds de presentatie van het Actieplan Werving en Behoud, lijkt de verwachting gerechtvaardigd dat op deze wijze jaarlijks enkele honderden nieuwe defensiemedewerkers kunnen worden aangesteld. De mate van succes is afhankelijk van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de mate waarin het aanbod aansluit bij de beschikbare vacatures. In 2009 zal worden geëvalueerd welke resultaten tot dan toe zijn bereikt en of verdere maatregelen en aanpassingen nodig zijn.

Het Dienstencentrum Externe Bemiddeling (DC EBD) zal personeel dat Defensie wil verlaten inzicht geven in de vacatures bij andere krijgsmachtdelen en wijzen op de mogelijkheden van een functie daar. Dit geldt ook voor burgervacatures.

2.2 Terugkeer van oud-medewerkers

Defensie heeft in het Actieplan Werving en Behoud aangekondigd meer aandacht te willen besteden aan de terugkeer van medewerkers (zowel burger als militair) die eerder bij Defensie hebben gewerkt en de dienst hebben verlaten. Terwijl Defensie zich in het verleden soms passief opstelde en onvoldoende rekening hield met de buiten Defensie opgedane werkervaring, wordt nu actief aandacht besteed aan de mogelijkheden voor oud-werknemers. De systematiek van inname die intussen wordt gehanteerd is hetzelfde als bij personeel met

werkervaring zoals hierboven beschreven. Maatwerk is van groot belang om deze categorieën te bedienen.

Ook zal Defensie extra inspanningen leveren vanaf het moment van vertrek van de defensiemedewerker tot het moment van eventuele terugkeer. Hiervoor zal een gestandaardiseerd defensiebreed exitgesprek worden geïntroduceerd. Ook de mogelijkheid reservist te worden zal daarbij nadrukkelijk aan de orde worden gesteld.

Naast een exitgesprek wordt aan de defensiemedewerker gevraagd of hij er prijs op stelt dat Defensie contact blijft onderhouden door het toesturen van defensiebladen en door een persoonlijke benadering. Dergelijke contacten bieden de gelegenheid oud-medewerkers na verloop van tijd gericht te benaderen over terugkeerwensen en -mogelijkheden. Sinds april zijn oud-medewerkers in een aantal schaarse categorieën aangeschreven. Het gestandaardiseerde exitgesprek wordt nog in 2008 ontwikkeld. Ook de procedure bij exitgesprekken en de wijze waarop contact wordt onderhouden worden nog dit jaar nader uitgewerkt.

2.3 Samenwerking met het bedrijfsleven

In het kader van een meer open personeelssysteem streeft Defensie naar een intensievere samenwerking met het bedrijfsleven. Er is op dit gebied al sprake van diverse ontwikkelingen en initiatieven.

Zo hebben aanvankelijk de Koninklijke Marine, en nu de Defensie Materieel Organisatie (DMO) en TNO in Den Haag sinds 2001 een gezamenlijk wervingstraject voor recent afgestudeerde (vooral technische) academici, die in een masterclass van acht weken een intensieve oriëntatie op vooral de technische kant van Defensie wordt aangeboden. Daarbij wordt veel aandacht besteed aan projectmanagement en sinds kort ook aan persoonlijke effectiviteit en groei. Maximaal twintig cursisten nemen per keer aan deze cursus deel. In de loop van de cursus worden de technische aspecten van beide bedrijven uitgebreid belicht, met als doel de cursisten te interesseren voor TNO en Defensie. Van de cursisten opteert ieder jaar 50 tot 70 procent voor een functie bij TNO of Defensie. De ervaring leert dat ook de cursisten die uiteindelijk niet hebben gekozen voor een baan bij TNO of Defensie naderhand een rol vervullen als 'ambassadeur' voor beide organisaties.

Daarnaast heeft Defensie sinds 2007 een contract met VTOC Fokker voor de werving en opleiding van vliegtuigonderhoudspecialisten. De komende jaren leidt het VTOC voor Defensie 105 vliegtuigmonteurs per jaar op. Het aantal belangstellenden om voor een onderhoudsfunctie bij Defensie te worden opgeleid is groter dan het aantal opleidingsplaatsen. Bovendien is het slagingspercentage hoog. Voor andere categorieën technisch specialisten zijn er al opleidingen en worden mogelijkheden voor verdere samenwerking met onder andere Lufthansa en ROC's verkend. De daling van het aantal mensen met een technische opleiding wordt in de toekomst een steeds groter probleem voor de arbeidsmarkt. Het kabinet werkt hieraan door jonge mensen te stimuleren voor een technische opleiding te kiezen. Defensie zal zoveel mogelijk daarbij aansluiten, bijvoorbeeld als het gaat om de initiatieven vanuit het Platform B-Techniek.

Tijdens het Wetgevingsoverleg Personeel van 5 november 2007 heeft mijn voorganger u toegezegd te zullen bezien of het mogelijk is een deel van de pilotenopleidingen samen met en medegefinancierd door de civiele werkgevers in de luchtvaart uit te voeren. De opleiding van jacht- en helivliegers geschiedt in de Verenigde Staten in een samenwerkingsverband van Europese Navo-partners met de Verenigde Staten dat vanwege de schaalvergroting tot een relatief betaalbare opleiding heeft geleid. In Nederland wordt alleen de Elementaire Militaire Vliegopleiding (EMVO) voor vliegers van de Koninklijke Marine en Koninklijke Luchtmacht verzorgd op Woensdrecht. Dit deel van de opleiding zou voor (mede-) financiering in aanmerking kunnen komen. Defensie selecteert echter op dit moment transportvliegers uit oudere jacht- en helikoptervliegers. De zeer geringe additionele behoefte en het feit dat de instroom van vliegers op dit moment goed verloopt, pleiten daartegen. In het verleden is bovendien gebleken dat transportvliegers vaak voor een carrière in de burgerluchtvaart kozen in plaats van bij Defensie, zodat een gezamenlijk gefinancierde opleiding met de civiele luchtvaartsector voor Defensie geen wenselijke oplossing is.

In het Actieplan Werving en Behoud is in het kader van samenwerking met het bedrijfsleven en het bieden van een rustperiode tussen uitzendingen de "ruil" van personeel als mogelijkheid genoemd. Sinds april is een analyse gemaakt van de wensen, behoeften en mogelijkheden op dit terrein bij zowel Defensie als het bedrijfsleven. Daaruit blijkt dat bedrijven over het algemeen niet de behoefte hebben en geen mogelijkheden zien om personeel beschikbaar te stellen aan of te ruilen met Defensie. Dit is vooral te wijten aan het feit dat bedrijven dezelfde krapte in veelal dezelfde schaarse functies ervaren als Defensie.

