

Vergaderjaar 2007–2008

31 243

Wereldwijd dienstbaar

Nr. 9

BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 29 augustus 2008

Inleiding

Zoals toegezegd tijdens de plenaire behandeling van de Militaire Ambtenarenwet ontvangt u hierbij de derde rapportage over de voortgang van de invoering van het Flexibel Personeelsysteem (FPS) en de uitwerking ervan op het personeelsbestand, naar de stand van 30 juni 2008. Een succesvolle invoering van het FPS is één van de pijlers van het Actieplan Werving en Behoud, dat op 4 april jongstleden aan de kamer is aangeboden (Kamerstuk 31 243, nr. 8). In dit plan zijn de maatregelen aangekondigd die tot een verbeterde vulling van de defensieorganisatie moeten leiden. Het FPS zal bijdragen aan de sterkere profilering van Defensie als moderne en aantrekkelijke werkgever.

Stand van zaken invoering FPS

In 2007 is begonnen met de voorbereiding van de gefaseerde invoering van het FPS. Belangrijke voorwaarden voor invoering van het systeem, zoals de wijziging van de Militaire Ambtenarenwet en het vernieuwen/aanpassen van regelgeving, zijn in 2007 uitgewerkt. Ook is in het najaar van 2007 veel energie gestoken in de voorlichting van het defensiepersoneel over de opzet, het doel en de voordelen van het FPS. Op 1 januari 2008 is met de daadwerkelijke invoering van het FPS gestart. Uit metingen die maandelijks worden uitgevoerd als onderdeel van de *benchmark* Werkbeleving, blijkt dat de bekendheid met en de beeldvorming over het FPS bij het personeel in de eerste helft van 2008 is bestendigd. Voor een overzicht verwijs ik u naar bijlage 1.¹

Het is belangrijk dat de beeldvorming over het FPS zich positief ontwikkelt en daarom is het van groot belang dat in 2008 de eerste effecten van het FPS merkbaar worden voor het personeel. Met het FPS kiest Defensie voor een modern en open personeelsysteem dat aandacht heeft voor het individu, en daarmee ook aansluit op huidige ontwikkelingen in de maatschappij. In plaats van brede generieke maatregelen wordt in FPS uitge-

¹ Ter inzage gelegd bij het Centraal Informatiepunt Tweede Kamer.

gaan van maatwerk voor de individuele werknemer. Om deze meer individuele benadering van het defensiepersoneel mogelijk te maken zijn een aantal speerpunten voor 2008 gekozen. Deze worden hierna verder toegelicht. De speerpunten zijn de intensivering van de loopbaanbegeleiding en implementatie van het daarvoor noodzakelijke instrumentarium: het Elektronisch Portfolio (E-Portfolio), het Persoonlijk Ontwikkelplan (POP), de defensiebrede verankering van de systematiek van Erkenning van Verworven Competenties (EVC) en het Dienstencentrum Externe Bemiddeling Defensie (DC-EBD). Het tijdschema voor de implementatie van deze speerpunten treft u aan in bijlage 2.¹

Loopbaanbegeleiding

Om goede invulling te geven aan de uitgangspunten van het FPS zal in het verdere verloop van 2008 de loopbaanbegeleiding van militairen worden versterkt. De Operationele Commando's (OPCO's) werken op dit moment aan de inrichting van de loopbaanbegeleidingorganisatie die met professionele loopbaanbegeleiders zal worden gevuld. In de komende maanden zullen de eerste loopbaanbegeleiders worden geworven, opgeleid en ingezet. Het streven is dat eind 2008 100 loopbaanbegeleiders binnen Defensie werkzaam zijn. Het aantal loopbaanbegeleiders zal stapsgewijs groeien tot 200 in 2010. De loopbaanbegeleiders zullen tijdens elke functie minimaal één keer een loopbaangesprek voeren met de militair. In een loopbaangesprek kan de militair zijn of haar ambities kenbaar maken en worden de mogelijkheden besproken die Defensie de betrokkene kan bieden. In aanvulling op de rol van de leidinggevende, worden in de loopbaangesprekken ook aspecten als arbeid en zorg, levensfase en de persoonlijke ontwikkeling besproken. De gemaakte afspraken worden vastgelegd in een POP. Om deze afspraken na te kunnen komen is het van groot belang rust te brengen in de defensieorganisatie.

Vooruitlopend op de defensiebrede intensivering van loopbaanbegeleiding worden ook nu al, in het kader van het Actieplan Werving en Behoud, loopbaangesprekken gevoerd met militair personeel uit «schaarse categorieën». Hierover zal ik zoals toegezegd in oktober uitgebreider rapporteren.

