

## Maatregelen Behoud en Werving

- Voortgang maatregelen programma Behoud en Werving
- Afgeronde maatregelen programma Behoud en Werving
- Maatregelen die het programma Behoud en Werving ondersteunen

Voortgang Maatregelen Behoud en Werving		
Hoofdmaatregel <i>Deelmaatregel</i>	Uitvoering, effecten en resultaten maatregelen tot en met maart 2019	Begroot in miljoen euro
<b>Intensiveren arbeidsmarktcommunicatie</b>		
<i>Doorontwikkelen van de arbeidsmarktstrategie</i>	In juni 2017 is gestart met de uitrol van de nieuwe arbeidsmarktstrategie. Begin maart 2019 is de nieuwe site werkenbijdefensie.nl live gegaan. In totaal zijn er in 2018 400 (20 procent) meer aanstelbaren dan in 2017. Dit is mede het resultaat van de verbeterde arbeidsmarktstrategie doordat de doelgroep beter wordt bereikt. Campagne-effectonderzoek laat daarnaast zien dat de aantrekkelijkheid van Defensie als werkgever is toegenomen.	2,8
<i>Opzetten wervingscampagne burgerpersoneel</i>	Vanaf 2018 draagt Defensie duidelijker de boodschap uit dat we naast militairen ook op zoek zijn naar niet-militairen. Ook in 2019 gaan we hiermee door, met nadruk op techniek, ICT en inkoop. Dit heeft mede bijgedragen aan de hogere instroom van burgers in 2018 (zoals te zien in de personeelsrapportage over 2018).	1,4
<b>Intensiveren samenwerking met civiel onderwijs</b>		
<i>Meer stages en leerovereenkomsten afsluiten</i>	Binnen het Dienstencentrum Personeelslogistiek (DCPL) is een afdeling civiel onderwijs opgericht. Deze afdeling organiseert en monitort, in overleg met de defensieonderdelen, onder andere de leerovereenkomsten en stages die Defensie aanbiedt.	2,6
<i>Intensiveren Defensity College</i>	Defensity College krijgt meer aanmeldingen dan dat er plekken beschikbaar zijn. Inmiddels zijn er 150 WO student-reservisten werkzaam bij Defensie. In het nieuwe collegejaar start een pilot met een uitbreiding naar werkstudenten met een HBO-opleiding. De benodigde uitbreiding van Defensity College is medio 2018 tot stand gekomen.	2,4
<b>Intensiveren samenwerking met civiel onderwijs</b>		
<i>Verbeteren van het stagebeleid/stagevergoeding</i>	Eind 2018 is het nieuwe stagebeleid vastgesteld. Nieuwe ontwikkelingen en regels binnen het civiel onderwijs zijn hierin verwerkt. Er vindt meer samenwerking plaats vanuit Defensie met de	1,0

