



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 26 februari 2009

Ons kenmerk P/2009002692

Onderwerp Rapportage militair personeel Defensie met Flexibel  
Personeelssysteem (FPS) en Werving & Behoud (W&B)

## Inleiding

Hierbij bied ik u conform de toezegging in het wetgevingsoverleg Personeel van 3 november 2008 de halfjaarlijkse rapportage aan over het Flexibel Personeelsysteem, inclusief de voortgang van het actieplan Werving & Behoud. Deze gecombineerde rapportage, naar de stand van 31 december 2008, geeft een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom. Zowel de maatregelen in het kader van het Flexibel Personeelsysteem als die uit het actieplan Werving & Behoud zijn noodzakelijk om Defensie toereikend te vullen en haar taken optimaal te kunnen uitvoeren.

Uit deze rapportage blijkt dat het aantal militaire vacatures in 2008 verder is opgelopen tot ruim 7600. Dat de negatieve trend in de vulling nog niet is gekeerd is onwenselijk, maar niet onverwacht. Hoewel het verschil tussen de in- en uitstroom over 2008 minder negatief is dan aanvankelijk werd verwacht, is het te vroeg om te kunnen zeggen of de maatregelen uit het Actieplan Werving en Behoud al effect hebben gehad. Dat geldt eveneens voor de maatregelen in het kader van het FPS. FPS is officieel ingevoerd per 1 januari 2008 en de eerste instrumenten volgden in de loop van dat jaar. Niettemin zijn positieve effecten van de getroffen maatregelen zichtbaar. Zo hebben in de eerste maand van invoering al 68 mensen via de wervingsbonuskaart gesolliciteerd. Ook de campagne 'Van werk naar werk', gericht op



Defensie

de instroom van personeel met werkervaring, kan als een succes worden aangemerkt. Ruim 3000 mensen hebben belangstelling getoond, waarvan er inmiddels ongeveer 250 zijn aangesteld of binnen afzienbare tijd zullen worden aangesteld. Hoewel niet met zekerheid kan worden voorspeld welke invloed de kredietcrisis zal hebben op het behoud en de instroom bij Defensie, is het de verwachting dat de irreguliere uitstroom zal afnemen en dat de belangstelling voor een baan bij Defensie zal toenemen. In dit verband zullen bedrijven die personeel ontslaan op de mogelijkheid van een baan bij Defensie worden gewezen. Ongeveer 1500 van de militaire vacatures betreffen civiel herkenbare functies, waaronder verpleegkundigen, technici en administratieve functies. Defensie zal in het licht van verwachte ontslagen in het bedrijfsleven als gevolg van de crisis bezien in hoeverre deze functies tijdelijk door burgers kunnen worden vervuld. Defensie zal zich op de arbeidsmarkt blijven profileren als betrouwbaar werkgever.

Deze rapportage geeft dus vooral een beeld van alle inspanningen die Defensie zich in 2008 heeft getroost om het personeel te behouden en nieuw personeel te werven. De verwachting is dat genomen maatregelen en inspanningen in 2009 tot omkeer van de negatieve trend en daarmee een betere vulling van de organisatie zullen leiden.

#### Flexibel Personeelsysteem (FPS)

Sinds de nulmeting (Kamerstuk 31200 X nr.9 van 5 oktober 2007) zijn twee rapportages over FPS aan de Kamer gezonden (Kamerstukken 31200 X nr.96 van 7 maart 2008 en 31243 nr.9 van 29 augustus 2008). De daarin opgenomen indicatoren zijn in deze rapportage grotendeels gehandhaafd. Omdat uit maandelijkse metingen in het kader van de Benchmark Werkbeleving blijkt dat de bekendheid met en de beeldvorming over het FPS bij het personeel in de eerste en tweede helft van 2008 voldoende is bestendig, wordt hierover niet meer gerapporteerd.

#### Werving & Behoud (W&B)

Het actieplan Werving & Behoud (Kamerstuk 31243, nr.8 van 4 april 2009) is gevolgd door een eerste voortgangsrapportage en een nadere uitwerking (Kamerstuk 31243 nr.10 van 15 oktober 2008). De Kamer is vervolgens geïnformeerd over de kwantitatieve doelstellingen van Werving & Behoud (Kamerstuk 31243 nr.13 van 25 november 2008). Deze doelstellingen



Defensie

zijn in deze rapportage opgenomen als indicatoren. Daarnaast gaat deze rapportage in op significante ontwikkelingen in het kader van de uitwerking van het actieplan Werving & Behoud.

### Leeswijzer

De indicatoren worden aan de hand van de personeellogistieke keten van instroom, doorstroom en uitstroom behandeld. Ook worden enkele statistische gegevens van het personeelbestand behandeld. Ten slotte volgen enkele beschouwingen over FPS en Werving & Behoud en een samenvatting van de ontwikkelingen in het militaire personeelbestand.

Tenzij anders vermeld betreffen de gegevens uit deze rapportage de stand van 31 december 2008 of de periode van 1 januari 2008 tot en met 31 december 2008. Bij indicatoren waarover al eerder is gerapporteerd zijn waar mogelijk de trends inzichtelijk gemaakt.

Ten overvloede wijs ik u op het verschil tussen de weergave van de totale militaire personeelsterkte en de militaire personeelsterkte op een organieke arbeidsplaats. Bij de militaire personeelsterkte op een organieke arbeidsplaats worden alleen de militairen meegeteld die daadwerkelijk op een organieke arbeidsplaats zijn geplaatst en dus de organisatie vullen. In de totale militaire personeelsterkte zijn ook de militairen meegenomen die op opleidingsplaatsen zitten, die zijn geplaatst bij agentschappen of projectorganisaties of die zich in een reïntegratie- en herplaatsingstraject bevinden. Om die reden is de totale militaire personeelsterkte hoger dan de vullingsgraad zou doen vermoeden.

### **Instroom**

Instroom omvat de werving, de keuring en selectie, de aanstelling en de initiële opleiding van militair personeel. Het actieplan Werving & Behoud kent diverse maatregelen om de aanstelling van nieuw personeel in de keten van instroom te verbeteren. Vier van de vijf kwantitatieve doelstellingen hebben betrekking op de instroom en worden hieronder behandeld.


 Defensie

### Wervingsbonus

De wervingsbonus is per 1 december 2008 ingevoerd om defensiemedewerkers te stimuleren als ambassadeurs van Defensie anderen te interesseren voor een baan bij Defensie. Alle medewerkers hebben op 1 december 2008 een set met vijf wervingsbonuskaarten gekregen en een begeleidende brief met uitleg over de regeling. Het doel is jaarlijks 2000 nieuwe defensiemedewerkers te werven met de wervingsbonus.

*Tabel 1: aantal sollicitanten en het gebruik van de wervingsbonuskaart per operationeel commando in december 2008*

	CZSK	CLAS	CLSK	KMAR	Totaal
Sollicitanten	293	395	265	121	1074
Wervingsbonuskaart	0	63	4	1	68

In de maand december 2008 hebben in totaal 1074 mensen gesolliciteerd, waarvan 68 met een wervingsbonuskaart. Daarnaast hebben ruim 70 mensen belangstelling getoond voor een baan bij Defensie naar aanleiding van de wervingsbonuskaart. Aan de wervingsbonuskaart wordt blijvend aandacht geschonken via defensiemedia. Gezien het prille bestaan van de wervingsbonus is het te vroeg conclusies te verbinden aan deze getallen. Eind 2009 zal het effect van de wervingsbonus worden geëvalueerd. Nochtans acht ik de eerste signalen hoopvol.