Ondersteunend instrumentarium

Voor een adequate ondersteuning van de loopbaanbegeleiding zijn de invoering van het E-Portfolio, het POP en EVC belangrijke instrumenten. Parallel aan de daadwerkelijke invoering van loopbaanbegeleiding worden deze instrumenten in de tweede helft van 2008 in samenhang met elkaar ontwikkeld en uitgewerkt. Om op professionele wijze uitvoering te geven aan loopbaanbegeleiding en aan de inzet van bovengenoemde instrumenten, worden deze geïntegreerd in de complete begeleidingscyclus van het militaire personeel. Door het gebruik maken van het POP kunnen alle met de militair gemaakte (loopbaan) ontwikkelafspraken – voortvloeiend uit loopbaangesprekken, functioneringsgesprekken ofwel *coaching* en begeleidingsgesprekken met de leidinggevende – optimaal op elkaar worden afgestemd. Het volledig integreren hiervan in de begeleidingscyclus van de militair zal ervoor zorgen dat de kwaliteit van de (loopbaan)begeleiding ook in de toekomst gewaarborgd is. Intussen wordt ook gewerkt aan de verwerking van deze instrumenten in de *Human Resources* bedrijfsvoering en informatievoorziening, wat voor een succesvolle invoering noodzakelijk is.

¹ Ter inzage gelegd bij het Centraal Informatiepunt Tweede Kamer.

Elektronisch Portfolio

Om de persoonlijke ontwikkeling van de individuele militair beter zichtbaar te maken voor zijn of haar loopbaan binnen danwel buiten Defensie, wordt het E-Portfolio ontwikkeld. In de tweede helft van 2008 zal worden begonnen met de implementatie van het E-portfolio, dat in november beschikbaar zal zijn voor al het defensiepersoneel, zowel burgers als militairen. Door het aanbieden van elektronische gebruikersondersteuning kan het personeel het E-Portfolio direct leren gebruiken. Maar omdat het werken met een E-Portfolio in de volle breedte de nodige oefening vereist, is er ook een plan van aanpak opgesteld dat voorziet in een tijdpad voor het aanbieden van training en opleiding van medewerkers en leidinggevenden. Hierbij zal voorrang worden gegeven aan medewerkers uit de schaarse categorieën en hun leidinggevenden. Ook tijdens de loopbaangesprekken zullen het gebruik en de vulling van het E-Portfolio ter sprake komen.

Persoonlijk Ontwikkelplan

De (loopbaan)ontwikkelafspraken worden opgenomen in het POP van de militair. Hiertoe is recent een POP-formulier ontwikkeld. Het POP-formulier zal, afhankelijk van overeenstemming met de Centrales van Overheidspersoneel, naar verwachting voor het eind van 2008 in gebruik worden genomen. De invoering van de gevalideerde (loopbaan)ontwikkelafspraken en het POP in Peoplesoft zal in 2009 worden afgerond.

EVC procedures

Defensie streeft ernaar zoveel mogelijk opleidingen te certificeren, maar iemand leert ook in de praktijk. Met het instrument EVC kan zowel het militaire als het burgerpersoneel de in de praktijk opgedane kennis, ervaring en ontwikkelde vaardigheden (bijvoorbeeld op het gebied van operaties, techniek, geneeskundige verzorging, ICT of beveiliging) laten accrediten. Hiermee kunnen civiel erkende (deel)certificaten worden verworven. Militairen en burgers kunnen het certificaat gebruiken in hun verdere loopbaan, binnen danwel buiten Defensie. In de eerste helft van 2008 is vastgesteld hoe om te gaan met de toepassing van EVC binnen Defensie. Op basis hiervan is een plan van aanpak opgesteld om te komen tot een defensiebreed EVC beleid. In combinatie met het E-Portfolio zal het eind 2008 voor iedere defensiemedewerker mogelijk zijn om het werken met EVC's te verkennen. Omdat het werken met EVC's en de invoering van een EVC-procedure de nodige kennis en vaardigheden vereist, wordt ook hier voorzien in een fasegewijs opleidingstraject voor alle medewerkers en leidinggevenden.

In analogie op de individuele benadering met EVC kan voor wat betreft de specifieke militaire opleidingen en vastgestelde loopbaantrajecten, indien geen civiele certificering mogelijk is, een Erkenning van Verworven Kwalificaties (EVK's) gegeven worden. In eerste instantie wordt begonnen met het vaststellen van deze EVK's. In de tweede helft van 2008 zal dit verder worden uitgewerkt. In de tussentijd is het EVC instrument waar nodig al beschikbaar en kan het worden ingezet, bijvoorbeeld op het gebied van loopbaanbegeleiding of in trajecten «van werk naar werk». Daarbij wordt gebruik gemaakt van externe geaccrediteerde (opleidings)instellingen.