Bedrijven zijn over het algemeen wel bereid defensiemedewerkers onder bepaalde voorwaarden tijdelijk in dienst te nemen, maar zullen zich bij gebleken geschiktheid inspannen om hen voor het bedrijf te behouden. Defensie loopt zo dus het risico gekwalificeerd personeel kwijt te raken, terwijl van ruil geen sprake zou zijn. Om die reden zal dit voornemen in deze vorm geen vervolg krijgen. Om tegemoet te komen aan de behoefte aan rustperiodes zal Defensie in een onderzoek naar de (ongewenste) belasting als gevolg van het aantal nachten van huis bezien of functies waar personeel in de regel niet wordt uitgezonden uitkomst kunnen bieden om het personeel periodiek “in de luwte te plaatsen”.

Met de Politie is overleg gaande over de mogelijkheden personeel te ruilen. In 2005 kreeg de al enige jaren bestaande samenwerking tussen Politie en Defensie meer gestalte door de samenwerkingsovereenkomst “convenant samenwerking Defensie-Politie 2005 en verder”. Hierin zijn afspraken gemaakt over overtollig en regulier uitstromend defensiepersoneel, gerelateerd aan de taakstelling die Defensie destijds was opgelegd. Daarnaast bevatte het convenant afspraken over samenwerking op het gebied van werving, selectie, opleiding en de plaatsing van defensiepersoneel.

De samenwerking op het gebied van werving, selectie en opleiding zal worden voortgezet. De samenwerking tussen Defensie, Politie en ROC's richt zich vooral op het opleidingscluster “Veiligheid”. Een leerling kan na voltooiing van de opleiding bijvoorbeeld eerst instromen bij Defensie en daar ervaring opdoen en zich verder bekwamen. Vervolgens kan hij, eventueel na het doorlopen van een EVC-traject (Erkennen van eerder Verworven Competenties), met een verkorte opleiding op vrijwillige basis de overstap naar de politie maken. Aangezien de politie over het algemeen behoefte heeft aan personeel met iets meer levenservaring, lijkt een dergelijk traject voor alle partijen aantrekkelijk.

Zowel BZK als Defensie heeft zich uitgesproken voor de voortzetting van de samenwerking.

2.4 IDR-constructies (Instituut samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen)

In 1998 is Defensie samenwerkingsrelaties aangegaan met een aantal civiele ziekenhuizen en maatschappen. Op deze wijze kan beter worden voorzien in de behoefte aan chirurgische teams. De ondersteuning van operationele uitzendingen wordt inmiddels planmatig verzorgd vanuit het IDR. Internationaal geniet de wijze waarop Nederland dit doet brede belangstelling. Vanwege het succes is ook voor ander - civiel schaars - medisch personeel de IDR-constructie nader in beschouwing genomen. Concreet betekent dit dat voor intensive care verpleegkundigen en radiodiagnostisch laboranten ook afspraken zijn gemaakt en dat over

klinisch chemisch analisten oriënterende besprekingen gaande zijn. De samenwerking werkt naar tevredenheid van alle betrokkenen, vooral vanwege de kruisbestuiving; militairen kunnen tijdelijk worden geplaatst in een ziekenhuis en civiel personeel kan - tegen een marktconform budget - tijdelijk ter beschikking worden gesteld aan Defensie.

2.5 Andere mogelijkheden IDR-(achtige) uitbreiding

Zoals aangekondigd in het Actieplan Werving en Behoud is inmiddels ook onderzocht welke mogelijkheden er zijn om de IDR-constructie toe te passen op andere sectoren waar personeel schaars is. Dit strookt met de toezegging in het Wetgevingsoverleg Personeel van 5 november 2007. Een eerste interne analyse leverde als mogelijke vakgebieden voertuigtechniek bij de Koninklijke Landmacht op en luchtverkeersleiding en vliegtuigtechniek bij de Koninklijke Luchtmacht. Daarnaast werd gedacht aan vliegers, onderhoudspersoneel en ICT-specialisten.

De huidige IDR-constructie blijkt echter niet zonder meer te kunnen worden toegepast op deze sectoren. Dit komt vooral doordat medische specialisten veelal worden ingezet in uitzendgebieden en in eigen land minder hard nodig zijn bij Defensie, zodat ze een reguliere civiele functie kunnen vervullen. Andere categorieën betreffen schaars personeel dat zowel in de reguliere bedrijfsvoering als op uitzendingen nodig is. De samenwerkingsconstructie met medici voldoet daarom niet voor bijvoorbeeld vliegers en technici, die ook in Nederland nodig zijn en hier hun vaardigheden op peil moeten houden. Voor deze categorieën zal daarom worden gezocht naar andere samenwerkingsvormen met het bedrijfsleven, zoals hierboven genoemd, en naar reservistenconstructies.

2.6 Reservisten

In de brief Reservistenbeleid uit 2005, II 2004/5 29800X nr. 82. wordt de inzet van reservisten gekoppeld aan de tweede en derde hoofdtaak van Defensie en wordt afscheid genomen van de "klassieke" taak voor reservisten, namelijk het vervullen van gevechtsfuncties ter verdediging van het bondgenootschappelijke gebied. De invulling van de Reservistennota 2005 bij Defensie op zowel nationaal grondgebied als in internationaal verband is in grote mate gerealiseerd en de eerste ervaringen met de uitvoering zijn opgedaan. In de bijlage C bij deze brief schets ik op hoofdlijnen de beleidskeuzes voor aanpassingen van het reservistenbeleid. Hieronder beperk ik mij tot de initiatieven die raken aan werving en behoud.

Met de toegenomen uitzendddruk, zowel op individuele basis als bij uitzendingen van eenheden, en de vacatures binnen Defensie, neemt de werkdruk op het niet uitgezonden personeel toe. Dit knelt vooral op functies waar specifieke kennis en competenties zijn vereist. Tijdelijke en incidentele inzet van reservisten - de *back fill* - kan hier soelaas bieden,. Daarnaast heeft Defensie er behoefte aan de inzetbaarheid van reservisten in missiegebieden en de bereidheid van werkgevers om reservisten beschikbaar te stellen verder te vergroten. Enkele Navo-landen met professionele krijgsmachten maken al met succes gebruik van deze uitgebreidere individuele wijze van inzet.

