

Vergaderjaar 2012–2013

**33 400 X**

## **Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2013**

**Nr. 88**

### **LIJST VAN VRAGEN EN ANTWOORDEN**

Vastgesteld 21 juni 2013

De vaste commissie voor Defensie heeft een aantal vragen voorgelegd aan de minister van Defensie over de brief van 15 mei 2013 over het Jaarverslag van de Inspecteur-generaal der Krijgsmacht (IGK) over het jaar 2012 (Kamerstuk 33 400 X, nr. 83).

De minister heeft deze vragen beantwoord bij brief van 21 juni 2013. Vragen en antwoorden zijn hierna afgedrukt.

De voorzitter van de commissie,  
Ten Broeke

De adjunct-griffier van de commissie,  
Dekker

**1**

**In het jaarverslag van de Inspecteur-generaal der Krijgsmacht (IGK) wordt niet gesproken over reservisten. Betekent dit dat deze groep militairen niet is meegenomen in het onderzoek, of dat er geen belangrijke punten zijn met betrekking tot reservisten die in dit rapport besproken dienen te worden?**

Anders dan in andere jaren heeft de IGK in zijn laatste jaarverslag geen aanleiding gezien bijzondere aandacht te besteden aan reservisten.

**2**

**Kunt u de kwartaalrapportages van de IGK uit 2012 en 2013 aan de Kamer doen toekomen?**

Om de rapportagedruk niet verder te vergroten, houd ik mij aan de lijn die is verwoord in de brief van 23 april 2012 (Kamerstuk 32 733, nr. 126). Dat betekent dat de Kamer in mei het jaarverslag van de IGK ontvangt. In het jaarverslag van de IGK zijn de kwartaalrapportages verwerkt.

**3**

**Is de IGK betrokken geweest bij de totstandkoming van de Veteranennota 2012–2013<sup>1</sup>? Zo ja, kunt u toelichten op welke vlakken?**

De IGK heeft kennis genomen van de conceptnota.

**4**

**Kunt u toelichten binnen welke rangen van welke eenheden de uitstroom van jong talent problematisch is?**

Met de maatregelen uit het Sociaal Beleidskader (SBK) heeft Defensie beoogd de uitstroom te bevorderen. Dit leidt ook tot uitstroom van jong personeel. De uitstroom van jonge militairen en burgerpersoneel gebeurt in de gehele organisatie. De uitstroom van jonge militairen heeft voornamelijk plaats tijdens hun eerste opleiding of vervolgopleidingen. Bij burgerpersoneel is de uitstroom van jong personeel het grootst bij de defensieonderdelen waar veel burgers werkzaam zijn.

**5**

**Welke maatregelen gaat u nemen om het vertrouwen bij de Defensiemedewerkers in hun werkgever te herstellen?**

**6**

**Wat is/zijn de oorza(a)ken die het vertrouwen van het Defensiepersoneel in hun werkgever heeft/hebben geschaad?**

De financiële taakstellingen die Defensie moet verwerken, veroorzaken grote onrust en onzekerheid bij het personeel. Uit onderzoek komt naar voren dat het personeel meer duidelijkheid wil hebben over de gehele reorganisatie en bezuinigingen. Defensie streeft ernaar haar medewerkers zo snel mogelijk duidelijkheid te geven over hun toekomst. Daarbij zullen de transparantie en zuiverheid in het reorganisatieproces en het flankerend beleid wel gewaarborgd moeten blijven.

**7**

**Welke rol heeft de IGK bij het tot stand komen van het reservistenbeleid?**

---

<sup>1</sup> Kamerstuk 30 139, nr. 113.

**8**

**Kunt u toelichten welk advies de IGK u gegeven heeft over het voorgenomen nieuwe reservistenbeleid?**

De IGK heeft geen actieve rol gehad bij de totstandkoming van het reservistenbeleid en hij heeft geen advies gegeven over het voorgenomen nieuwe reservistenbeleid. De IGK zal in de tweede helft van 2013 wel worden betrokken bij de verdere uitwerking van het nieuwe beleid.