Op dit moment wordt gewerkt aan een opleidingsnota, die u voor 1 november 2008 zal worden toegestuurd. In deze nota zal ook de samenhang tussen EVC, EVK en het certificeren van opleidingen worden toegelicht.

Dienstencentrum Externe Bemiddeling Defensie

Om op een juiste wijze invulling te geven aan de begeleiding van militair personeel van «werk naar werk» wordt er gebruik gemaakt van het Dienstencentrum Externe Bemiddeling Defensie. De hierboven beschreven instrumenten die in het kader van het FPS zijn ontwikkeld, zijn direct bruikbaar in het geval van externe bemiddeling. In februari 2008 is het Dienstencentrum Externe Bemiddeling Defensie (DC-EBD) succesvol van start gegaan. Het defensiepersoneel dat zijn of haar loopbaan niet bij Defensie vervolgt en daarmee uitstroomt naar de civiele arbeidsmarkt wordt in het kader van het FPS door het DC-EBD intensief begeleid naar een baan buiten Defensie.

Cijfermatige rapportage

In bijlage 3¹ is de cijfermatige rapportage over het militaire personeelsbestand opgenomen. Het FPS beoogt een bijdrage te leveren aan de permanente verbetering van de personele bedrijfsvoering bij Defensie, maar is maar één van de facetten die van invloed zijn op het personele domein. Hieronder wordt ingegaan op de verschillende onderwerpen en de ontwikkeling ten opzichte van de vorige rapportage. Waar mogelijk wordt een relatie gelegd met de invoering van FPS. Om de rapportages goed met elkaar te kunnen vergelijken wordt gerapporteerd over een periode van twaalf maanden (voor deze rapportage juli 2007 – juni 2008).

Werving

De eerste grafiek bevat de wervingsresultaten voor het militaire personeel. Het aantal «belangstellenden» voor Defensie als geheel is toegevoegd. Dit aantal nam af bij het CLAS en de KMar, maar nam toe bij het CZSK en CLSK. Het aantal «sollicitanten» is voor Defensie als geheel afgenomen. Dit is vooral toe te schrijven aan de daling bij het CLAS. Het aantal sollicitanten bij het CZSK is duidelijk toegenomen. Bij de «aanstelbaren» is een stijging te zien die zich vooral voordoet bij het CZSK maar ook bij de KMar. Het CLAS en CLSK kennen een daling. De instroom, het uiteindelijke doel van de werving, is gedaald. Alleen de instroom bij de KMar is gestegen. Door communicatie en voorlichting over de carrièremogelijkheden bij Defensie zal een positieve werking op de instroom gerealiseerd moeten worden.

In- en uitstroom

In de tweede grafiek staan de gegevens over de in- en uitstroom van het militair personeel. Zoals hierboven gemeld is de instroom ten opzichte van de vorige rapportageperiode gedaald. Positief is echter dat de irreguliere uitstroom zich stabiliseert. De reguliere uitstroom is groter geworden waarmee het saldo van in- en uitstroom verder is gedaald tot een negatief saldo van 1 445. De krapte op de arbeidsmarkt betekent dat in de concurrentie met andere potentiële werkgevers Defensie zich, mede met behulp van het FPS, moet blijven neerzetten als aantrekkelijke werkgever.

Verblijfsduur

In de derde grafiek is de gemiddelde verblijfsduur weergegeven van het militair personeel dat is uitgestroomd. Het defensiebrede beeld is dat de gemiddelde verblijfsduur van de uitstromende manschappen is gedaald, maar dat het bij de onderofficieren en officieren is gestegen. De lage verblijfsduur bij de manschappen hangt samen met het initieel verloop, dat vooral tijdens de opleiding groot is. Mede in het kader van het Actie-

¹ Ter inzage gelegd bij het Centraal Informatiepunt Tweede Kamer.

plan Werving en Behoud worden extra maatregelen genomen om dit verloop te verkleinen.

Opbouw militair personeelsbestand

Vervolgens zijn twee grafieken opgenomen die ingaan op de opbouw van het militaire personeelsbestand. Alleen in de leeftijdscategorieën 50 tot en met 59 jaar is er sprake van groei. In alle andere categorieën is het personeelsbestand gekrompen.