Om de ruimere inzet mogelijk te maken zullen met de huidige reservisten gesprekken worden gevoerd en afspraken worden gemaakt. Daartoe zal voor de reservist een helpdeskfunctie worden ingericht. Bij deze helpdesk kan hij of zij terecht met specifieke vragen over de bijzondere positie van de reservist, vooral in rechtspositioneel opzicht bij werkelijke inzet.

Voor werkgevers zal een website worden ontwikkeld met informatie over de gevolgen van de inzet van hun werknemers bij Defensie. Ook zal er een forum worden ingesteld waar reservisten en werkgevers met Defensie halfjaarlijks kunnen overleggen over zaken waarmee zij worden geconfronteerd. Ten slotte zal worden bezien welke financiële voorzieningen voor werkgevers gewenst en haalbaar zijn. Zoals eerder gemeld in het Actieplan is het niet mogelijk gebleken een fiscale faciliteit tot stand te brengen zoals was gesuggereerd in de Motie-Knops, Voordewind, van der Staaij, Boekestijn en Eijsink (Kamerstuknummer 31 200 X, nr 51). De uitkomst van overleg met de ministeries van Financiën, VWS en SZW is dat terughoudendheid bij fiscale facilitering geboden is. Dit heeft te maken met de vereenvoudiging van het belasting- en premiestelsel die gaande is. Een fiscale facilitering wordt beschouwd als een te algemeen instrument voor een specifieke en relatief kleine doelgroep.

Met deze nieuwe taken voor de reservist en door flexibilisering van de inzet van het huidige bestand aan reservisten, zal een bredere inzet van reservisten mogelijk zijn. De meerbehoefte ten opzichte van de bestaande capaciteit van 5600 wordt op dit moment bezien. Voortaan zal bij elk exit-gesprek worden geïventariseerd of de dienstverlater bereid is opgenomen te worden in een bestand van voormalig personeel met specifieke kwaliteiten

dat bereid is eventueel als reservist ingezet te worden. In bijlage C treft u een overzicht van de beleidsvoornemens op het gebied van reservisten.

3. Behoud

Behoud is zoals in de inleiding gesteld van essentieel belang voor een ervaringsorganisatie als Defensie. Ervaren personeel is een vereiste voor het kunnen uitvoeren van de taken, maar ook voor het kunnen opleiden van nieuwe generaties. Horizontale instroom kan slechts een deel van de vullingproblematiek oplossen. Voor een groot aantal functies, vooral in de schaarse categorieën, zijn mensen met (uitzend-)ervaring en de juiste opleidingen onmisbaar. Behoud van personeel is geen nieuw streven van Defensie. In het kader van goed werkgeverschap wordt altijd al getracht om personeel voor de organisatie te behouden. De jarenlange reorganisaties bij Defensie en het feit dat de uitstroom gedurende die periode fors is gestegen maken het noodzakelijk om extra aandacht aan het personeel te besteden en alle maatregelen die Defensie kan nemen om personeel te behouden.

3.1 Vertrekredenen en dissatisfiers

In het Actieplan van 4 april is ingegaan op vertrekredenen en dissatisfiers voor het personeel. Tijdens het algemeen overleg van 16 april jl. heb ik u toegezegd om hier in de uitwerking van het Actieplan nader op in te gaan.

Sinds het Actieplan Werving en Behoud is in het kader van de reguliere monitoring gekeken naar het vrijwillig verloop bij defensiepersoneel in 2007 en de ontwikkelingen die daarin te herkennen zijn. De meest genoemde redenen voor verloop zijn *Loopbaanmogelijkheden* en *Interessante mogelijkheden buiten Defensie*. Echter, mensen gaan pas op zoek naar een andere baan als de huidige baan minder bevalt of wordt bedreigd. Een belangrijk negatief ervaren aspect is het functietoewijzingsproces. Dit is nauw gerelateerd aan het loopbaanperspectief en de invloed op de loopbaanplanning. Met name het middenkader van rond de dertig, dat bezig is een gezin te stichten en meerdere keren is uitgezonden heeft behoefte aan zekerheid en verhoogde aandacht van Defensie, om te voorkomen dat elders op de arbeidsmarkt zekerheid wordt gezocht.

De redenen van vertrek sluiten nauw aan bij *dissatisfiers* die worden genoemd door personeel dat nog in de organisatie werkzaam is. Andere redenen zijn de reorganisatiemoetheid, de uitzenddruk, het gebrek aan reservedelen en munitie en de beperkte oefen- en trainingsmogelijkheden.

3.2 Behoud in een bredere context

Behoud van personeel kan slechts ten dele worden gevat in specifieke maatregelen richting individuele militairen. Het zijn, blijkens de monitoring van vertrekredenen en *dissatisfiers*, alle aspecten van een organisatie die bijdragen aan de keuze van een werknemer al dan niet bij de organisatie te blijven. De belangrijkste maatregel is het realiseren van rust in de organisatie. De Beleidsbrief Wereldwijd Dienstbaar uit 2007 (Kamerstuk 31 243, nr. 1) geldt daarbij als fundament voor deze kabinetsperiode en de Verkenningen als mogelijkheid om de weg naar verdere zekerheid meer inhoud te geven en uit te bouwen. Het personeel moet na een groot aantal reorganisaties weer kunnen rekenen op stabiliteit en vertrouwen hebben in de organisatie. Modern materieel, voldoende voorraden, voldoende mogelijkheden voor oefenen en training, een soepele bedrijfsvoering en een veilig en prettig leefklimaat kunnen daartoe bijdragen. Bij de Voorjaarsnota 2008 is daartoe tweemaal 30 miljoen euro voor het verbeteren van de operationele gereedheid toegevoegd aan de Defensiebegroting. De eerste resultaten van de inspanningen zijn zichtbaar, al zal het, met name door levertermijnen, vermoedelijk tot 2010 duren voor de meeste problemen en tekorten zijn weggewerkt. Heldere communicatie over de vastberadenheid om de problemen zo snel mogelijk op te lossen is daarbij van het grootste belang. De lopende implementatie van SPEER en het bezwaaronderzoek van de Algemene Rekenkamer zullen overigens de komende jaren nog de nodige druk met zich meebrengen. In de rapportages van 25 april (Kamerstuk 31 200 X, nr. 115) en 9 juni (Kamerstuk 31 200 X, nr. 127) heb ik u gemeld wat de voortgang is van de maatregelen in het kader van de uitwerking van de aanbevelingen van de commissie Staal. Ook deze acties dragen in belangrijke mate bij aan het wegnemen van de genoemde *dissatisfiers* en de verdere versterking van de kwaliteit van het leiderschap in de organisatie. Het terugdringen van de bureaucratie heeft de voortdurende aandacht. Het is mijn streven waar mogelijk lokaal/regionaal ruimte te creëren voor uitvoerende commandanten en diensthoofden en de rapportagelast terug te dringen. Van belang is dat bij alle besluiten die worden genomen, of het nu op het terrein van materieel, missies of personeel is, het welzijn en het belang van het personeel een belangrijke rol speelt. Alleen dan kan de positieve werkbeleving zich wortelen in alle geledingen.

