

### **Bijlage 3 Verdere ontwikkeling personeelsbeleid**

De internationale omgeving stelt hoge eisen aan het militair personeel dat tijdens uitzending en inzet met complexe situaties te maken krijgt en vaak soldaat en diplomaat tegelijk moet zijn. Uitgezonderd militairen kunnen voor ernstige humanitaire noodsituaties en moeilijke morele keuzes komen te staan. De zorg voor personeel raakt dan ook de kern van het defensiebeleid. Deze observatie raakt het thema van de bijzondere eisen die de taken van de krijgsmacht aan het personeel stellen. Bijzondere eisen die bij de verdere ontwikkeling van (defensie) personeelsbeleid nadrukkelijk een rol vervullen. Daar waar personeelsbeleid veelal wordt gezien als een instrument om te voorzien in menselijke capaciteit, legt de taakstelling van de krijgsmacht een verbijzondering op door de gewenste kwaliteit van het personeel te benoemen in termen als gekwalificeerd, gemotiveerd en geschikt om te voldoen aan de hoge eisen die aan een professionele, flexibele en snel inzetbare krijgsmacht worden gesteld. Gelijktijdig moet worden vastgesteld dat de verdere ontwikkeling van het personeelsbeleid in hoge mate ook afhankelijk is van de ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving. De verdere ontwikkeling van personeelsbeleid van Defensie en de externe factoren waarmee Defensie in het personeelsbeleid rekening moet houden worden in deze bijlage beschreven en vertaald in doelstellingen voor de toekomst. Deze doelstellingen zijn de komende jaren richtinggevend.

#### ***De taken van Defensie vragen bijzonder personeelsbeleid***

In de achterliggende jaren is afscheid genomen van een personeelssysteem dat werd gekenmerkt door strikte geslotenheid. De introductie van het flexibel personeelssysteem maakt niet alleen mogelijk dat toegegroeid wordt naar een meer passende leeftijdsopbouw van de krijgsmacht, maar geeft ook meer openheid in uitwisseling met de samenleving. Immers het oorspronkelijke gedachtegoed van een baan voor het leven heeft plaats gemaakt voor het bieden van werkzekerheid binnen of buiten de organisatie. Dit verplicht – gegeven de inzet – tot bijzondere aandacht voor hen die de organisatie (moeten) verlaten.

De taken van de krijgsmacht stellen hoge eisen aan de militair. Het takenpakket is en wordt breder mede onder invloed van technologische ontwikkelingen. De inzetmogelijkheden en gebieden waar wordt opgetreden blijven divers. Het werk is daardoor uitdagender en afwisselender, maar vraagt ook meer van de militair. Het risico voor de individuele militair is groter, evenals de effecten op de achterban. De militaire werknemer wordt geconfronteerd met taken met een bijzonder karakter vooral tijdens de voorbereiding en uitvoering van zijn of haar werk onder operationele omstandigheden. Het personeelsbeleid moet hier in al haar facetten op inspelen en ertoe bijdragen dat medewerkers (militairen) hun werk kunnen uitvoeren. Daarnaast moet het beleid ervoor zorgen dat Defensie nu en in de toekomst een aantrekkelijk werkgever blijft.

#### ***Relevante ontwikkelingen vragen aanpassingen van het personeelsbeleid***

Defensie maakt deel uit van de Nederlandse samenleving en zal bij de ontwikkeling van haar personeelsbeleid rekening moeten houden met de ontwikkelingen in de bredere omgeving. De

factoren van invloed vanuit de omgeving zijn divers (van arbeidsmarktontwikkeling tot kabinetsbeleid) en relatief onvoorspelbaar (financiële problematiek). Het te ontwikkelen personeelsbeleid moet daarom een balans vinden tussen de eerder genoemde bijzondere taken van de krijgsmacht en het aansluiten bij deze ontwikkelingen die de verdere ontwikkeling van het personeelsbeleid in de komende jaren mede zullen bepalen. Ik noem hieronder de belangrijkste.