Het FPS heeft onder andere tot doel het evenwicht tussen aantallen militairen in fase 1 & 2 enerzijds en fase 3 anderzijds te verbeteren. De tabel laat zien dat de uitstroom in de middencategorie in het verleden te hoog is geweest. Het FPS biedt de ruimte voor horizontale instroom. In het Actieplan Werving & Behoud is aangegeven dat door de instroommogelijkheden van ervaren personeel van buiten Defensie te vergroten, de krapte in bepaalde functiecategorieën kan worden tegengegaan. Als bijeffect stijgt hierdoor wel de gemiddelde leeftijd.

Hoewel het aantal vrouwen in de onderofficiers- en officiersrangen is toegenomen is het totaal aantal vrouwen afgenomen. Wel is het percentage vrouwen ten opzichte van het totaal licht gestegen tot iets meer dan 9 procent. Het meer in evenwicht brengen van de man/vrouw verhouding is niet specifiek een doelstelling van het FPS maar wordt daardoor wel ondersteund.

Vullingsgraad

De vulling, het totale personeelsbestand afgezet tegen de geplande organisatieomvang, bedraagt 92 procent. Hierin wordt ook meegenomen de vulling met burgerpersoneel en de vulling van opleidingsplaatsen met militair personeel dat geschikt wordt gemaakt voor de vulling van organieke arbeidsplaatsen. Door het enerzijds afronden van de reorganisaties en het anderzijds verbeteren van het saldo van in- en uitstroom moeten beide vullingsgraden verbeteren.

In de tabel treft u de vullingsgraad door vaststelling van de bezetting van de geplande organieke militaire arbeidsplaatsen met militairen. Mededoor het negatieve saldo van de in- en uitstroom is deze gedaald tot 84,8 procent. Het aantal vacatures bedraagt 7 068. Als gevolg van een aantal ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van Werving en Behoud, is op enkele plaatsen in de organisatie een aantal arbeidsplaatsen gecreëerd, wat heeft geleid tot een geringe groei van de organisatie ten opzichte van de vorige rapportage.

Kwalitatieve mismatch

Met de kwalitatieve mismatch wordt bedoeld dat bij militair personeel de juiste medewerker nog niet op de juiste plek zit. Een belangrijke indicator daarvoor is de mate waarin de feitelijke rang van de militair overeenkomt met de aan de arbeidsplaats verbonden rang. Deze indicator vertoont een verbetering; het militaire personeelsbestand sluit steeds beter aan op de organisatie. Deze trend zal de komende jaren, mede door het FPS-instrumentarium, naar verwachting aanhouden.

Tenslotte

De invoering van het FPS vergt een grote inspanning van de defensieorganisatie. Dit is echter essentieel om Defensie te kunnen blijven positioneren als aantrekkelijk werkgever. Behalve de inrichting van de loopbaanbegeleidingorganisatie en invoering van het benodigde FPS instrumentarium, vergt het FPS een andere manier van werken en denken bij personeel, leidinggevenden en P&O functionarissen. Om dit te bereiken zullen

in de tweede helft van 2008 opnieuw gerichte activiteiten op het gebied van communicatie en voorlichting worden ontplooid. Daarnaast zal er op het gebied van verandermanagement bij de ontwikkeling van opleidingen en trainingen ten behoeve van de invoering van instrumenten in het kader van het FPS, aandacht worden geschonken aan het verkrijgen van de gewenste werk- en denkwijze van personeel, leidinggevenden en P&O functionarissen. Het daadwerkelijk realiseren van deze cultuurverandering zal enige jaren in beslag nemen.

Op dit moment wordt over de verdere uitwerking en implementatie van het FPS nog overleg gevoerd met de Centrales van Overheidspersoneel. Er bestaat reeds overeenstemming over de algemene uitgangspunten en voornemens met betrekking tot het FPS. Echter over een aantal aspecten ben ik nog in gesprek met de Centrales van Overheidspersoneel. Het betreft hier de verdere invulling van de rechtspositionele kaders. Ik streef er naar snel tot overeenstemming te komen.

Mede omdat de invoering van het FPS veel van de defensieorganisatie (van zowel leidinggevenden als medewerkers) vraagt is er voor gekozen de Herinrichting van het Personele Functiegebied te temporiseren. De effecten van de invoering van het FPS op het militair personeelsbestand zullen naar verwachting, afhankelijk van andere factoren die van invloed zijn op het personeelsbestand, pas na een langere periode tot uiting komen in de cijfermatige rapportages. De eerstvolgende rapportage, naar de stand van 31 december, zal ik u in februari 2009 toesturen. Over de verdere uitwerking en implementatie van de plannen werving en behoud rapporteer ik u, zoals afgesproken, op 15 oktober 2008.

De staatssecretaris van Defensie,
J. G. de Vries