3.3 Flexibel Personeelssysteem (FPS)

Een van de belangrijkste elementen in het kader van behoud is de invoering van het FPS sinds 1 januari 2008. Over de voortgang van de invoering van het FPS en de uitwerking ervan op het personeelsbestand heb ik u op 29 augustus jl. geïnformeerd (Kamerstuk 31243, nr. 9). Het FPS zal bijdragen aan de sterkere profilering van Defensie als moderne en aantrekkelijke werkgever door nadrukkelijk aandacht te besteden aan de loopbaanmogelijkheden en begeleiding van de individuele werknemer, onder andere ook door middel van competentie management en de erkenning van verworven competenties. Met behulp van de aanstelling van loopbaanbegeleiders, de invoering van het Elektronisch Portfolio en het Persoonlijk Ontwikkelplan en door het erkennen van verworven competenties, wordt getracht het personeel uitdagende toekomstperspectieven te bieden binnen de defensieorganisatie. Daarnaast is er meer aandacht voor de persoonlijke omstandigheden van het personeel en de levensfase waarin het zich bevindt. Met deze maatregelen wordt een aantal belangrijke vertrekredenen geadresseerd. De verwachting is dan ook dat het FPS op de langere termijn een positief effect zal hebben op zowel de instroom als het behoud van defensiepersoneel.

De uitbreiding van het aantal loopbaanbegeleiders zoals door mij genoemd in de top 5 van concrete maatregelen maakt integraal onderdeel uit van de voortgang van de invoering van het FPS.

3.4 Aandacht voor schaarse categorieën

Personeel wordt aangemerkt als schaars wanneer kwalitatief of kwantitatief onvoldoende personeel beschikbaar is om de toegewezen formatieplaatsen te vullen, waardoor de uitvoering van de taken van deze categorie personeel in het gedrang komt. Om te bepalen wanneer personeel behoort tot een categorie schaars personeel worden onder meer de volgende stappen doorlopen:

- Er wordt een analyse uitgevoerd van de in de categorie personeel beschikbare arbeidsplaatsen. Hierbij wordt de omvang van de categorie in kaart gebracht en de categorie personeel afgebakend.
- Er wordt een analyse uitgevoerd van de kwantitatieve (en kwalitatieve) vulling van de beschikbare functieplaatsen.
- Per defensieonderdeel wordt vastgesteld wat de mismatch is tussen de beschikbare functieplaatsen en het beschikbare personeelsbestand. Wanneer gedurende langere tijd

minder dan 80% van het beschikbare aantal functieplaatsen adequaat is gevuld dan is er sprake van schaarste. In voorkomend geval kan deze norm op een hoger niveau worden vastgesteld voor bepaalde personeelscategorieën.

- Tenslotte wordt bezien hoe lang de problematiek reeds bestaat en of in de nabije toekomst verbetering te verwachten is.

Op basis van deze stappen is voor dit moment een overzicht van schaarse categorieën opgesteld dat gevoegd is in bijlage D bij deze brief.

Op basis van de analyse van de behoudproblematiek is duidelijk geworden dat een meer individuele benadering belangrijk is voor het behouden van personeel. Om de meer individuele benadering te realiseren is in 2007, vooruitlopend op de verdere invulling van het FPS, ondermeer het uitgangspunt gekozen dat in de jaarlijkse functioneringsgesprekken de individuele wensen en mogelijkheden die de organisatie kan bieden als vast onderwerp aan de orde moet worden gesteld. Vooral voor de categorieën schaars personeel is het van belang de instrumenten die worden ontwikkeld zo snel mogelijk in te zetten. Om die reden is in het Actieplan Werving en Behoud besloten om, naast de reguliere functioneringsgesprekken, al in 2008 te starten met het voeren van afzonderlijke loopbaangesprekken met personeel binnen de categorieën schaars personeel. In deze gesprekken, die inmiddels gaande zijn en eind 2008 merendeels zijn voltooid, komen elementen als ambitie, persoonlijke omstandigheden, levensfase en de mogelijkheden die Defensie kan bieden aan bod. Het is op dit moment nog niet inzichtelijk welke concrete resultaten hiermee behaald zijn.

Het is belangrijk dat de medewerker het loopbaangesprek als een waardevol gesprek ervaart. Daarom wordt parallel aan de uitbreiding van het aantal loopbaanbegeleiders in het kader van FPS een kwaliteitssysteem uitgewerkt waarmee niet alleen het aantal loopbaangesprekken dat gehouden is maar ook de kwaliteit van deze gesprekken gemeten kan worden.

Op individuele basis kunnen ook extra beloningen worden gekoppeld aan bindingsafspraken met schaars personeel.

3.5 Balans werk en privé

De Nederlandse krijgsmacht loopt internationaal gezien voorop als het gaat om regelingen voor vrijstelling van uitzending, kinderopvang, de mogelijkheden om flexibel te werken en de zorg voor het thuisfront. De druk die het militaire leven legt op het gezinsleven is groot. Het bijzondere karakter van het militaire beroep brengt met zich mee dat er altijd sprake zal zijn van spanning tussen werk en privé. Door te blijven kijken naar mogelijkheden om deze spanning te verlichten kunnen echter stappen worden gezet die deze druk verlichten. In dat kader is onderzoek gedaan naar de vrijstelling van vaders van jonge kinderen, het waarden van het uitzendverleden en wordt een studie verricht naar het aantal nachten dat een militair van huis doorbrengt.

- Moties vrijstelling mannelijke militairen en waardering uitzendverleden

Tijdens het algemeen overleg op 16 april 2008 heb ik toegezegd te bezien op welke wijze de moties van de leden Knops en Eijsink over de waardering van het uitzendverleden (Kamerstuk 31 200 X, nr. 52) en de motie van de leden Voordewind en Van der Staaij over vrijstelling van uitzending van mannelijke militairen met kinderen jonger dan 1 jaar (Kamerstuk 31 200 X, nr. 63) zouden kunnen worden gecombineerd.