De samenleving verandert: Nederland vergrijst en ontgroent. Dit heeft grote gevolgen voor de arbeidsmarkt. Jaarlijks stromen enerzijds velen vanuit die arbeidsmarkt bij Defensie in, maar verlaten ook velen Defensie om gekwalificeerd terug te keren naar diezelfde arbeidsmarkt. Hoewel de komende jaren in het teken staan van het tot stand brengen van een kleinere krijgsmacht, is het belangrijk dat Defensie een aantrekkelijke werkgever blijft. Om te komen tot een veelzijdig inzetbare krijgsmacht is het van belang dat er voldoende, gekwalificeerd, gezond en inzetbaar personeel is, dat zich gewaardeerd en thuis voelt bij Defensie. Adequaat inspelen op de arbeidsmarkt in al haar dynamiek blijft een voortdurend punt van aandacht van de sociale partners.

Vanuit het parlement worden initiatieven ontwikkeld om te komen tot normalisering van de ambtelijke status voor ambtenaren. Gedurende de komende periode zullen sociale partners de ontwikkelingen op dit gebied nadrukkelijk moeten volgen en de arbeidsvoorwaardelijke effecten daarvan moeten appreciëren. Bijzondere aandacht vraagt in dit verband de dreiging van het segmenteren binnen verschillende regelingen van het bij Defensie werkzame personeel.

De financiële onzekerheid in de wereld heeft, naast de toegenomen levensverwachting, forse consequenties voor de betaalbaarheid van de pensioenen. Het kabinet en de sociale partners hebben onlangs een akkoord bereikt over de wijze waarop met deze problemen wordt omgegaan. Eén van de consequenties is dat Nederlanders langer moeten werken. De wens om te komen tot een grotere arbeidsparticipatie kan mogelijk leiden tot spanning in relatie tot de bijzondere kenmerken van het militaire beroep. De aankomende periode zal door de partijen worden gebruikt om de consequenties van de landelijk ingezette lijn voor het personeelssysteem van Defensie te vertalen in concrete initiatieven. In het bijzonder voor de defensiemedewerkers die zwaar en verantwoordelijk werk verrichten is duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van belang.

### ***Doelstellingen van het personeelsbeleid***

De voornaamste doelstelling van het personeelsbeleid van Defensie is het kunnen beschikken over de gewenste aantallen op hun taak berekend en gemotiveerd personeel ter uitvoering van door de regering aan de krijgsmacht opgedragen taken onder alle mogelijke omstandigheden. Deze doelstelling vertaalt zich in voor Defensie deels uniek beleid en regelgeving ter ondersteuning van de uitvoering op gebieden als personeelsopbouw, personeelsvoorziening, loopbaanontwikkeling, opleiding en training, personeelszorg en de zorg voor de medewerkers die de organisatie hebben verlaten. Bij het verder ontwikkelen van elementen van personeelsbeleid zal, ter realisatie van deze doelstelling, nadrukkelijk de balans moeten worden gevonden tussen enerzijds de bijzondere

kenmerken van het militaire beroep en anderzijds de ontwikkelingen vanuit de samenleving die van invloed zijn op – soms zelfs randvoorwaardelijk voor – de mogelijkheden om te komen tot verdere doorontwikkeling en modernisering. De komende jaren zullen de volgende beleidsdoelstellingen richting geven aan de ontwikkeling van het defensiepersoneelsbeleid:

**I. Het borgen van een organisatie die de medewerker uitdagend en motiverend werk biedt in een omgeving die oog heeft voor arbeidsomstandigheden en de ontwikkeling van het individu binnen de vastgestelde formatieve kaders**

De introductie van het flexibel personeelsysteem is één van de stappen die is gezet om de verschuiving van life time employment naar life time employability te ondersteunen. Met de invoering van FPS is het instrumentarium voor persoonlijke ontwikkeling en loopbaanbegeleiding voor militairen beschikbaar. Loopbaanafspraken worden vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelplan en zijn bindend. Indien nakoming daarvan niet mogelijk is vanwege een zwaarwegend dienstbelang dan biedt Defensie een gelijkwaardig alternatief aan. De nadruk op life time employability heeft als gevolg dat mobiliteit voor al het defensiepersoneel onverminderd van belang blijft. Ook na de reductieoperatie ligt de nadruk op mobiliteit. Door de formatieve kaders en opbouw zal het personeelssysteem van Defensie meerdere uitstroommomenten kennen. Dit impliceert dat er een spanningsveld is waar het gaat om de opbouw van de organisatie en de individuele mogelijkheden voor het personeel voor ontwikkeling en doorgroei in de organisatie.