### Parttime wervers

Het is gebleken dat de verhalen van mannen en vrouwen uit de praktijk tijdens voorlichtingen een positief effect hebben op de instroom. Deze parttime wervers (PTW'ers) kunnen een goed en actueel beeld schetsen van hun werk en ervaringen bij Defensie. In het kader van het actieplan Werving & Behoud wordt het bestand van PTW'ers uitgebreid en geprofessionaliseerd. De doelstelling voor 2008, de aanwijzing en opleiding van 50 PTW'ers, is gehaald. Daarbij wordt wel aangetekend dat alleen het CLAS nog beschikt over PTW'ers. De doelstelling voor 2011 is een verdere uitbreiding van het bestand tot 150. Daarbij wordt ook rekening gehouden met de opbouw van het bestand, zodat de pool zal gaan bestaan uit manschappen, onderofficieren en officieren van de verschillende doelgroepen (vrouwen, allochtonen, technisch en medisch personeel, vliegers etc.). Om het bestand PTW'ers kwantitatief en kwalitatief op peil te krijgen en te houden worden alle PTW'ers in 2009


 Defensie

centraal geregistreerd, wordt de selectieprocedure verbeterd en krijgen PTW'ers een specifieke opleiding.

*Tabel 2: doelstelling en realisatie PTW'ers per operationeel commando voor 2011*

	CZSK	CLAS	CLSK	KMAR	Totaal
2008 (real.)	0	50	0	0	50
2009 (plan)	11	56	11	5	83
2010 (plan)	22	62	22	10	116
2011 (plan)	33	68	33	16	150

#### Samenwerking met ROC's

De ROC's zijn voor Defensie belangrijke partners in de opleiding en werving van potentiële militairen. Zoals al was aangekondigd in de samenwerkingsovereenkomst tussen de ministeries van Defensie, Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) van november 2007 en in het actieplan Werving & Behoud is de samenwerking per 1 september 2008 uitgebreid. Dit is ook gemeld in de evaluatie van de samenwerkingsovereenkomst die 13 januari 2009 aan de Kamer is gezonden (Kamerstuk 31700 X, nr.75). Met zeven ROC's waarmee Defensie al langere tijd nauw samenwerkt, is een intentieovereenkomst getekend om de samenwerking de komende jaren te intensiveren. De opleidingen Veiligheid, Maritiem, Logistiek en Techniek zullen in eerste instantie op deze zeven ROC's worden gegeven en vanaf het schooljaar 2010-2011 op ongeveer dertig ROC's.

De voorlichting over de instroomopleidingen bij de ROC's heeft in 2008 tot betere resultaten geleid dan in 2007. In het schooljaar 2007-2008 namen ongeveer 1700 leerlingen deel aan een instroomopleiding, terwijl dat er in het schooljaar 2008-2009 ruim 2000 zijn. De doelstelling voor de komende jaren loopt op van 3000 leerlingen in schooljaar 2009-2010 tot 3600 leerlingen voor schooljaar 2010-2011 en 4000 leerlingen in het schooljaar 2011-2012.

Om deze doelstellingen te realiseren wordt met de ROC's een gezamenlijk plan van aanpak voor de vulling van de opleidingen opgesteld. Het doel is een eensgezinde benadering van kandidaten door ROC's en Defensie en de vergroting van de rol van de ROC's. Om kandidaten te interesseren voor de instroomopleidingen worden dit schooljaar tweedaagse



Defensie

kennismakingsprogramma's ontwikkeld. De deelnemers kunnen tijdens deze dagen uitgebreid kennismaken met de defensieonderdelen. De dagen worden georganiseerd in de periode van 14 februari tot 1 maart 2009.

#### Instroom van mensen met eerder opgedane werkervaring

Het doel van de maatregel is om iemand die buiten Defensie werkervaring heeft opgedaan en op latere leeftijd alsnog een functie ambieert bij Defensie, te laten instromen op basis van de behoefte van Defensie, eerder verworven competenties en eigen ambitie, wensen en mogelijkheden. Door middel van maatwerk wordt een passend traject naar de militaire functie aangeboden. In het actieplan Werving & Behoud is de instroom van nieuw personeel met werkervaring aangeduid als "instroom 30-plussers". Omdat de doelgroep niet beperkt is tot mensen boven de dertig is de titel van deze maatregel intussen aangepast. Het gaat immers ook om mensen met werkervaring die jonger zijn dan dertig.

Tot en met 31 december 2008 hebben ruim 3000 mensen met eerder opgedane werkervaring, waaronder mensen die eerder bij Defensie hebben gewerkt (herintreders), belangstelling getoond voor een functie bij Defensie. De zorgvuldige selectie en afhandeling van deze onverwacht grote aantallen vergen veel inspanningen van de organisatie. De Bureaus Bijzondere Instroom en Maatwerk bij de operationele commando's zijn nu operationeel en dragen zorg voor de afhandeling van alle aanmeldingen.

Ongeveer 250 geïnteresseerden zijn inmiddels aangesteld of staan op het punt te worden aangesteld. Ongeveer 1450 geïnteresseerden zijn definitief afgewezen of hebben zich teruggetrokken. De redenen van afwijzing zijn onder andere een gebrek aan relevante werkervaring, een te hoge leeftijd en onvoldoende resultaten bij het psychologische of medische onderzoek. De sollicitaties van de overige 1600 geïnteresseerden zijn nog in behandeling. Op 12 januari 2009 is de eerste groep van elf heringetreden militairen bij het CLAS begonnen aan een korte (opfris-)opleiding militaire basisvaardigheden. De verwachting is dat in 2009 ongeveer 300 geïnteresseerden met eerder opgedane werkervaring zullen instromen bij Defensie.


 Defensie

### Verminderen van de uitval bij de keuring en selectie

In het actieplan Werving & Behoud is geconstateerd dat de uitval uit het keuring- en selectieproces hoog is. Dit komt onder andere door de lange doorlooptijd, waardoor sollicitanten tussentijds afhaken, en door de keuring- en selectie-eisen. De doelstelling is de uitval gedurende de psychologische, geneeskundige en veiligheidsonderzoek te verminderen tot maximaal veertig procent in 2010.

*Tabel 3: uitval tussen opkomst selectie & keuring en besluit aanstelbaar in 2008*

	Opkomst selectie & keuring	Aanstelbaren	Uitvalpercentage
Aantal personen	8.600	5.073	41,0%

Uit de gegevens blijkt dat de uitval in 2008 41 procent bedroeg. Dit is lager dan de geraamde 45 procent die in de brieven aan de Kamer over Werving & Behoud was opgenomen. De doelstelling om tot een verlaging van de uitval te komen wordt onverkort gehandhaafd.