	<p>onderwijsinstellingen en binnen Defensie vindt meer regie en kwaliteitsborging van de stageplekken en begeleiding van de stagiaires plaats. Vooruitlopend op het nieuwe beleid is medio 2018 de stagevergoeding bij Defensie verhoogd naar het niveau van de vergoeding bij het Rijk.</p>	
<p><b>Verhogen bijzondere instroom</b></p>		
<p><i>Verbeteren procedure bijzondere instroom</i></p>	<p>Herintredende militairen worden via een vereenvoudigde procedure gekeurd. Het mandaat voor het aanstellen van een herintreder is gemandateerd naar de OPCO's, waardoor de procedure sneller en eenvoudiger is geworden.</p>	<p>0,1</p>
<p><b>Verbeteren instroom vanuit VeVa</b></p>		
<p><i>Implementeren verbetermaatregelen voortkomend uit de evaluatie</i></p>	<p>De implementatie van het verbeterplan voortkomend uit de evaluatie van de opleiding Veiligheid en Vakmanschap (VeVa) is afgerond. Momenteel solliciteert 85 procent van de VeVa-examenkandidaten bij Defensie. 27 procent van de leerlingen die beginnen aan een VeVa-opleiding vindt uiteindelijk een startfunctie bij Defensie. Het effect van het verbeterplan wordt pas zichtbaar over een paar jaar als de VeVa-leerlingen die daar nu profijt van hebben, hun opleiding hebben afgerond. Het voornemen bestaat om samen met de ROC'a de VeVa-opleiding door te ontwikkelen.</p>	
<p><b>Verhogen bijzondere instroom</b></p>		
<p><i>Benaderen oud-militairen (inclusief reservisten) voor herintreding</i></p>	<p>Defensie wil gemotiveerde oud-medewerkers interesseren terug te komen omdat zij veel kennis bezitten over onze organisatie en snel weer inzetbaar zijn omdat zij niet meer vanaf begin af aan hoeven te worden opgeleid. Daarnaast brengen zij nieuwe ervaring mee die zij bij andere organisaties hebben opgedaan en waar Defensie haar voordeel mee kan doen. Sinds 1 juli 2017 zijn er ruim 300 herintredende beroepsmilitairen aangesteld.</p>	
<p><b>In balans brengen capaciteit DCPL</b></p>		
<p><i>Vacatures invullen beter samenwerken met externe partijen voor gespecialiseerde doelgroepen</i></p>	<p>Ongeveer 85 procent van de functies bij Dienstencentrum Personeelslogistiek (DCPL) zijn ingevuld. Daarnaast is er een aantal externe recruiters ingehuurd die met name worden ingezet voor de werving van moeilijk te werven personeel zoals technici en ICT. Door de extra recruiters in te zetten heeft Defensie meer recruitmentactiviteiten kunnen ontplooiën voor deze doelgroep.</p>	<p>0,9</p>

<b>Verbeteren wervings- en selectieproces DCPL</b>		
<i>Een set aan maatregelen zorgt voor een effectiever keurings- en selectieproces</i>	In het wervings- en selectieproces kunnen sollicitanten nu ook een open sollicitatie doen, een online voorlichting volgen en een beroepskeuzetest (keuzekompas) doen. De aanstellings- en adviescommissies worden op korte termijn afgeschaft.	0,1
<b>Verbeteren ICT-ondersteuning werving- en selectietraject</b>		
<i>Defensie is aangesloten bij de aanbesteding en implementatie van de Rijksbrede wervings- en selectietool (WenS)</i>	WenS is in 2018 gestart als pilot bij Defensie. De tool wordt momenteel verder getest. We hopen in het eerste kwartaal van 2020 te kunnen starten met het gebruik van deze tool. Dit is mede afhankelijk van de benodigde uitbreiding van de tool en koppelingen tussen de tool en het personeelssysteem van Defensie.	0,7
<b>Maatwerk in fysieke eisen bij aanstelling</b>		
<i>Onderzoeken mogelijkheden voor het differentiëren van de militaire basiseisen voor functie met afwijkende functie-eisen</i>	Er loopt op dit moment een pilot om onder strikte voorwaarden (niet op uitzending) cyberreservisten vrij te stellen van de militaire basiseisen. Alle andere beroepsmilitairen en reservisten moeten blijven voldoen aan de militaire basiseisen.	
<b>Verbreden aanstellingseisen</b>		
<i>Verbreden van de aanstellingseisen Operationele Commando's (OPCO's)</i>	Per OPCO worden de verschillende mogelijkheden afgewogen. Het CLAS heeft inmiddels de aanstellingseis voor alle soldaten, behalve medici en technici, teruggebracht naar VMBO. CZSK en CLSK kijken samen met DCPL naar maatwerk indien een genoten vooropleiding niet passend is. De Kmar heeft het hebben van een rijbewijs en een zwemdiploma als selectie-eis afgeschaft.	0,4
<i>Onderzoeken van de mogelijkheden van verruiming van de aanstellingseisen in de wet- en regelgeving</i>	Defensie heeft de bonden een voorstel aangeboden om de maximale aanstellingsleeftijd van verschillende groepen militairen te verhogen. Dit vereist een aanpassing van regelgeving, waarvoor instemming van de bonden nodig is.	
<b>Uitbreiden regeling aanstellingspremies</b>		
<i>Bepaalde groepen militairen bij aanstelling een premie toekennen</i>	Voor 2019 zijn bepaalde aanstellingspremies verhoogd. De voorbereiding voor de jaarlijkse aanpassing voor 2020 is inmiddels weer gestart.	13,5
<b>Creëren startersfuncties voor burgerpersoneel</b>		
<i>Pilot bij DMO met functies voor starters op de arbeidsmarkt</i>	Van de 41 starters in 2018 bij de Defensie Materieel Organisatie (DMO) zijn er inmiddels 10 doorgestroomd naar een vaste functie.	1,4