Sindsdien heeft de Commissie Gelijke Behandeling (CGB) op 14 mei jl. een oordeel uitgesproken, waarover ik u heb geïnformeerd met mijn brief van 23 juni jl. (Kamerstuk 31 200 X, nr. 138). De CGB oordeelt dat Defensie bij het vrijstellingsbeleid van vrouwelijke militairen met jonge kinderen een verboden onderscheid maakt op grond van geslacht en beveelt aan het beleid zodanig aan te passen, dat sprake is van minder ongelijkheid.

Na het oordeel van de CGB acht ik de eerder geopperde combinatie van de uitwerking van de moties over waardering voor het uitzendverleden en vrijstelling van vaders van jonge kinderen ongewenst. Een combinatie van de moties zou immers inhouden dat mannelijke militairen pas vrijstelling krijgen na een bepaald uitzendverleden en dat zij dan moeten kiezen voor een extra premie voor het uitzendverleden of de mogelijkheid tot een tijdelijke vrijstelling. Bovendien zouden mannelijke militairen, om vrijstelling te krijgen, afstand moeten doen van deze financiële aanspraak, terwijl vrouwelijke militairen zonder enige beperking aanspraak zouden kunnen maken op de vrijstelling en een uitzendpremie.

In de motie van de leden Voordewind en Van der Staaij is gevraagd te onderzoeken of het mogelijk is om mannelijke militairen met kinderen onder de 1 jaar op hun verzoek vrij te

stellen van deelneming aan militaire missies. Van een regeling, zoals in de motie voorgesteld, zullen, zoals uit eerder onderzoek kan worden afgeleid (Kamerstuk 31 200 X, nr. 6), naar verwachting ongeveer 860 mannelijke militairen op jaarbasis gebruik kunnen maken. Hoewel dit een aanzienlijk beslag legt op de operationele inzetbaarheid, ben ik bereid om, na overleg met de Centrales van Overheidspersoneel, een dergelijke regeling in te voeren. Het gaat dan niet om een automatisch recht op vrijstelling, maar om een aanvraag van de militair. Wanneer de militair te kennen geeft dat hij niet gedurende het eerste levensjaar maar op een later moment wil worden vrijgesteld, zal een vouchersysteem worden gehanteerd. Dit geldt ook als vanwege operationele verplichtingen geen vrijstelling in het 1^e jaar mogelijk is. De mannelijke militair waarbij gezinsuitbreiding voorzien is kan kiezen voor vrijstelling van uitzending tot het kind één jaar is of voor één jaar vrijstelling tot het kind vijf jaar wordt. Met deze periode tot de leeftijd van vijf jaar wordt aangesloten bij het huidige beleid voor vrouwelijke militairen. Daarmee wordt tevens het beslag op de operationele inzetbaarheid gespreid.

Ook is het voor de operationele inzetbaarheid belangrijk dat de organisatie voldoende tijd heeft om te zorgen voor een adequate vervanging van de vrij te stellen militair. Met het oog op de “opwerk”-periode vóór een uitzending zal het moment van aanvragen moeten liggen op uiterlijk 6 maanden voor aanvang uitzending. De regeling zal in 2011 worden geëvalueerd op effecten voor het behoud van mannelijk personeel en voor de operationele inzetbaarheid.

Eind dit jaar komen de resultaten beschikbaar van het toegezegde onderzoek naar de effectiviteit van het vrijstellingsbeleid voor vrouwelijke militairen op het gebied van werving, en vooral behoud. Op dat moment zal worden gezien hoe verder om te gaan met een zo groot mogelijke gelijkstelling van mannelijke en vrouwelijke militairen.

In de motie van de leden Knops en Eijsink is gevraagd te bezien of het mogelijk is een geldelijke waardering te geven aan militairen die drie maal op uitzending zijn geweest. Ik ben voornemens dit onderwerp met een positieve grondhouding in te brengen in de onderhandelingen over een nieuwe CAO voor het defensiepersoneel. De voorbereidingen op deze onderhandelingen zijn inmiddels gaande. Ik wil daarop op dit moment niet vooruitlopen.

- Nachten van huis

In het Actieplan Werving en Behoud van 4 april is aandacht besteed aan de individuele belasting van militairen. Uit onderzoek blijkt dat de uitzenddruk één van de belangrijke *dissatisfiers* en reden voor vertrek is. Dit heeft onder andere te maken met het aantal nachten dat een militair op jaarbasis van huis is. De militair is niet alleen van huis tijdens zijn uitzendingen. Ook tijdens varen en in de voorbereiding op uitzendingen en tijdens overige oefeningen, opleidingen en trainingen is hij regelmatig meerdere nachten van huis. Om die reden is bij het vinden van een balans tussen periodes thuis en periodes op uitzending gekozen voor een onderzoek van het aantal nachten van huis dat als belastend wordt ervaren en mogelijke maatregelen.

Dit wordt gerealiseerd door een onderzoek naar het aantal nachten dat de militairen de afgelopen twee jaar van huis hebben doorgebracht. Daarnaast vindt een kwalitatief onderzoek plaats naar het effect van uitzendingen en naar de ervaren belasting in relatie tot het aantal nachten dat van huis wordt doorgebracht. Beide onderzoeken worden begin 2009 afgerond. Verder wordt een defensiebreed eenduidig registratie- en rapportagesysteem ontwikkeld, dat de organisatie en leidinggevenden beter in staat stelt om tot op individueel niveau inzicht te verkrijgen in de feitelijke belasting van het personeel als het gaat om het aantal nachten van huis. Hiermee worden commandanten in staat gesteld om in eerste instantie waar mogelijk te komen tot een meer evenredige verdeling van de belasting van het personeel binnen hun eenheden. Dit systeem is medio 2009 gereed. Op langere termijn zal aan de hand van de analyse en definities worden gezien of een norm moet en kan worden gesteld voor het aantal (belastende) nachten van huis. Uiteraard zal een dergelijke norm gevolgen hebben voor de operationele inzetbaarheid en de opbouw van de organisatie, en bestaat een relatie met de vulling. Al deze aspecten dienen te worden meegenomen in het vaststellen van een norm. Helder is in ieder geval dat een en ander ook samenhangt met het beschikbaar hebben van voldoende oefengelegenheid in Nederland.