### Wervingsketen

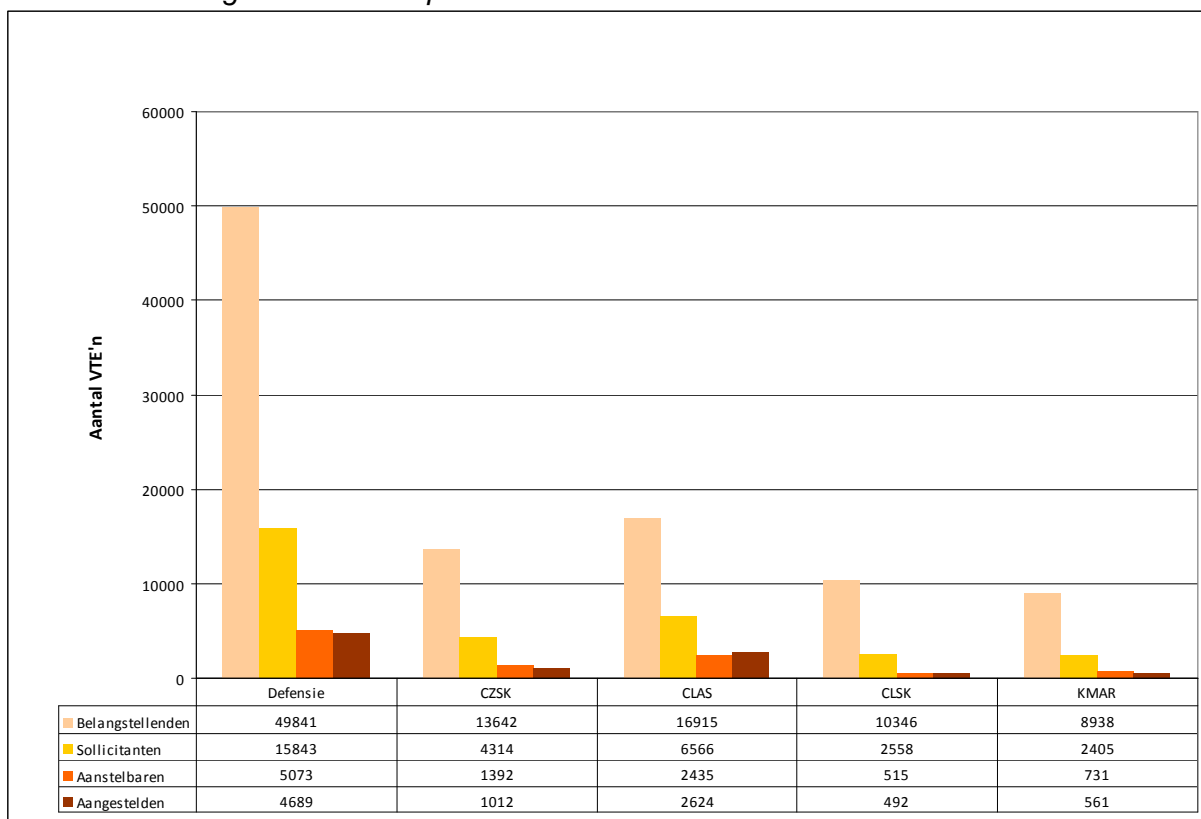
In de grafiek op de volgende pagina zijn de resultaten van de wervingsketen naast elkaar gepresenteerd.

Het aantal belangstellenden is ten opzichte van de vorige rapportage toegenomen. Het aantal sollicitanten is over het totaal gezien licht gestegen, maar is bij het CLAS en het CLSK gedaald. De redenen van de uitval tussen belangstelling en sollicitatie zijn onderzocht en beschreven in de brief van 15 oktober 2008. Het gaat vooral om een andere baan, het willen doorstuderen op een hoger niveau en de verwachting niet aan de medische of fysieke eisen te voldoen.

Het aantal aanstelbaren is gedaald. Het verschil tussen het aantal sollicitanten en het aantal aanstelbaren kent verscheidene oorzaken. Omdat sollicitanten niet altijd de juiste vooropleiding of kennis voor de functie(s) hebben, kunnen zij in een eerste, administratieve selectie afvallen. Daarnaast hebben sollicitanten vaak meer sollicitaties tegelijkertijd lopen en kunnen zij een keuze maken voor een andere werkgever, of besluiten alsnog verder te studeren. Ten slotte speelt ook de eerdergenoemde uitval bij de keuringen en selectie een

rol. Het aantal aanstellingen van nieuw personeel is ten opzichte van de vorige rapportage licht gestegen.

Grafiek 1: wervingsketen militair personeel in 2008



### In opleiding

Na de instroom van nieuw personeel volgt altijd de initiële opleiding voordat er sprake kan zijn van een functievervulling als militair. Bij een volledig gevulde organisatie is de opleidingscapaciteit afgestemd op de benodigde opleidingen om de organisatie gevuld te houden, ook wel de vervangingsvraag genoemd. Bij een niet volledig gevulde organisatie moeten er meer mensen worden binnengehaald en dus ook meer mensen worden opgeleid. In onderstaande tabel is de planning voor het aantal opleidingsplaatsen afgezet tegen het gerealiseerde gemiddelde over het hele jaar 2008.




 Defensie

*Tabel 4: planning en bezetting opleidingsplaatsen (initiële opleidingen en loopbaanopleidingen > 6 maanden) in 2008*

	Planning	Realisatie	Vershil planning en realisatie
Defensie	5.113	6.303	1.190

In 2008 zaten gemiddeld 1200 militairen meer op een opleidingsplaats dan het geplande gemiddelde. Aangevuld met de geambieerde verhoging van de instroom en opleidingsontwikkelingen in het kader van FPS en loopbaanlint zal de druk op de beschikbare opleidingscapaciteit waarschijnlijk nog verder toenemen. Vooruitlopend op de structurele aanpassingen van het opleidingsmodel van Defensie wordt daarom onderzoek gedaan naar maatregelen om op korte termijn een verruiming van de opleidingscapaciteit te realiseren om de instroom in 2009 en 2010 aan te kunnen. In september 2009 zal de Kamer een opleidingsnota ontvangen waarin ook deze elementen worden verwerkt.

#### Opleidingsverloop

In de afgelopen jaren bedroeg het opleidingsverloop van de initiële opleidingen gemiddeld 35 procent. Het verloop per opleiding verschilt mede afhankelijk van de (fysieke) zwaarte van de opleiding. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen fysiek lichte, middelzware en zware opleidingen. De uitvalpercentages bedroegen in 2007 gemiddeld respectievelijk 10, 25 en 50 tot 60 procent. In het actieplan Werving en Behoud is tot doel gesteld het opleidingsverloop terug te brengen naar gemiddeld 30 procent in 2010 en 25 procent in 2013.

*Tabel 5: uitstroom tijdens initiële opleiding door militair personeel ten opzichte van de instroom in de initiële opleiding per operationeel commando in 2008*

	CZSK	CLAS	CLSK	KMAR	Totaal
< 2 maanden	14,2%	14,2%	9,6%	6,1%	12,7%
2 - 6 maanden	9,0%	13,3%	9,4%	4,6%	10,9%
6 - 12 maanden	3,4%	5,6%	3,7%	5,2%	4,8%
12 - 24 maanden	1,9%	3,0%	5,5%	4,1%	3,2%
> 24 maanden	0,9%	2,5%	2,9%	1,3%	2,1%
Totaal	29,4%	38,6%	30,9%	21,2%	33,7%



Defensie

De uitstroom uit de initiële opleiding bedroeg in 2008 minder dan 34 procent. De verschillen per operationeel commando hangen vooral samen met de specifieke aard van de opleidingen. Om het verloop tijdens de opleidingen verder terug te dringen zullen in 2009 de in het actieplan Werving & Behoud aangekondigde maatregelen, waaronder de aanbevelingen uit het rapport "Take it or leave it" en het *watervallen* naar andere functies van leerlingen uit de initiële opleiding, verder worden uitgewerkt en geïmplementeerd.