Voor de bevordering van de mobiliteit van alle defensiemedewerkers en voor de inzichtelijkheid van loopbaanmogelijkheden voor zowel militairen als van burgermedewerkers is de ontwikkeling van een nieuw functiegebouw van groot belang. Een functiegebouw dereguleert, harmoniseert en vereenvoudigt functiebeschrijvingen en functiefamilies. Daarnaast heeft een functiegebouw als voordeel dat het personeelsinstrumentarium wordt gemoderniseerd doordat er wordt gestuurd op de resultaten die het personeel levert en op de ontwikkeling van de medewerkers zodat ze 'employable' competentiegericht blijven. Partijen maken de afspraak dat met de ontwikkeling van het functiegebouw defensie wordt gestart en dat de periode tot medio 2013 wordt benut om rechtspositionele consequenties te bespreken.

In de meeste gevallen ligt de nadruk op het vinden van een andere functie bij Defensie. Op duidelijk gemarkeerde momenten is het niet vanzelfsprekend dat er een andere functie binnen defensie wordt gezocht. Inspelend op de fase waarin een medewerker zich bevindt, is het ook mogelijk dat een volgende functie er één is buiten Defensie. Partijen spreken af gedurende de contractperiode invulling te geven aan vitaliteit en duurzame inzetbaarheid zodat vooral voor het personeel met fysiek zwaar werk mogelijkheden worden geboden om tijdig te starten met een tweede minder fysiek belastende carrière.

**II. Het borgen van een modern en vereenvoudigd bezoldigingssysteem voor militairen waarbij gelijktijdig een verregaande vereenvoudiging van het stelsel van toelagen moet worden gerealiseerd. De modernisering van het bezoldigingssysteem biedt tevens de mogelijkheid om eerdere afspraken in relatie tot rangsharmonisatie en pensioenstelsel(s) te effectueren.**

Partijen zijn van oordeel dat het rang- en bezoldigingssysteem op meerdere punten dringend aan herziening en modernisering toe is. Het huidige systeem is gedateerd en kent te weinig mogelijkheden om maatwerk te bieden, daarnaast kent het onvoldoende instrumenten om met financiële prikkels de geleverde prestaties te belonen. Bij de ontwikkeling van een nieuw bezoldigingssysteem wordt waar gelijk werk wordt verricht, invulling gegeven aan de wens om personeel met dezelfde functie gelijk te belonen. Partijen spreken af in deze contractperiode te onderzoeken welk uitgangspuntenleidend zijn.

Bij de ontwikkeling van een nieuw bezoldigingssysteem wordt mede in beschouwing genomen de beloning van leerlingen in het algemeen en de beloning van studenten op de initiële officiersopleiding in het bijzonder. Voorts biedt de ontwikkeling van een nieuw systeem de mogelijkheden de huidige verschillen in rangen tussen krijgsmachtdelen weg te nemen. Tevens kan voor specifieke categorieën binnen de organisatie in het nieuwe stelsel maatwerk worden geboden.

De stelsels van burger en militaire medewerkers groeien de aankomende jaren verder naar elkaar toe. Ook in dit arbeidsvoorwaardenakkoord zijn de verschillen verkleind. Een integraal onderdeel bij de ontwikkeling van een nieuw bezoldigingssysteem zijnde pensioenconsequenties en het verschil in de pensioenstelsels voor burgers en militairen. Partijen zullen deze gevolgen bij de ontwikkeling van een nieuw bezoldigingssysteem betrekken.

Het bezoldigingssysteem kan niet los worden gezien van het stelsel van toelagen en toeslagen. Het systeem van toelagen en toeslagen is op onderdelen erg ondoorzichtig voor het personeel en is er geen sprake van maatwerk. Uitgangspunt van de vereenvoudiging is dat tegenover daadwerkelijke extra beslaglegging een volwaardige vergoeding staat. Daarnaast is er een aparte voorziening voor gevaarstelling. In het verlengde hiervan wordt ook de modernisering van de toelage onregelmatige dienst in beschouwing genomen. Tenslotte is het voor sommige categorieën essentieel om personeel financieel te binden en te behouden door flexibel te kunnen inspelen op de arbeidsmarkt.