**9**

**Welke maatregelen neemt u om de werkdruk bij de staven in de transitieperiode te verminderen?**

Het is onvermijdelijk dat de werkdruk bij de staven in de transitieperiode hoog is. Tijdens het omvangrijke reorganisatietraject gaan de werkzaamheden gewoon door. Daarnaast wordt vacaturemanagement toegepast om gedwongen ontslagen zoveel mogelijk te voorkomen. Waar de werkdruk te hoog is, is het de taak van de commandant of direct leidinggevende om de werklast beter te verdelen. Uiteindelijk zal de vereenvoudiging van de bestuurlijke relaties en processen moeten leiden tot minder werkdruk.

**10**

**Wat is de stand van zaken bij het opstellen van richtlijnen voor het sollicitatie- en selectieproces?**

**11**

**Eind 2012 werkten de meeste Defensieonderdelen richtlijnen uit voor de selectie bij functietoewijzing. Wanneer zijn/worden deze richtlijnen gehanteerd? Hebben deze richtlijnen geleid tot meer transparantie en vertrouwen in een eerlijk sollicitatie- en selectieproces?**

De commandanten en hoofden van de defensieonderdelen zijn verantwoordelijk voor een eerlijke en zorgvuldige uitvoering van het selectie- en functietoewijzingsproces. Met het oog op het grote aantal reorganisatietrajecten en de personele reducties zijn extra kaders en richtlijnen gesteld voor het waarborgen van een eerlijk en zorgvuldig verloop. Daarnaast hebben de defensieonderdelen interne afspraken gemaakt voor een zorgvuldige en beheersbare uitvoering. Via voorlichtingssessies en andere informatiekanalen zijn de medewerkers op de hoogte gesteld. Inmiddels is het selectieproces in volle gang en worden de richtlijnen en afspraken toegepast.

**12**

**Wat wordt eraan gedaan om de vrees weg te nemen bij personeel dat werkzaam is binnen joint eenheden, dat zij moeilijk kunnen terugkeren binnen het eigen krijgsmachtdeel/vakgebied?**

De commandanten van de operationele commando's zijn verantwoordelijk voor de loopbaanplanning van de militairen die bij dat operationele commando zijn ingedeeld, ook indien zij elders zijn geplaatst. Daartoe worden regulier loopbaangesprekken gehouden met elke militair. Daarnaast heeft de militair een eigen verantwoordelijkheid in het kenbaar maken van zijn wensen en ambities.

**13**

**Kunt u de achtergronden van de toename van meer generieke functieomschrijvingen toelichten?**

Het huidige functiebestand van Defensie kent een grote diversiteit waardoor het organisatiebeheer tijdrovend en kostbaar is. Er zijn ongeveer 30.000 verschillende functietitels of functiebeschrijvingen op ongeveer 60.000 arbeidsplaatsen. Daarnaast zijn er binnen Defensie aan de lopende band reorganisaties. Door de diversiteit van het functiebestand bestaat er te weinig ruimte om snel en flexibel op veranderingen in te spelen. Door meer algemene en generieke functiebeschrijvingen op een hoger abstractieniveau wordt het functiebestand transparanter en overzichtelijker. Het organisatiebeheer kan daarmee doelmatiger en doeltreffender worden uitgevoerd en bovendien kan de defensieorganisatie sneller en flexibeler optreden bij reorganisaties.

**14**

**Hoe gaat u het opleidingsniveau garanderen met een kleiner wordende opleidingsorganisatie bij een gelijkblijvende opleidingsbehoefte?**

Het opleidingsniveau blijft gehandhaafd. Door enkele oorzaken neemt het aantal benodigde instructeurs echter af. De bezuinigingen in het opleidingsveld worden deels behaald door een herberekening van de benodigde instructiecapaciteit. Dit gebeurt aan de hand van een eenduidige normering voor de verhouding instructeurs–leerlingen waarbij rekening is gehouden met de verwachte opleidingsbehoefte. Doordat de organisatie met 12.000 functies wordt verkleind en steeds meer opleidingen of delen daarvan civiel worden verzorgd, zal de behoefte aan instructeurs defensiebreed structureel afnemen. Ook de verlenging van de functieduur, waarover met de bonden zal worden overlegd, zorgt voor een lagere behoefte aan instructeurs.