### **Doorstroom**

Doorstroom behelst de plaatsing van personeel op een passende functie in de organisatie en de ontwikkeling van personeel en het bieden van ontplooiingsmogelijkheden, teneinde het volledige potentieel te kunnen benutten en personeel te behouden voor de organisatie. FPS speelt een belangrijke rol bij de ontwikkeling van het militaire personeel met het oog op een vervolgloopbaan binnen Defensie. Binnen het FPS wordt vanuit het oogpunt van loopbaanbegeleiding en ontwikkeling uitgegaan van maatwerk voor de individuele werknemer. Om de individuele benadering van het defensiepersoneel mogelijk te maken zijn een aantal speerpunten gekozen die in 2009 verder zullen worden uitgewerkt, te weten de intensivering van de loopbaanbegeleiding, de inrichting van de loopbaanbegeleidingsorganisatie en de invoering van de daarvoor noodzakelijke instrumenten. Deze punten komen hier dan ook aan de orde.

#### Doorstroom fasen FPS

Het FPS is als personeelsysteem gericht op de ontwikkeling van het personeel en een optimale kwantitatieve en kwalitatieve vulling van de krijgsmacht. Het systeem moet voorts leiden tot een verbetering van de sturingsmogelijkheden in de samenstelling van het personeelsbestand. Een van de uitgangspunten daarbij is om te kunnen beschikken over een flexibel personeelsbestand. Tot het flexibele personeelsbestand wordt het militaire personeel gerekend met een BBT-aanstelling en militairen die zijn aangesteld in FPS fase 1 en FPS fase 2. Door de toepassing van de (voorlopige) sturingsinstrumenten en de regulering van de doorstroom tot FPS fase 3 kan de gewenste flexibiliteit in het personeelsbestand tot stand worden gebracht.


 Defensie

Tabel 6: doorstroom bij fasen FPS in 2008

	Van FPS fase 1 naar FPS fase 2	Van FPS fase 2 naar FPS fase 3	Van BBT naar FPS fase 2	Van BBT naar FPS fase 3
Aantal militairen	3	22	4.119	22

Defensie streeft er als goed werkgever naar om medewerkers die bij Defensie willen en kunnen blijven werken kansen en mogelijkheden te bieden. Alle medewerkers moeten de mogelijkheid krijgen zich door loopbaanbegeleiding, opleiding en ontwikkeling te kwalificeren voor doorstroom binnen de defensieorganisatie. Het jaar 2008 was vooral een overgangsjaar waarin de nadruk lag op de omzetting van BBT-aanstellingen in FPS-aanstellingen. De komende periode zal de doorstroom tussen de fasen van FPS zo moeten worden gestuurd dat het resultaat recht doet aan de gewenste opbouw.

#### Loopbaanbegeleiding

In 2008 is de loopbaanbegeleidingsorganisatie van militairen in samenwerking met de operationele commando's versterkt. In het vierde kwartaal van 2008 hebben het CZSK, het CLSK en de KMar de reorganisatieplannen voor de inrichting van de loopbaanbegeleidingsorganisatie uitgewerkt. Het voorlopige reorganisatieplan van het CLAS zal naar verwachting in het eerste kwartaal van 2009 gereed zijn. De werkelijke inrichting van de loopbaanbegeleiding bij de operationele commando's gebeurt in 2009. Vooruitlopend op de uitvoering van de reorganisatietrajecten geven loopbaanbegeleiders, lijnmanagers, vakoudsten en monitoren al wel uitvoering aan loopbaanbegeleiding binnen de operationele commando's.

Tabel 7: realisatie 2008 en planning 2009-2010 van loopbaanbegeleiders

	CZSK	CLAS	CLSK	KMAR	Coördinatie	Totaal
2008 (real.)	34	30	3	0	0	67
2009 (plan)	41	60	27	15	1	144
2010 (plan)	41	90	43	25	1	200

De eerste loopbaanbegeleiders zijn conform de doelstellingen eind 2008 geworven en worden op dit moment verder opgeleid. Eind 2008 zijn vier opleidingsklassen gestart van de Leergang Loopbaanbegeleiding voor loopbaanbegeleiders op MBO-niveau (35 medewerkers)



Defensie

en HBO-niveau (13 medewerkers). Ook toekomstige loopbaanbegeleiders zullen de Leergang Loopbaanbegeleiding volgen.

Aan de doelstelling eind 2008 ongeveer 100 VTE loopbaanbegeleiders bij Defensie werkzaam te hebben is met 67 VTE niet volledig voldaan. Het aantal begeleiders zal naar verwachting stapsgewijs groeien tot een aantal van 200 in 2010. Naast de defensiebrede intensivering van loopbaanbegeleiding zijn, in het kader van het actieplan Werving en Behoud, loopbaangesprekken gevoerd met militair personeel uit 'schaarse categorieën'.

#### Elektronisch Portfolio

Om de persoonlijke ontwikkeling van de individuele militair beter zichtbaar te maken voor een loopbaan binnen of buiten Defensie, is het E-Portfolio voor militair en burgerpersoneel ontwikkeld. De ontwikkeling van het E-Portfolio vindt plaats in drie fasen. In november 2008 is het E-Portfolio beschikbaar gesteld voor het defensiepersoneel, inclusief de ondersteunende opleidingen en de elektronische gebruikersondersteuning. In 2009 wordt verder gewerkt aan de ontwikkeling van het E-Portfolio en de verdere inbedding ervan in de personele processen. In april 2009 gaat fase twee van het E-Portfolio in, die de verdere uitbreiding van de functionaliteiten van het E-Portfolio behelst. Het gaat hierbij onder andere om de mogelijkheid voor de persoonlijke en/of vaktechnische ontwikkeling doelen te stellen en te bewaken. In oktober 2009 wordt fase drie van het E-Portfolio uitgevoerd waarin de uitwisselbaarheid met civiele kwalificaties en instanties verder wordt verbeterd.

Gedurende het gehele ontwikkelingstraject van het E-Portfolio zijn er begeleidende trainingen en opleidingen voor medewerkers en leidinggevenden. Vanuit het oogpunt van behoud zal voorrang worden gegeven aan medewerkers uit de schaarse personeelcategorieën en hun leidinggevenden. Ook zal tijdens de loopbaangesprekken het gebruik van het E-Portfolio met het personeel worden besproken.

#### Persoonlijk Ontwikkelplan

Loopbaanafspraken worden opgenomen in het Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) van de militair. Hiertoe is in 2008 het POP-formulier ontwikkeld en voor instemming aangeboden aan de centrales van overheidspersoneel. Het POP-formulier zal naar verwachting in het eerste



Defensie

kwartaal van 2009 in gebruik worden genomen zodra overeenstemming is bereikt met de Centrales van Overheidspersoneel.

### EVC-instrumentarium

Met het instrument Erkenning Verworven Competenties (EVC) kan zowel het militaire als het burgerpersoneel de in de praktijk opgedane kennis, ervaring en vaardigheden (bijvoorbeeld op het gebied van operaties, techniek, geneeskundige verzorging, ICT of beveiliging) laten accrediteren. Hiermee kunnen civiel erkende (deel-)certificaten of vrijstellingen voor interne en externe opleidingen worden verworven. Daarnaast is het voor Defensie en haar medewerkers van belang ook in interne loopbanen maximaal te profiteren van in de praktijk ontwikkelde competenties. Aan boord van Hr. Ms. Tromp is gekeken naar de toepassing van het erkennen van verworven competenties, om zo opleidingsachterstanden zichtbaar te maken en weg te kunnen werken. Een ander voorbeeld betreft de mogelijkheden die het CLAS biedt aan medewerkers om een EVC-traject te doorlopen voor het aanvangen van een civiele opleiding.