<i>Creëren startersfuncties voor technisch burgerpersoneel bij de onderhoudsbedrijven</i>	Er zijn binnen het CZSK 55 opleidingsplaatsen voor technisch burgerpersoneel gevuld. Ook bij CLSK zijn er al enkele medewerkers op deze wijze aangesteld.	3,7
<b>Onderzoek naar verbeteren kwaliteit en kwantiteit opleidingscapaciteit Defensie</b>		
<i>Terugbrengen opleidingsverloop</i>	Het opleidingsverloop brengen we terug door onder andere mensen die uit de opleiding vallen bij een andere opleiding te laten aansluiten. Ook moderniseren we het militair onderwijs zodat dit beter aansluit bij de leerbehoefte van de huidige leerling.	
<i>Opleidingscapaciteit vergroten</i>	Door de opleidingscapaciteit te vergroten kunnen we meer aangestelde militairen opleiden. Hierdoor zijn zij sneller inzetbaar. Om opleidingscapaciteit op korte termijn te vergroten, leveren de operationele eenheden opleiders. Ook collega's die recent de dienst hebben verlaten worden gevraagd opleidingen te geven. (Delen van) opleidingen worden waar mogelijk civiel uitbesteed. Hierdoor kunnen meer mensen de benodigde opleiding kunnen volgen.	
<b>Regionale Wervingsactiviteiten</b>		
<i>Het ontplooiën van regionale wervingsactiviteiten in samenwerking met DCPL om actief jongeren te werven voor een specifieke eenheid in de regio</i>	Door het CLAS en DCPL zijn in 2018 regionale wervingsactiviteiten uitgevoerd, zoals <i>Falcon Legion</i> in Assen en <i>Bison Recruit</i> in Havelte. Hierbij werden mogelijke kandidaten in de regio doelgericht benaderd voor een baan bij Defensie. CZSK en DCPL hebben een <i>taskforce</i> Technische Dienst en Mariniers opgericht, ter ondersteuning van de specifieke werving.	
<b>Flexibel personeelssysteem</b>		
<i>Bezien of een langere looptijd in rang in FPS fase 2 wenselijk is</i>	Een verlenging van de maximale looptijd in rang (LIR) in FPS fase 2 kan op korte termijn bijdragen tot een betere vulling. Een voorstel tot het ophogen van de LIR is begin vorig jaar aan de bonden aangeboden. Het verlengen van de LIR vereist een aanpassing van de regelgeving, waarvoor instemming van de bonden nodig is.	
<b>Bieden meer maatwerk in loopbaanmogelijkheden</b>		
<i>Meer zorg voor de medewerker en ruimte bieden voor maatwerk zodat in onderling overleg de loopbaan kan worden vormgegeven</i>	Binnen Defensie wordt gewerkt aan de implementatie van een nieuw HR-model, waarin meer ruimte voor maatwerk komt. Op dit moment kunnen medewerkers al tijdelijk op een andere functie worden geplaatst om daar ervaring op te doen.	
<b>Intensivering behoudpremies</b>		
<i>Om een langer verblijf in FPS fase 2 te stimuleren worden behoudpremies toegekend</i>	De behoudpremies voor 2018 zijn in overleg met de bonden vastgesteld en uitgekeerd. Voor 2019 wordt momenteel bezien welke categorieën voor de behoudpremie in aanmerking komen.	5,2