- Deeltijd

In het kader van behoud van personeel zal meer aandacht worden besteed aan de mogelijkheden te werken in deeltijd. Er is al veel mogelijk maar tot op heden wordt daar nog weinig gebruik van gemaakt. Bij de Koninklijke Luchtmacht is recent een meldpunt 'deeltijd' ingericht. Het meldpunt houdt zich bezig met het coördineren van individuele verzoeken voor deeltijdverlof, die niet op het eigen onderdeel kunnen worden ingewilligd. Tevens

inventariseert het meldpunt welke functies in deeltijd zouden kunnen worden vervuld. Door eventuele samenvoeging van individuele verzoeken en deeltijdfuncties kunnen duobanen worden gecreëerd. Tenslotte geeft het meldpunt voorlichting aan verschillende groepen. Het meldpunt helpt, adviseert en bemiddelt bij klachten, meldingen en informatieaanvragen over deeltijdverlofverzoeken. De Koninklijke Landmacht kent al sinds 2007 een vergelijkbaar meldpunt.

De Koninklijke Marine heeft de mogelijkheden om in deeltijd te werken op alle niet-operationele functies verruimd door de mogelijkheid te bieden voor duobanen, waarbij waar nodig flexibel wordt omgegaan met de formatieve ruimte.

3.6 Ondersteuning thuisfront

Uitzendingen vormen niet alleen een belasting voor de militair maar ook voor de thuisblijvende partners en familieleden. Naast de zorg voor de uit te zenden militair is ook de zorg voor het thuisfront belangrijk voor het bijdragen aan het behoud van militairen binnen Defensie. Tijdens het wetgevingsoverleg van 5 november 2007 is toegezegd te zullen bezien hoe de zorg voor het thuisfront nog beter kan worden geaccommodeerd. Daarnaast is in het Actieplan Werving en Behoud aangekondigd dat zal worden bezien of een zorgloket voor hulpvragen of praktische ondersteuning het thuisfront beter zou kunnen ondersteunen bij afwezigheid van de uitgezonden militair.

Uit diverse onderzoeken en enquêtes blijkt dat de zorg voor de uitgezonden militair en het thuisfront over het algemeen goed is. De thuisfrontorganisaties hebben de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan. Alle krijgsmachtdelen werken met thuisfrontorganisaties. De thuisfrontorganisaties zijn een grote steun voor het thuisfront. Ze verzorgen de diverse bijeenkomsten en een aantal van hen geeft een magazine uit voor het thuisfront. De militair ontvangt voorafgaand aan de uitzending een informatiepakket. Dit bevat de nodige basisinformatie (een telefoonnummer in geval van calamiteiten, het boekje "Papa muis gaat op uitzending", een brochure over bedrijfsmaatschappelijk werk, diverse *handouts* en de Handleiding Nabestaanden).

Er gebeurt derhalve al veel op het gebied van zorg voor het thuisfront. Andere zaken, zoals het regelen van kinderopvang of hulp in en om het huis worden over het algemeen door het thuisfront zelf geregeld. Om te bezien of behoefte bestaat aan andere vormen van ondersteuning is het belangrijk om in beeld te brengen wat de aanvullende behoeften voor ondersteuning van het thuisfront zijn. Daartoe is onlangs een gericht onderzoek opgestart waarvan de resultaten begin 2009 beschikbaar komen. Aan de hand daarvan zal worden

bezien welke verdere (verbeter)acties kunnen worden genomen en of de oprichting van een zorgloket een zinvolle aanvulling voor het thuisfront kan betekenen op de al aanwezige ondersteuning.

3.7 Ondersteuning commandanten

In het Actieplan Werving en Behoud is gesteld dat in de praktijk blijkt dat commandanten niet altijd de aandacht kunnen bieden die de medewerkers verwachten. Zij moeten (bijzondere) aandacht schenken aan het personeel en hen ondersteunen in het maken van diverse keuzes op het gebied van onder andere rechtspositie en loopbaan. Naar aanleiding van deze constatering in het Actieplan is nader onderzocht of commandanten voldoende in staat worden gesteld om hun rol adequaat in te vullen. Immers, de tevredenheid over de direct leidinggevende is vaak een positief aspect in de algehele werkbeleving van het personeel, en daarmee een belangrijke factor voor het behoud van personeel.

Commandanten zagen de laatste jaren hun werklast, als gevolg van de doelmatigheidsoperaties (inclusief de daarmee samenhangende verminderde ondersteuning) en andere bedrijfsvoeringconcepten groeien, waarbij sommigen moeite hebben om deze toegenomen werkzaamheden -en de daarmee gepaard gaande verantwoordelijkheden- in te passen in het toch al niet geringe takenpakket. Aansluitend aan deze constatering geven ook veel commandanten aan dat zij hierdoor (te) weinig tijd hebben om hun medewerkers te begeleiden en te ondersteunen in hun werkzaamheden en overige zaken.

Vooraf de jongere, minder ervaren commandanten hebben moeite hun weg te vinden in de hoeveelheid taken, opdrachten en verantwoordelijkheden die zij op hun bordje krijgen en zijn daarbij naarstig op zoek naar sturing en richtlijnen. Ook geven commandanten aan (te) weinig inzicht te hebben in de instrumentaria die hen ter beschikking staan om invulling te geven aan hun rol als commandant. Het is van groot belang om commandanten op alle niveaus hierin te ondersteunen en begeleiden. Enerzijds wordt dit vormgegeven door betere inbedding van de personeelsgebonden aspecten in (initiële) opleidingen en cursussen voor leidinggevendenden, onder ander op het gebied van sociaal leiderschap. Anderzijds wordt nog eens kritisch bezien waar organisatorisch aanpassingen nodig zijn om commandanten beter te ondersteunen. Daarbij spelen commandanten ook lokaal en regionaal een belangrijke rol bij bijvoorbeeld zorg voor het thuisfront, wervingsactiviteiten, samenwerking met het bedrijfsleven en dergelijke. In 2009 zullen op basis van de resultaten van het onderzoek tot dan toe concrete maatregelen ter ondersteuning van commandanten worden genomen. Ook in de Staalrapportage van 25 april (31200 X nr.115) en de aanvulling van 9 juni (31200 X

nr.127) is reeds melding gemaakt van acties die zijn en worden ondernomen op het gebied van leiderschap.