De belangrijkste randvoorwaarde voor het uitvoeren van EVC-procedures is het E-portfolio, waarin de ervaring kan worden geregistreerd. Daarnaast zullen de interne defensieopleidingen worden getoetst op het Erkennen van Verworven Kwalificaties (EVK). Het EVC-instrument is binnen Defensie beschikbaar en toepasbaar en kan worden ingezet voor loopbaanbegeleiding, opleiding(strajecten) of in trajecten “van werk naar werk”. Om de civiele erkenning te verkrijgen wordt gebruikgemaakt van externe geaccrediteerde (opleidings)instellingen.

### **Uitstroom**

Uitstroom betreft de regulering van personeel dat zelfgekozen of gedwongen de organisatie verlaat. De voornaamste elementen zijn de reguliere en irreguliere uitstroom en de gemiddelde verblijfsduur in de defensieorganisatie bij de uitstroom.

### Reguliere en irreguliere uitstroom

Elke organisatie streeft naar maximale sturing op de uitstroom. In het personeelsysteem vóór FPS was sprake van een gecontroleerde, reguliere uitstroom bij het einde van een


 Defensie

aanstelling Beroepspersoneel Bepaalde Tijd (BBT) en bij het bereiken van de pensioenleeftijd voor Beroepspersoneel Onbepaalde Tijd (BOT). Alle andere vormen van uitstroom waren irregulier en per definitie ongestuurd. In de huidige overgangsfase is er sprake van reguliere uitstroom bij het einde van een aanstelling Beroepspersoneel Bepaalde Tijd (BBT) en bij het bereiken van de pensioenleeftijd van militairen in FPS fase 3. Na de overgangperiode zal de reguliere uitstroom nog steeds bestaan uit de militairen in FPS fase 3 die de pensioenleeftijd bereiken én de militairen in FPS fase 2 hun maximale looptijd of leeftijd in rang hebben bereikt of van wie Defensie heeft bepaald dat zij zich niet hebben gekwalificeerd voor FPS fase 3. Beperking van het irreguliere verloop blijft de doelstelling. Een specifiek onderdeel van irregulier verloop is het opleidingsverloop.

*Tabel 8: reguliere en irreguliere uitstroom (incl. opleidingsverloop) van militair personeel per operationeel commando in 2008*

	CZSK	CLAS	CLSK	KMAR	Totaal
Regulier	592	933	415	135	2.075
Irregulier	620	2.114	447	324	3.505
w.o. <i>opleidingsverloop</i>	297	1.013	152	119	1.581
Totaal	1.212	3.047	862	459	5.580

De uitstroom is ten opzichte van de vorige rapportage met bijna 500 gedaald. Deze daling heeft zich echter alleen voorgedaan bij de reguliere uitstroom. Er zijn de nodige maatregelen genomen om de irreguliere uitstroom te verminderen en dus het behoud te verbeteren. De verwachting is dat de economische crisis hierop ook de nodige invloed zal hebben.

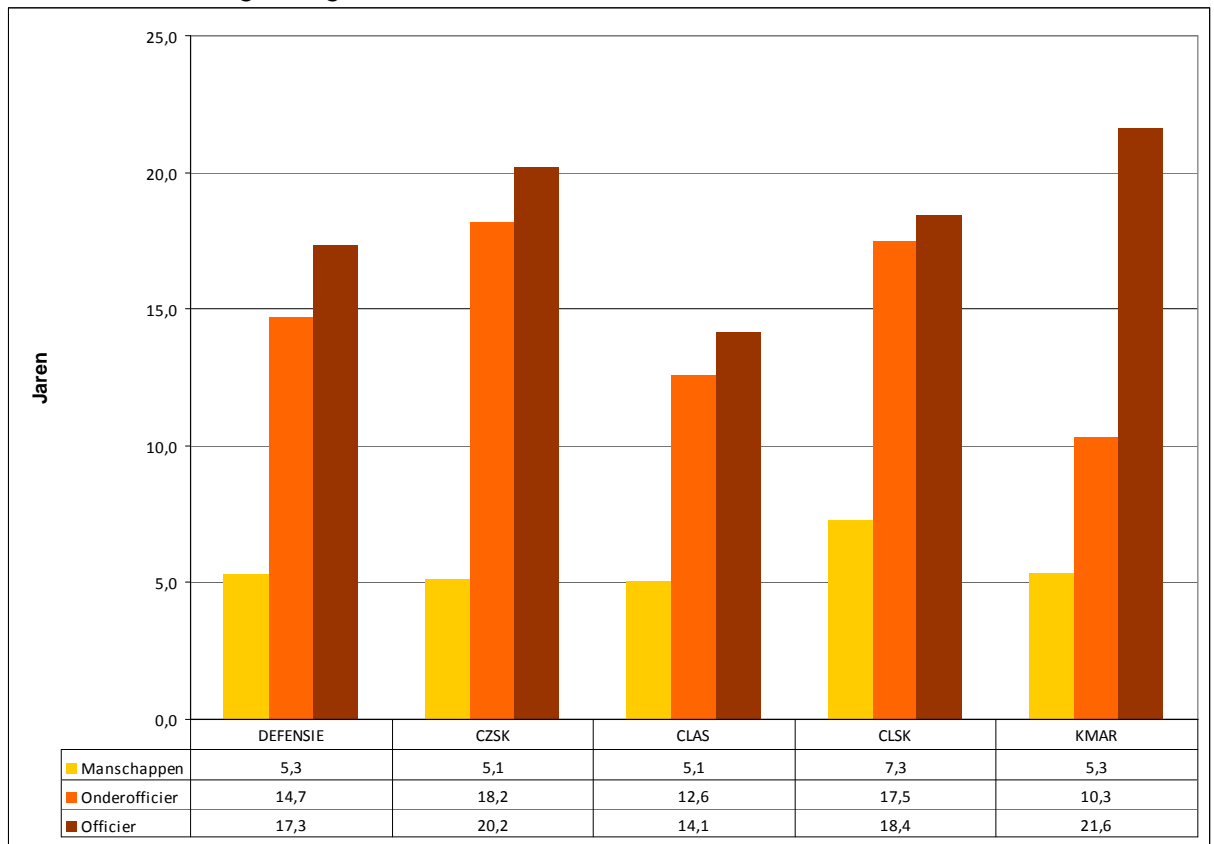
Het saldo van in- en uitstroom komt in 2008 uit op -891. Ten opzichte van 2007 is dit bijna 500 minder negatief. Desondanks blijft het streven er uiteraard op gericht zo snel mogelijk een positief saldo te bewerkstelligen om uiteindelijk de vulling te verbeteren.

#### Verblijfsduur

De in de vorige rapportages FPS opgenomen gemiddelde verblijfsduur bij uitstroom werd sterk vertekend door het opleidingsverloop, waarbij de verblijfsduur per definitie kort is.

Daarom wordt voortaan, naast de presentatie van het opleidingsverloop bij de instroom, de gemiddelde verblijfsduur bij uitstroom gepresenteerd exclusief het opleidingsverloop.

*Grafiek 2: gemiddelde verblijfsduur militair personeel bij uitstroom per operationeel commando en rangscategorie in 2008*



De verschillen in verblijfsduur tussen de operationele commando's hebben vooral te maken met de verschillende loopbaanpatronen. Een verbetering van de vulling moet, naast een hogere instroom, vooral worden bereikt door het langer behouden van het militaire personeel in alle rangen.