<b>Herbestemming militairen die uit initiële opleiding vallen</b>		
<i>Uitvallers begeleiden naar een andere initiële opleiding binnen Defensie</i>	De pilot 'Retourtje Amsterdam' wordt bij het CLAS toegepast bij alle manschappen- en onderofficiers opleidingen. Mensen die tijdens de initiële opleiding uitvallen worden begeleid naar een mogelijke andere initiële opleiding. In medio 2019 wordt deze maatregel geëvalueerd.	0,1
<b>Herijken toepassing regeling criteria militaire/niet-militaire functies</b>		
<i>Militaire functies, die al lang niet of alternatief gevuld zijn, vullen met niet-militair personeel (pilot bij Defensie Ondersteunings commando (DOSCO))</i>	In 2018 zijn bij DOSCO ruim 100 militaire functies gevuld met niet-militaire medewerkers.	
<b>Bieden van extern loopbaanperspectief</b>		
<i>Afspraken maken met bedrijfsleven en overheid voor doorstroom naar een externe werkgever</i>	Militaire opleidingen worden in een validatietraject vertaald naar civiele diploma's. Er zijn inmiddels contracten getekend met BAM en 's Heerenloo om personeel aan het einde van hun FPS fase 2 over te nemen van Defensie. Voorbereidingen voor een convenant met Scania lopen. Ook MATLOGCO heeft profielen aangeleverd waar men mogelijkheden ziet om uitstromende militairen op te plaatsen zoals magazijnmedewerker en vrachtwagenchauffeur.	0,4
<b>Onderzoeken nieuwe aanstellingsvormen en mogelijkheden 'Wisselstroom'</b>		
<i>In het kader van de Adaptieve Krijgsmacht onderzoeken van de mogelijkheden van een meer flexibel personeelsbestand</i>	Dit jaar zal een pilot worden uitgevoerd met nieuwe aanstellingsvormen die binnen de huidige regelgeving kunnen worden toegepast.	
<b>Uitstroom-afspraken maken met bedrijfsleven en andere overheidsorganisaties</b>		
<i>Verruimen van de mogelijkheden tot (vervroegd) uitstromen van personeel in FPS fase 3 door afspraken te maken binnen de Rijksoverheid en het bedrijfsleven</i>	In december 2017 startte Defensie met het idee van een HR-ecosysteem. Het doel is militairen die Defensie verlaten een gegarandeerde baan bij een andere werkgever aan te bieden. Een kopgroep van 16 organisaties hebben zich expliciet verbonden aan dit initiatief. In totaal zijn meer dan 70 organisaties bij het initiatief aangehaakt. In 2019 wordt het HR-ecosysteem verder uitgewerkt zodat de uitwisseling tussen personeel nog makkelijker wordt en meer organisaties zich willen aansluiten.	

## Afgeronde maatregelen Behoud en Werving op 1 januari 2019

Maatregel	Voortgang	
<b>Vergroten zichtbaarheid Defensie</b>		
<i>Reizen in uniform weer toestaan</i>	Reizen in uniform is weer toegestaan	Ingevoerd
<i>Opzetten pop-up banenwinkels</i>	Defensie heeft in 2017 en 2018 brandstores gehad in Amsterdam, Groningen, Utrecht en Eindhoven. In totaal hebben de brandstores 9316 bezoekers gehad, waarvan 4185 potentiële kandidaten. Van deze kandidaten hebben 2793 personen interesse getoond op de site werkenbijdefensie.nl.	Afgerond
<b>Intensiveren arbeidsmarktstrategie</b>		
<i>Gericht benaderen van de doelgroep die een dienstplichtbrief krijgt</i>	Bij de dienstplichtbrief van 2018 is een folder gevoegd met daarin informatie over de mogelijkheden van het werken bij Defensie. Dit zal jaarlijks worden herhaald. In de folder bij de brief in 2019 zal tevens aandacht worden besteed aan de mogelijkheid reservist te worden.	Ingevoerd
<b>Aanpassen medisch keuringsprotocol</b>		
<i>Het medisch keuringsprotocol is aangepast zodat er een betere aansluiting ontstaat tussen de keuring en de functionele eisen</i>	De nieuwe aanstellingskeuring wordt sinds 1 januari 2018 uitgevoerd. Hiermee voldoet Defensie aan de Wet Medische Keuringen. In 2018 voldeed 75 procent in eerste aanleg aan de nieuwe eisen, terwijl dit bij het oude keuringsprotocol ongeveer 68 procent was.	Ingevoerd
<b>Uitbreiden IKAP</b>		
Uitbreiden mogelijkheden Individuele Keuzes Arbeidsvoorwaardepakket (IKAP)	Er zijn mogelijkheden voor de uitruil van salaris/vakantie-uitkering voor de aankoop van een computer of fiets. Ook kan de kilometervergoeding voor woon-werkverkeer uitgeruild worden tegen de eindejaarsuitkering.	Ingevoerd
<b>Herzien mandaatregeling Personeelsbevoegdheden</b>		
<i>Meer regelruimte op een lager niveau ('Commandant in zijn kracht')</i>	Een aantal personele bevoegdheden zijn bij de OPCO's neergelegd, zoals het aanstellen van herintreders.	Afgerond
<b>Communicatieprogramma 'schouder aan schouder'</b>		
<i>Meerjarig communicatieprogramma gericht op versterken van intern ambassadeurschap door storytelling</i>	Het traject heeft onder andere een korte film (genaamd Schouder aan Schouder) opgeleverd over persoonlijke verhalen over thema's die binnen de hele krijgsmacht aan de orde komen. De film wordt ingezet als gespreksinstrument bij interne bijeenkomsten waar bijvoorbeeld over dilemma's wordt gesproken. De film draagt bij aan zichtbaar maken van trots en levert onderlinge betrokkenheid op.	Afgerond