**15**

**Hoe gaat u het opleidingsniveau garanderen terwijl kennis en ervaring bij de instructeurs zal afnemen doordat er minder ruimte is voor ervaren kaderleden?**

**49**

**Hoe worden de minder ervaren instructeurs begeleid als het aantal hogere onderofficiersfuncties, waar veel kennis en ervaring zit, wordt teruggebracht?**

De personele reducties in het opleidingsveld raken niet alleen de ervaren kaderleden maar de gehele instructeurspopulatie. Bij de herinrichting is een goede verhouding tussen meer en minder ervaren personeel het uitgangspunt, passend binnen de gegeven randvoorwaarden. Daarnaast kan de komende periode ervaren instructiepersoneel die ontslagbescherming hebben, worden ingezet als coach voor minder ervaren instructeurs.

**16**

**Het verder centraliseren van ondersteunende functies, zoals bedrijfshulpverlening en elementaire brandbestrijding, worden soms wel overgedragen maar dit betekent niet dat alle taken ook automatisch worden overgenomen, zijn deze overblijvende taken op dit moment voldoende overgenomen?**

**17**

**Herkent u zich in de zorgen van het personeel over de vraag of het totale pakket aan taken en verantwoordelijkheden straks op zorgvuldige wijze in de nieuwe Defensieorganisatie is geborgd, zoals het overdragen van elementaire taken die te maken hebben met de veiligheid van het personeel? Hoe gaat u aan deze zorgen tegemoet komen?**

Naast concrete maatregelen bevatte de beleidsbrief van 8 april 2011 (Kamerstuk 32 733, nr. 1) ook richtlijnen voor de inrichting en structuur van Defensie. Deze zijn tot stand gekomen naar aanleiding van studies waarin onder andere aandacht is besteed aan zaken als financieel beheer, zorg en veiligheid. Op grond van de richtlijnen hebben de commandanten en hoofden van de defensieonderdelen ruimte gekregen hun organisatie in te richten. Deze reorganisatietrajecten zijn in nauw overleg met de medezeggenschap doorlopen. De betrokkenheid van de medezeggenschap garandeerde nauwgezette aandacht voor de bedrijfsvoering, waaronder ook de veiligheid.

Bij de overdracht van taken en bevoegdheden tussen twee of meer defensieonderdelen is gezorgd voor aanvullende instrumenten om de zorgvuldigheid te bewaken. Zo bewaakt een coördinerend projectleider de algehele voortgang en voert Defensie interne toetsen uit alvorens tot definitieve overdracht te besluiten. Daarmee wordt aan het begin van een traject alles in het werk gesteld om te komen tot voor hun taak berekende organisatiedelen. Veiligheid, als één van de hoekstenen van Defensie, krijgt daarbij uiteraard ruime aandacht.

Toch heb ik begrip voor de zorgen van het personeel. De reorganisaties reiken tot in alle hoeken van Defensie. Er zijn maar weinig delen waar niets gebeurt. In deze omstandigheden worden de nieuwe organisaties pas echt op de proef gesteld op het moment dat ze operationeel gaan. Dat vraagt om een forse inspanning van allen om de organisatiedelen goed op orde te krijgen, maar ook aandacht en scherp te om bij te sturen waar nodig. Het is de taak van de commandanten en hoofden van defensieonderdelen om ervoor te zorgen dat alle taken op het gebied van veiligheid afdoende worden uitgevoerd.

## **18**

**Wordt het principe «je bent ervan, dus ga je erover» echt goed uitgevoerd? Bent u bereid het besturingsmodel op enig moment extern te laten evalueren, in het licht ook van de zorgen van het personeel over de herbelegging van taken en verantwoordelijkheden? Zo ja, hoe en wanneer?**

Het principe «je bent ervan of niet» betekent dat verantwoordelijkheden duidelijk belegd zijn en dat naar deze verantwoordelijkheidsverdeling wordt gehandeld. Of dit goed wordt uitgevoerd is nu nog niet te zeggen omdat het besturingsmodel pas vanaf 1 november 2013 van kracht wordt. Een evaluatie hiervan maakt deel uit van de reguliere evaluatie van de reorganisatie van de Bestuursstaf die in november 2014 aanvangt. Er is geen aanleiding deze interne evaluatie als onvoldoende te beschouwen.