## Bestand

Hierboven zijn de stromen in de personeellogistieke keten behandeld. Hieronder komen enkele indicatoren uit het bestand aan personeel (de resultante van de stromen) aan bod.

### Vulling

Alle activiteiten ten bate van Werving & Behoud en FPS zijn gericht op het vullen van de organieke arbeidsplaatsen om optimaal de taken van Defensie te kunnen uitvoeren. Hoewel de vulling van de organieke arbeidsplaatsen met militairen in beginsel afhankelijk is van de in-, door- en uitstroom, zorgt het personeel op initiële opleidingsplaatsen voor een significante afwijking. Dit personeel is weliswaar ingestroomd en telt dus mee in de personeelsoverzichten, maar draagt nog niet bij tot vulling van organieke arbeidsplaatsen. Kleinere afwijkingen worden veroorzaakt door personeel in langdurige loopbaanopleidingen, personeel dat is geplaatst bij agentschappen en projectorganisaties, en personeel in een reïntegratie- of herplaatsingstraject.

*Tabel 9: vullingsgraad organieke arbeidsplaatsen militair personeel en vacatures op 31/12/08*

Defensieonderdeel	Organieke arbeidsplaatsen	Personeel op organieke arbeidsplaatsen	Vacatures	Vullingsgraad organieke arbeidsplaatsen
CZSK	7.999	6.437	1.562	80,5%
CLAS	19.509	16.277	3.232	83,4%
CLSK	7.902	6.866	1.036	86,9%
KMAR	5.483	4.890	594	89,2%
BS	1.063	816	247	76,8%
CDC	3.204	2.472	732	77,2%
DMO	1.387	1.183	204	85,3%
Defensie	46.547	38.941	7.607	83,7%

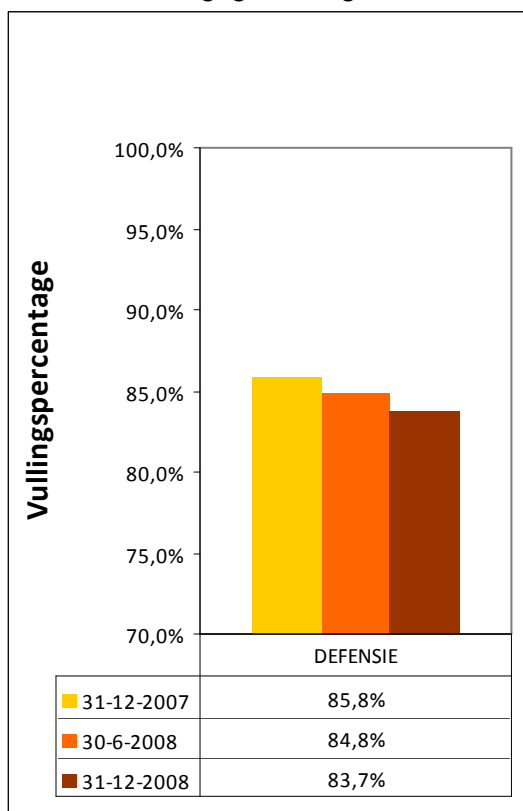
Het aantal vacatures is opgelopen tot ruim 7.600. Van deze vacatures staat bijna 25 procent hooguit drie maanden open en bijna 49 procent drie maanden tot één jaar. De rest van de vacatures, ruim een kwart, is langer dan een jaar niet gevuld. De meeste vacatures zijn er bij de onderofficieren, ruim 44 procent, dan volgen de manschappen met ruim 37 procent en




 Defensie

daarna de officieren met bijna 19 procent. Wat categorieën functies betreft kan worden opgemerkt dat vacatures vrijwel overal voorkomen. De categorieën waarin (verhoudingsgewijs) veel vacatures voorkomen zijn de al eerder genoemde technische, medische en vliegende functies. Ongeveer 1500 van de militaire vacatures betreffen civiel herkenbare functies, waaronder verpleegkundigen, technici en administratieve functies. Hoewel de ambitie op termijn vulling van deze functies door militairen blijft, zal met het oog op zowel de vulling bij Defensie als het creëren van werkgelegenheid in het licht van verwachte ontslagen in het bedrijfsleven als gevolg van de crisis worden gezien in hoeverre deze functies tijdelijk door burgers kunnen worden vervuld.

*Grafiek 3: vullingsgraad organieke arbeidsplaatsen Defensie tussen 31/12/'07 en 31/12/'08*



Ten opzichte van de vorige rapportage is de vullingsgraad van militairen op organieke arbeidsplaatsen met ruim een procent gedaald, als resultaat van het saldo van in- en uitstroom dat nog steeds negatief is. De daling bij het CZSK en de stijging bij het CLSK ten


 Defensie

opzichte van de vorige rapportage hebben te maken met de overheveling van personeel voor het Defensie Helikopter Commando.

De ondervulling van militairen op organieke arbeidsplaatsen van ruim 16 procent komt niet overeen met het procentuele tekort aan militairen. Er zijn immers ook militairen op opleidingsplaatsen, bij agentschappen en bij een projectorganisatie geplaatst, en er bevinden zich militairen in een reïntegratie- en herplaatsingstraject. Het gaat hierbij in totaal om 7920 militairen. De totale personele sterkte - militair én burgerpersoneel - bedraagt ca. 93 procent van de formatieve omvang van de defensieorganisatie (exclusief agentschappen).

#### FPS-bestand

Het FPS is als personeelsysteem gericht op een optimale kwantitatieve en kwalitatieve vulling van de krijgsmacht en een verbetering van de besturingsmogelijkheden. Een van de voorwaarden daarvoor is een flexibel personeelbestand. Tot het flexibel personeelbestand wordt het militaire personeel gerekend in FPS-fase 1 en 2 en, in de overgangperiode, ook de militairen met een BBT-aanstelling. Door middel van de sturingsinstrumenten en de regulering van de doorstroom tot loopbaanfase 3 wordt de benodigde flexibiliteit in het personeelbestand verwezenlijkt.

Dat het militaire personeel in FPS fase 3 niet tot het flexibele personeelbestand wordt gerekend betekent overigens niet dat het niet flexibel inzetbaar is. Bovendien is een aanzienlijk deel van de militairen in FPS fase 3 jonger dan 35 jaar.

*Tabel 10: FPS-fase militair personeel op 31/12/08*

	BBT	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Totaal
Militair personeel	15.782	3.811	4.103	23.165	46.861