3.8 Terugdringen uitval opleidingen

In het Actieplan Werving en Behoud is als belangrijke doelstelling genoemd het opleidingsverloop in de initiële opleiding terug te dringen van gemiddeld 35% in 2007 naar 30% in 2010 en 25% in 2013. Hoewel het gemiddelde verloop in 2007 35% bedroeg, verschilt deze per opleiding, mede afhankelijk van de “zwaarte” (fysiek) van de opleiding. Dit is ook beschreven in het rapport “Take It or Leave It”, dat de onderzoeksresultaten van de sociaal-emotionele redenen van uitval uit de initiële opleidingen weergeeft en u op 18 augustus is toegezonden (31200 X nr.149). Uit dit rapport blijkt dat er onderscheid valt te maken naar fysiek “lichte”, “middelzware” en “zware” opleidingen. De uitvalspercentages bij de lichte opleidingen schommelen rond de 10%, bij de middelzware opleidingen rond de 25% en bij de zware opleidingen tussen de 50 en 60%.

Hieronder treft u enkele maatregelen die in gang zijn gezet en specifiek gericht zijn op behoud tijdens de initiële opleiding.

- Ontwikkeling en toepassing van specifieke instroomprogramma's.

Teneinde het aantal geschikte sollicitanten te vergroten is vanaf april 2008 een programma gestart met als doel fysieke tekortkomingen van sollicitanten weg te nemen, het zogenaamde “Train Them In”-programma (TTI). Sollicitanten kunnen deelnemen aan een initiële opleiding die twee maanden langer duurt, met twee uur gerichte sport per dag gecombineerd met militaire lessen en een basisopleiding Vrede & Veiligheid. Uit de evaluatie blijkt dat het niveau van de TTI-groep hoog is en dat de deelnemers veelal goed gemotiveerd zijn. Ook is gebleken dat kandidaten tijdens het TTI, conform de doelstelling, fysiek een aanzienlijke vooruitgang hebben geboekt. Op basis van deze eerste succesvolle pilot, waarbij 17 van de 20 kandidaten uiteindelijk zijn ingestroomd, is besloten op 17 november 2008 de volgende lichte TTI te starten. Ook voor de fysiek zware initiële opleiding bij de mariniers is een TTI-achtig traject van start gegaan. De praktische officiersopleiding is met circa twee maanden verlengd om het fysieke opwerkprogramma geleidelijker te laten verlopen en de kans op uitval door blessures te verminderen.

Het Korps Commandotroepen is enige tijd geleden gestart met de 3-daagse Kennismakingsdagen KCT. Inmiddels is ervaring opgedaan met ruim dertig van dit soort dagen en zijn de resultaten bekend van de laatste twee opleidingen waar deelnemers aan deze kennismakingsdagen deel van uitmaakten. Gebleken is dat dit heeft geleid tot meer dan een verdubbeling van het aantal geslaagden van de opleiding tot commando en de verwachting is dat dit in de toekomst nog verder kan oplopen.

- “Watervallen” van leerlingen uit de initiële opleiding

Het terugdringen van het opleidingsverloop richt zich niet alleen op behoud voor de betreffende opleiding of functieopleiding, maar in bredere zin op behoud voor Defensie. Zo zijn leerlingen die niet verder kunnen en/of willen in hun huidige initiële opleiding mogelijk wel geïnteresseerd in een andere functie bij Defensie. Ten behoeve van het zogenoemde “watervallen” van leerlingen naar een andere opleiding is een centraal telefoonnummer bekend gesteld aan de opleidingseenheden van de defensieonderdelen. Indien een leerling te kennen geeft te willen stoppen met een opleiding, wordt hem de keuze voorgelegd elders bij hetzelfde krijgsmachtdeel of bij een ander defensieonderdeel te gaan werken. Indien nodig en mogelijk vindt dezelfde dag nog een aanvullende keuring plaats. Vooruitlopend op een vaste procedure wordt nu al op deze wijze gewerkt.

Naast deze initiële maatregelen om uitval te voorkomen zijn andere aanpassingen in voorbereiding. Zo wordt op basis van het rapport “Take it or leave it” indien mogelijk het eerste traject van de opleiding aangepast om het in dit rapport genoemde schokeffect te verkleinen. Ook zal de oudercontactdag voor het thuisfront van een leerling eerder worden gehouden. Het aantal tussentijdse evaluatiegesprekken met leerlingen zal worden uitgebreid, zodat tijdens de opleiding een beter beeld ontstaat van de ervaring van de leerling. In het Actieplan Werving en Behoud is ook aandacht besteed aan de rol die instructeurs kunnen spelen in het behoud van leerlingen. Daarom worden introductiecursussen gehouden voor het opleidingskader voor aanvang van elke initiële opleiding, waarbij afspraken worden gemaakt over de wijze waarop het programma wordt uitgevoerd en over de omgang met leerlingen. Bij de selectie van instructeurs zal meer dan voorheen nadrukkelijk rekening worden gehouden met de capaciteiten om te gaan met leerlingen. Instructeurs van de Koninklijke Marechaussee volgen inmiddels een opleiding Pedagogisch Didactische Aantekening (PDA) aan de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN).

Regie, “elasticiteit” en financiën

Regie

Tijdens het algemeen overleg Personeel van 16 april jl. heb ik u toegezegd om in de verdere uitwerking van het Actieplan Werving en Behoud nader in te gaan hoe de aansturing, regie en controle op centraal niveau gaat plaatsvinden en welke capaciteit hiervoor benodigd is. Binnen de Hoofddirectie Personeel (HDP) van het Ministerie is naar aanleiding van het Actieplan Werving en Behoud een Bureau Ketenregie met 10 functies opgericht dat tot doel heeft de afstemming bij de voorbereiding, implementatie en uitvoering van het personeelsbeleid te ondersteunen, waaronder de samenhang en implementatie van alle maatregelen in het kader van werving en behoud van personeel. Inmiddels zijn per 1 juli vijf functies aan de formatie toegevoegd. Per 1 januari volgen de overige vijf. Daarnaast vindt tweewekelijks overleg plaats tussen het Ministerie en de defensieonderdelen. Ook het DC PV is hierbij aanwezig. Hiermee is zeker gesteld dat de maatregelen op alle relevante niveaus worden geïmplementeerd.