## **19**

**Wat wordt eraan gedaan om tegemoet te komen aan de wens van het personeel om duidelijke loopbaanpatronen en een personeelsbeheer dat hier richting aan geeft?**

Sinds de invoering van het flexibele personeelssysteem (FPS) is er één interne arbeidsmarkt voor militair personeel. Als gevolg hiervan groeit de behoefte aan geharmoniseerde, afgestemde loopbaanpatronen. Defensie bevordert dan ook de ontwikkeling daarvan.

Loopbaanbegeleiding speelt een belangrijke rol bij het inzichtelijk maken van loopbaanmogelijkheden voor de individuele militair. Er wordt geïnvesteerd in meer en betere informatie-uitwisseling over loopbaanpatronen tussen de loopbaanbegeleiders van de verschillende operationele commando's.

**20**

**Zijn er stappen ondernomen om ervoor te zorgen dat de werkdruk van instructeurs van opleidingsinstanties niet onverantwoord hoog wordt?**

De werkdruk van het personeel, ook de instructeurs, is een aandachtspunt voor de commandant. Hij zal de werklast in overeenstemming brengen met de personele bezetting van zijn opleidingseenheid.

**21**

**Op welke manier garandeert u de kenbaarheid met betrekking tot de regels over uitzonderingen op de maatregel «maximaal drie jaar op functie» bij de commandanten?**

**29**

**Kunnen krijgsmachtdelen toestemming krijgen de functieduur te verlengen bij functies waarbij roulatie van personeel de gewenste continuïteit verstoort? Aan welke voorwaarden moet worden voldaan?**

**32**

**Wordt het advies «te bezien of de maximaal drie jaar op één functie maatregel kan worden beperkt tot het personeel met een aanstelling voor onbepaalde tijd» overgenomen? Zo nee, waarom niet?**

**33**

**Deelt u de kritiek van de IGK op het generieke karakter van de maatregel «maximaal drie jaar op functie»? Kunt u ingaan op de volgende aspecten:**

- **De verstrekkende en negatieve effecten voor de militairen die een aanstelling voor bepaalde tijd hebben (Flexibel Personeelsstelsel (FPS) 1 en 2);**
- **Het feit dat militairen gedwongen worden een andere functie te zoeken, terwijl opvolging niet altijd is gegarandeerd;**
- **De enorme werklast die de procedure veroorzaakt voor allen die bij de sollicitaties betrokken zijn;**
- **Het voortijdige en ongeplande verloop;**
- **De negatieve gevolgen voor de ervarings- en kennisopbouw in de organisatie – meer vacatures in de lagere rangen en een verhoogde druk op het wervings- en opleidingssysteem?**

**34**

**Bent u bereid het nut van de generieke toepassing van de maatregel «maximaal drie jaar op functie» te evalueren en in overleg met de bonden te bezien of de maatregel kan worden beperkt tot het personeel met een aanstelling voor onbepaalde tijd (fase 3)?**

**48**

**Wanneer wordt de maatregel waarbij de gemiddelde functieduur van het militaire Defensiepersoneel wordt verlengd van drie naar vier jaar ingevoerd?**

Bij de reorganisaties is het van belang dat medewerkers gelijke kansen krijgen in het functietoewijzingsproces. Gedurende de reorganisatieperiode is de mogelijkheid voor militairen om de huidige functieduur te verlengen opgeschort. Alleen in uitzonderlijke gevallen kan van deze personeelsmaatregel worden afgeweken. Het gaat dan om bijvoorbeeld operationele noodzaak, het behoud van specifieke kennis, het rendement van investeringen in opleidingen en afspraken met externen. Door de uitzonderingsmogelijkheden wordt voldoende flexibiliteit geboden om in uitzonderlijke situaties functieduurverlenging toe te passen teneinde te voorkomen dat de (operationele) bedrijfsvoering in gevaar wordt gebracht.

De opschorting van de functieduurverlenging betreft een tijdelijke maatregel en is op 1 september 2011 middels een Commandantenbrief aan de commandanten en hoofden van de defensieonderdelen ter kennis gebracht. Zodra de tijdelijke maatregel is afgelopen ben ik voornemens de maatregel «maximaal drie jaar op functie» met de bonden te bezien.