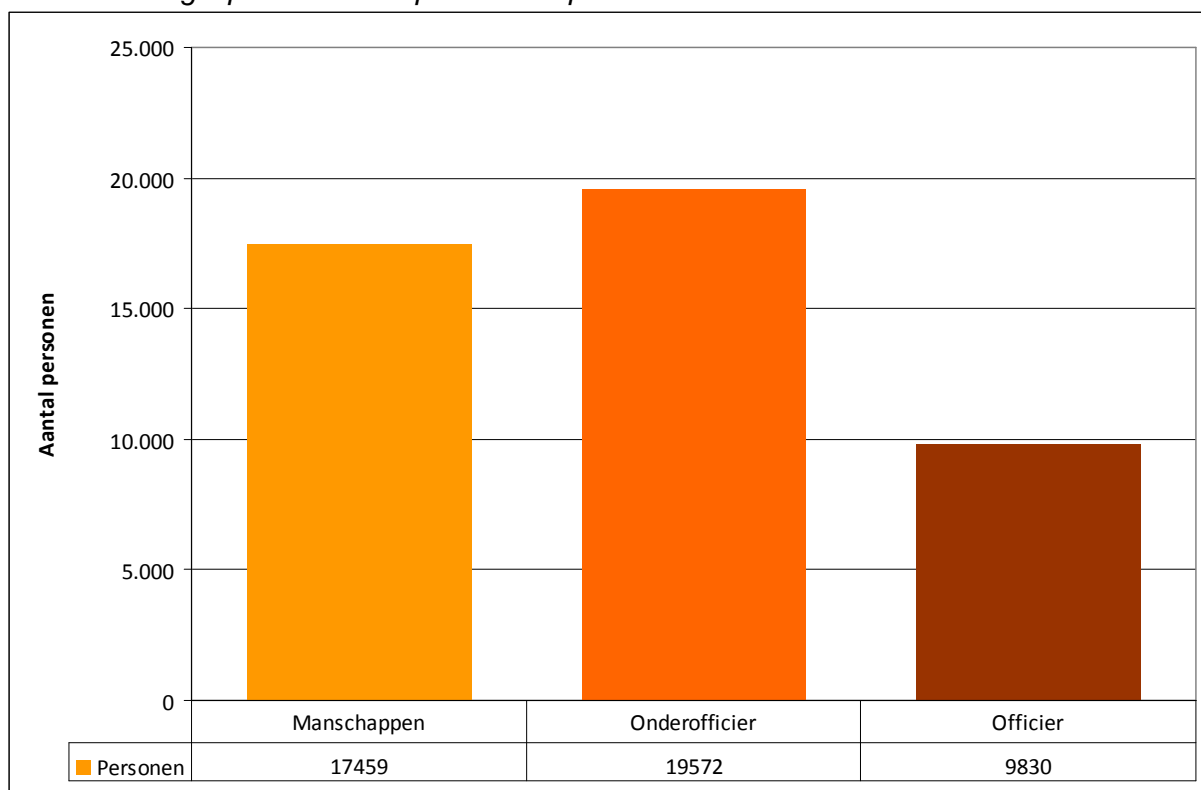
Op dit moment is de omvang van het flexibele personeelbestand en het personeel in fase 3 ongeveer gelijk. Ondanks de druk om de defensieorganisatie op korte termijn te vullen en het personeel te behouden zal de doorstroom naar loopbaanfase 3 zorgvuldig moeten geschieden om ook op langere termijn de gewenste flexibiliteit en verjonging in het personeelbestand te kunnen garanderen.

### Rangsopbouw

De rangsopbouw van het militaire personeel is de resultante van de formatieve opbouw (behoefte) en de vulling.

Ten opzichte van de vorige rapportage is er een lichte toename van het totale aantal militairen, omdat het saldo van in- en uitstroom het laatste half jaar minder negatief was dan een jaar geleden. De stijging deed zich voor bij de manschappen en officieren, maar niet bij de onderofficieren. Dat de totale militaire personeelsterkte in een half jaar tijd is toegenomen terwijl de vulling is afgenomen, ligt vooral aan het aantal militairen in opleiding.

*Grafiek 4: rangsopbouw militair personeel op 31/12/'08*



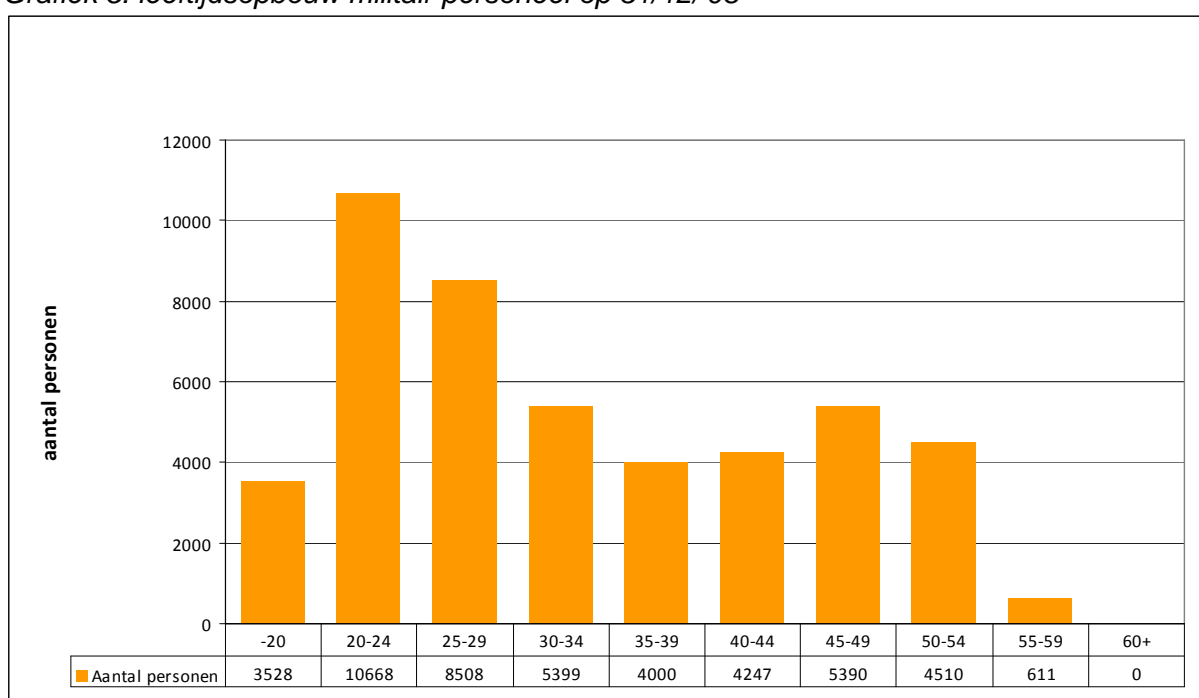
### Leeftijdsopbouw

Om te komen tot een moderne, flexibele en snel inzetbare krijgsmacht is onder andere een verjonging van het personeelbestand nodig. Deze doelstelling is ten dele gerealiseerd door een stijging van het aandeel van jong personeel in de leeftijdsklassen tot 20 jaar. De toename



van militair personeel in de leeftijdsklasse boven de 50 is toe te schrijven aan de doorstroom van het zittende militaire personeel binnen het gesloten personeelsysteem en de verhoging van de pensioenleeftijd.

Grafiek 5: leeftijdsopbouw militair personeel op 31/12/'08



Hoewel er geen één op één relatie is tussen rang, FPS-fase en leeftijd, zou een flexibel inzetbare en jonge populatie vooral in een hoog aandeel jonger dan 35 jaar tot uitdrukking moeten komen.