”Elasticiteit”

Tijdens het algemeen overleg van 16 april jl. heeft u mij gevraagd inzicht te geven in de elasticiteit van de voorgestelde maatregelen. TNO zal hierbij ondersteuning bieden. Bij de ‘elasticiteit’ van de maatregelen gaat het om in kaart brengen van de samenhang van de maatregelen, de effecten van deze maatregelen op werving en behoud en de invloed op elkaar (positief, negatief). Deze elasticiteit wordt in een viertal workshops met diverse materiedeskundigen onder begeleiding van TNO vastgesteld. TNO heeft samen met en voor Defensie een model ontwikkeld dat inzicht geeft in de oorzaken en gevolgen rondom een werving & behoud. Allereerst worden de factoren die het succes van werving & behoud bepalen zoals primaire arbeidsvoorwaarden, werkdruk en loopbaanmogelijkheden in kaart gebracht. Daarbij wordt ook bepaald hoe sterk de onderlinge relatie is en of de onderwerpen op de korte of lange termijn effect hebben op elkaar. Vervolgens worden de maatregelen gekoppeld aan de factoren. Voor iedere maatregel uit het Actieplan wordt bepaald met welke factor van succes zij samenhangt en hoe de maatregel samenhangt met de andere maatregelen uit het Actieplan.

Het resultaat is een model waar de samenhang en de onderlinge effecten van de maatregelen uit het Actieplan zijn weergegeven. Eind 2008 zullen de resultaten van dit onderzoek beschikbaar zijn.

Financiën

Tijdens het algemeen overleg Personeel van 16 april jl. is toegezegd inzicht te geven in de financiële vrijval van personele exploitatie door ondervulling, die nu reeds wordt ingezet ter financiering van maatregelen uit dit Actieplan.

De realisatie van de totale ondervulling zal naar verwachting in 2008 gemiddeld circa 5.300 VTE groot zijn. Dit getal wijkt af van de eerder aan u gemelde 7.000 vacatures omdat naast de vulling van organieke arbeidsplaatsen ook rekening moet worden gehouden met extra personeel dat in opleiding is, reïntegranten en interne herplaatsers. Het grote aantal vacatures noodzaakt tot meer inhuur en uitbesteding van werkzaamheden dan in de defensiebegroting voorzien. Bij de huidige beloningsstructuur zou bij een volledige vulling het beschikbare personeelsbudget met twee procent worden overschreden. Derhalve is de vrijval in het budget twee procent lager dan zou worden verwacht. Daardoor resteert een ondervulling met een financieel effect van circa 4.000 VTE. Dit resulteert in een onderbesteding in de personele exploitatie van naar verwachting 175 miljoen euro. Hiermee wordt in de eerste plaats het budgettaire knelpunt van de niet voorziene inhuur op formatie van 45 miljoen euro gedekt.

Door de defensieonderdelen worden bovendien extra uitgaven gedaan op het gebied van werving en behoud. Het totaal van deze maatregelen bedraagt circa 40 miljoen euro, waaruit deels ook gebruik wordt gemaakt voor de financiering van de maatregelen in dit Actieplan. Dan resteert naar verwachting nog een niet besteed bedrag in de personele exploitatie van 90 miljoen euro waarvan de aanwending in de tweede suppletoire begroting zal worden verwerkt.

De kosten van de in dit Actieplan opgenomen concrete maatregelen die nu zijn uitgewerkt zijn in onderstaande tabel opgenomen.

Voor de financiering van de kosten worden twee budgetten aangewend. Maatregelen die tijdelijk (vooralsnog tot 2011) lopen worden gefinancierd uit de vrijval in de personele exploitatie als gevolg van de ondervulling. Hiermee wordt geld dat in eerste instantie was

begroot om een gevulde organisatie te financieren nu aangewend om te komen tot de gewenste vulling. Maatregelen die ook na 2010 doorlopen worden gefinancierd uit het in de begroting vrijgemaakte budget voor investeringen in personeel.

M€	2008	2009	2010	2011 e.v.
Wervingsbonus	0,10	1,14	3,44	2,58
Versterking DCPV inclusief Opleiding Parttime Wervers	0,43	1,49	0,83	0,05
Expertisepool diversiteit	0,08	0,16	0,16	0,16
Geschikt maken van kandidaten en Defensiekrant toesturen	0,34	0,25	0,25	0
Ondersteuning stages ROC's	0,36	2,26	2,26	3,78
Capaciteit OPCO's t.b.v. maatwerk	0,65	1,30	1,30	1,30
Train Them In	0,22	1,23	1,23	0
Ketenregie	0,22	0,84	0,84	0,84
Onderzoeken	0,04	0,15	0	0
Totaal	2,44	8,82	10,31	8,73

De wervingsbonus is voornamelijk een tijdelijke maatregel tot en met 2010, waarvan het financiële effect nog doorloopt tot in 2011.

In een later stadium volgt de uitwerking van een aantal andere maatregelen, zoals de reservistennota, de ondersteuning van commandanten en de samenwerking met de ROC's (waaronder de 24-uurs opvang). Het financieel beslag van deze nog vast te stellen maatregelen is in bovenstaande tabel niet opgenomen. Behoudens de nog af te spreken exogene bijdrage voor de financiering van de laatste maatregel, zullen deze maatregelen binnen het defensiebudget worden geaccommodeerd.

Tot slot

In deze omvangrijke Kamerbrief heb ik de uitwerking en uitvoering van de meest aansprekende maatregelen in het kader van werving en behoud uiteengezet. Hieruit blijkt dat grote inspanningen worden gedaan om de vulling te verbeteren. De eerste positieve resultaten van diverse deelmaatregelen zijn reeds zichtbaar. Daarmee is de trend nog niet gekeerd, maar het is een begin van een positieve ontwikkeling die daar op termijn naar mijn overtuiging wel toe zal leiden. Aansprekende maatregelen als de wervingsbonus en de maatregelen in het kader van behoud dragen bij aan het besef in de organisatie dat alle zeilen worden bijgezet. Van ons personeel wordt veel gevraagd en met deze maatregelen kan Defensie nog meer benadrukken dat het personeel de belangrijkste factor van onze succesvolle krijgsmacht is. De ambitie is hoog, maar de inspanningen zijn dat ook. Defensie gaat de concurrentie op de krappe arbeidsmarkt aan. Het is nu van belang de maatregelen uit te voeren en te bezien welke resultaten kunnen worden behaald. Met de begroting 2010 zal ik u informeren over de resultaten en de stand van zaken met betrekking tot de maatregelen die verder worden uitgewerkt.

DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE

drs. J.G. de Vries

BIJLAGEN

- A Onderzoek uitval belangstellenden
- B Onderzoek cultuurgebonden elementen
- C Reservisten
- D Lijst schaarse categorieën