Vertrekstimulerende maatregel		
<i>Niet schaars personeel boven een bepaalde leeftijd aanmerken als knelpuntcategorie om meer doorstroom te creëren</i>	Voor 2018 was er een regeling en financiële ruimte voor maximaal 100 militairen om eerder uit te stromen. Tot nu toe heeft slechts een enkele militair hier gebruik van gemaakt. Deze maatregel willen we niet continueren in 2019.	Afgerond

Concepten die Behoud en Werving ondersteunen		
Maatregel	Voortgang	
<b>Routekaart Instroom van Diversiteit &amp; Inclusiviteit (D&amp;I)</b>		
<i>Monitoren en afstemmen van maatregelen uit het plan van aanpak van D&amp;I met de maatregelen Behoud en Werving</i>	De 'routekaart Instroom en doorstroom Diversiteit en Inclusiviteit (D&I)' draagt bij aan behoud en werving door diversiteit en inclusiviteit te bevorderen bij instroom en doorstroom. Maatregelen die in 2018 zijn doorgevoerd zijn onder andere een vrouwen campagne, trainingsschema voor vrouwen, samenwerking met defensienetwerken voor aanwezigheid bij wervingsevenementen DCPL en een D&I-training voor alle recruiters van DCPL. De activiteiten worden in 2019 voortgezet. In 2018 was er beschikbaar voor de uitvoering van deze programma's. Maatregelen voor 2019 zijn onder andere: D&I opnemen in functiebeschrijvingen Recruiter en VeVa-instructeur, deelname aan de pilot 'Nudging' van SZW (denk aan het neutraal maken van wervingsteksten) en aanpassen van de Leergang leidinggevenden.	
<i>Ondersteuning diversiteitsnetwerken</i>	Defensie ondersteunt de verschillende diversiteitsnetwerken. In 2018 ging het om de volgende netwerken en financiële bijdragen: Homo en Krijgsmacht: 10.000 euro; Stichting Multicultureel Netwerk: 10.000 euro; Stichting Vrouw en Defensie: 10.000 euro; Jong Defensie 12.500 euro. Voor 2019 zijn dezelfde bedragen begroot, alleen bij Jong Defensie is het bedrag verhoogd naar 15.000 euro.	0.045
<b>REP (Re-employment)</b>		
<i>Tijdelijk vervullen van een andere functie bij Defensie om de horizon te verbreden en kansen te vergroten.</i>	Via dit programma kunnen medewerkers van Defensie tijdelijk op een andere functie werken. Vanaf 1 januari 2017 tot heden hebben 162 medewerkers aan het programma deelgenomen.	
<b>Bindingspremies</b>		
Bindingspremie per defensieonderdeel	Defensieonderdelen hebben voor bepaalde medewerkers bindingspremies ingesteld met als doel hen te behouden.	35,3