Tabel 11: trend leeftijdsopbouw (jonger en ouder dan 35 jaar) tussen 31/12/'07 en 31/12/'08

	31/12/'07	30/06/'08	31/12/'08
< 35 jaar	60,4%	59,6%	60,0%
≥ 35 jaar	39,6%	40,4%	40,0%

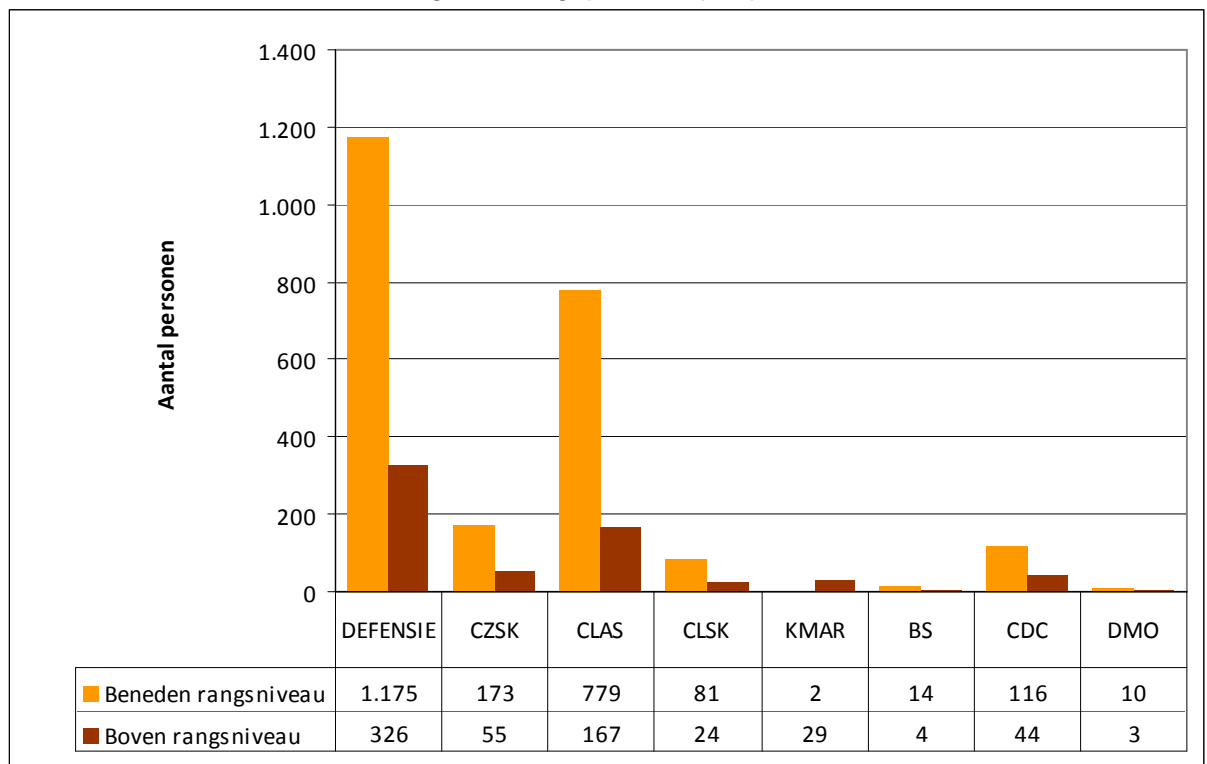
De huidige verhouding 60/40 komt overeen met de oude doelstelling van de verhouding beroepspersoneel bepaalde tijd (BBT) en beroepspersoneel onbepaalde tijd (BOT). Met een aantrekkende instroom van (vooral) jong personeel en het reguliere verloop in de hogere

leeftijdscategorieën zal de gewenste leeftijdsopbouw over ongeveer 10 tot 15 jaar worden bereikt.

Kwalitatieve mismatch

Naast de kwantitatieve vulling is ook een goede kwalitatieve vulling een voorwaarde voor een optimaal presterende defensieorganisatie. De kwalitatieve mismatch behelst onder andere de plaatsing van militairen beneden en boven hun rangsniveau. Het doel is uiteraard om dit verschijnsel tot een minimum te beperken.

Grafiek 6: beneden en boven rangsniveau geplaatst zijn op 31/12/'08



Ten opzichte van de vorige rapportages is het aantal militairen dat beneden en boven hun rangsniveau is geplaatst verder afgenomen. Omdat deze plaatsingen mede zijn veroorzaakt door eerdere reorganisaties is het de verwachting dat deze trend de komende jaren zal aanhouden.



Defensie

## **Afsluitend**

### Cultuur en communicatie

Naast de inrichting van de loopbaanbegeleiding en de invoering van het benodigde FPS-instrumentarium vergen FPS en de maatregelen op het gebied van behoud van personeel een andere wijze van werken en denken bij personeel, leidinggevenden en P&O functionarissen. Om dit te bewerkstelligen zijn in de tweede helft van 2008 activiteiten op het gebied van communicatie en voorlichting ontplooid. In het eerste kwartaal van 2009 start er een nieuwe informatieronde die is gericht op de verdere ondersteuning van leidinggevenden en medewerkers bij het werken met het FPS. Ook bij de ontwikkeling van opleidingen en trainingen ten behoeve van de invoering van instrumenten in het kader van het FPS, zal blijvend aandacht worden geschonken aan de gewenste werk- en denkwijze van personeel, leidinggevenden en P&O-functionarissen.

### Overleg met Centrales van Overheidspersoneel

Op dit moment wordt over de verdere uitwerking, de invoering en de rechtspositionele kaders van het FPS overleg gevoerd met de Centrales van Overheidspersoneel. Er bestaat overeenstemming over de algemene uitgangspunten en voornemens met betrekking tot het FPS.

### Ten slotte

Diverse indicatoren voor FPS en Werving & Behoud zijn voorzichtig positief, maar de belangrijkste, de vulling van organieke arbeidsplaatsen, is ook in 2008 verslechterd. In 2008 was het saldo van in- en uitstroom weliswaar verbeterd ten opzichte van de vorige rapportage en het vorige jaar, maar het is nog steeds negatief. Met de vele in 2008 gestarte maatregelen in het kader van werving en behoud, moet de lijn van verbetering worden voortgezet om een positief saldo te bereiken en het aantal vacatures te verminderen. Daarbij kan de ontwikkeling op de arbeidsmarkt voor Defensie van belang zijn. Daarbij wordt wel aangetekend dat een positief saldo van in- en uitstroom niet direct leidt tot een verbetering van de vulling. Nieuw aangesteld militair personeel zal eerst de initiële opleiding moeten volgen voordat plaatsing op een organieke arbeidsplaats aan de orde is. Behoud van het huidige militaire personeel heeft wel direct effect op de vulling. De beperking van de irreguliere uitstroom met FPS en andere behoudmaatregelen is daarom een belangrijk doel.



Defensie

De noodzakelijke toename van de instroom vergt een uitbreiding van de capaciteit voor opleidingen. Dat geldt ook voor de (tijdelijke) samenloop van het oude opleidingsmodel en de intensivering van de samenwerking met ROC's. Momenteel staat de beschikbare opleidingscapaciteit onder druk. Tijdelijke oplossingen zullen op korte termijn de capaciteit vergroten. Het is de uitdaging is om dit zo min mogelijk ten koste van de operationele capaciteit te laten gaan. Structurele oplossingen worden nader onderzocht. Maatregelen worden thans voorbereid en hierover volgen dit voorjaar besluiten.

De komende jaren zijn grote inspanningen noodzakelijk om de actuele 7.607 militaire vacatures te gaan vullen. De toenemende behoeften op het gebied van opleidingscapaciteit vergroten die uitdaging. Daartoe zijn reeds vele acties ingezet, met FPS-maatregelen en sinds 2008 ook met gerichte maatregelen uit het Actieplan Werving & Behoud. De eerste tekenen van verbetering zijn waarneembaar maar kunnen niet verhullen dat de vulling van de organieke arbeidsplaatsen verder is verminderd. Met voortvarendheid worden nu de maatregelen uitgevoerd om in 2009 de neerwaartse spiraal te doorbreken en de vulling van de organisatie te verbeteren.

DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE

drs. J.G. de Vries