**III. Het binnen de bedrijfsvoering faciliteren van de mogelijkheden tot het nieuwe werken en meer flexibele werktijden, waarmee kan worden ingespeeld op de individuele wensen van de medewerker bij het borgen van de balans tussen werk en privé.**

Het nieuwe werken is meer dan de introductie van de flexibele werkplek. Essentieel is de andere manier van leidinggeven. Een van de uitgangspunten die gevolgen heeft voor het arbeidsvoorwaardelijke veld is dat de medewerker zelf bepaalt hoe, waar, wanneer, met wie men

werkt aan concrete resultaten. Met de doorvertaling van het nieuwe werken kan het accent voor een deel van de defensieorganisatie, met name bij stafwerkzaamheden in een kantooromgeving, liggen op flexibele werkplekken en werktijden.

Onderdeel van het kunnen inspelen op individuele wensen is dat verlofaanspraken voor alle defensiemedewerkers worden geharmoniseerd. Daarnaast wordt het systeem verder geflexibiliseerd zodat de medewerker per jaar het aantal uren kan bepalen dat hij werkt iets uit te breiden door de mogelijkheden van aan- en verkoop van verlof te vergroten. Voor jonge ouders bieden flexibele werktijden verdere mogelijkheden om hun baan met de zorg voor kinderen te combineren.

Tenslotte richt de aandacht zich op het huidige verschil in arbeidsvoorwaardelijke aanspraken op het gebied van huisvesting, voeding en reiskosten tussen militairen met en zonder een eigen huishouding in Nederland. Partijen zijn van oordeel dat dit stelsel gedateerd is en dringend aan modernisering toe is. Om die reden spreken partijen af om in deze contractperiode te onderzoeken in hoeverre in een samenhangend pakket het huidige verschil in arbeidsvoorwaardelijke aanspraken kan worden opgeheven. Tevens wordt onderzoek gedaan naar een eenduidige reisregime voor woon-werkverkeer per openbaar vervoer voor militairen en burgers van Defensie.

**IV. Het borgen van gegarandeerde en doeltreffende zorg voor het personeel in opwerking naar, tijdens en na afloop van inzet. Het zekerstellen dat personeel en hun achterban steeds een beroep kunnen doen op adequate zorg als de relatie met hun werk bij defensie onomstreden is.**

Militairen worden door de overheid ingezet om namens Nederland een bijdrage te leveren aan de vrede en veiligheid in de wereld. In dat kader worden aan militairen eisen gesteld die in andere arbeidsorganisaties in mindere mate of niet voorkomen. De militair is verplicht om opgedragen taken uit te voeren en dat kan betekenen dat hij onder risicovolle omstandigheden moet optreden, waar dan ook ter wereld. Daar dient een bijzondere zorgplicht van de overheid tegenover te staan. Deze bijzondere zorgplicht wordt verankerd in het door de Tweede Kamer ingediende wetsvoorstel voor een Veteranenwet.

Het wetsvoorstel bevat een heldere opdracht voor de overheid en daarmee voor Defensie: de mogelijke gevolgen van de uitvoering van de bijzondere taken van de krijgsmacht voor de militair, dienen te worden ondervangen door goede zorg, ondersteuning en begeleiding. Deze zorg ziet niet alleen op veteranen die als gevolg van hun inzet als militair te maken hebben gekregen met gezondheidsklachten, maar heeft juist ook als doel om gezondheidsproblemen als gevolg van de inzet tijdens oorlogsomstandigheden of bij vredesmissies te voorkomen door een goede voorbereiding op, begeleiding tijdens en opvang van militairen na de inzet.

De in wetsvoorstel opgenomen regelingen betreffen onder meer de voorbereiding van de militair en zijn relaties op de inzet, de begeleiding van militairen en hun relaties tijdens en na afloop van de inzet, de ondersteuning van veteranen in de vorm van scholing en bemiddeling ten behoeve van de verdere loopbaan na de militaire dienst, de materiële en immateriële zorg voor veteranen en hun relaties als sprake is van gezondheidsklachten als gevolg van de inzet en de samenwerking bij de uitvoering van het veteranenbeleid (Veteranenloket). In de komende periode zullen partijen de onderwerpen uit de Veteranenwet uitwerken en implementeren.