## **22**

**Welke technische problemen zijn er bij de vacaturebank geconstateerd? Wat zijn, per afzonderlijk probleem, de nadelen voor de sollicitant?**

Defensie heeft in het afgelopen jaar verscheidene onvolkomenheden van de vacaturebank aangepakt en opgelost. De praktijk wees uit dat op bepaalde punten de behoefte van medewerkers anders was dan voorzien. Voorbeelden van aanpassingen zijn het loslaten van het maximum aantal vacatures waarvoor belangstelling kan worden getoond, het alleen nog tonen van vacatures waarvan de sluitingsdatum nog niet is verstreken en het verwijderen van de belangstellingen van sollicitanten voor een vacature na voltooiing van de selectie. Ook is hard gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van de gegevens. Het aantal klachten over de vacaturebank is beduidend afgenomen.

## **23**

**Wat is het beleid ten opzichte van selectie op rechtspositionele gronden bij het functietoewijzingsproces?**

## **28**

**Bij welke Defensieonderdelen is er bij het functietoewijzingsproces sprake van selectie op rechtspositionele gronden?**

De selectie van sollicitanten geschiedt op basis van geschiktheid, volgens de geldende rechtspositie. De functie-eisen en de informatie die in de vacaturetekst staan vermeld zijn daarvoor leidend. Daarnaast gelden de aanvullende afspraken die met de centrales van overheidspersoneel zijn gemaakt ten aanzien van de reorganisatie.

## **24**

**Welke maatregelen neemt u om een toegespitst loopbaanbeleid voor burgerpersoneel op te zetten?**

Met de brief van 24 oktober 2012 (kenmerk 33 400 X, nr. 7) bent u geïnformeerd over het vooronderzoek naar meer loopbaanmogelijkheden voor burgerpersoneel binnen de kaders van de huidige regelgeving. Ik streef naar meer mobiliteit van verschillende groepen burgerpersoneel. Eén van de maatregelen die ik wil uitvoeren is de inzet van loopbaanbegeleiders. De huidige loopbaan capaciteit van Defensie zal hierdoor niet langer uitsluitend voor het militaire personeel worden ingezet, maar ook voor het burgerpersoneel. De nieuwe Divisie P&O Defensie ontplooit al activiteiten die gericht zijn op de selectie, ontwikkeling en begeleiding van getalenteerde burgermedewerkers ten behoeve van managementfuncties bij Defensie. Daarnaast laat ik de mogelijkheden onderzoeken en maatregelen treffen voor loopbaanondersteuning van burgermedewerkers die geen deel uitmaken van deze groep.

## **25**

**Welke loopbaanbegeleiding wordt er momenteel geboden aan Defensiemedewerkers?**

Militairen ontvangen loopbaanbegeleiding volgens de afspraken die in het kader van de invoering van het FPS zijn gemaakt. De werkwijze kan iets verschillen per defensieonderdeel maar blijft binnen de afgesproken

kaders. In het loopbaangesprek komen de loopbaanwensen van de militair aan de orde, zijn kansen en mogelijkheden alsmede zijn ontwikkelpunten. Afspraken worden vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelplan.

**26**

**Welke maatregelen gaat u nemen om de loopbaanbegeleiding te verbeteren?**

De professionalisering van de loopbaanbegeleiding gaat onverminderd verder. Zo wordt het opleidingstraject voor het scholen en bijscholen van loopbaanbegeleiders geactualiseerd en investeert Defensie in meer samenwerking tussen de defensieonderdelen.

**27**

**Kunt u in tabelvorm inzichtelijk maken welke scheefgroei is ontstaan tussen de ontvangsten en de kosten van het levensonderhoud voor militairen die gestationeerd zijn in de Verenigde Staten?**

**37**

**Wordt het advies van de IGK om onderzoek te doen naar de mogelijkheden het financiële systeem voor een buitenlandplaatsing zodanig in te richten dat het financieel dekkend is overgenomen? Zo nee, waarom niet?**

De doelstelling van de buitenlandtoelage is de in het buitenland geplaatste defensiemedewerker in staat te stellen om in het land van plaatsing tenminste dezelfde levensstandaard te hanteren zoals hij of zij dat in Nederland gewend was. Uit onderzoek van de Auditdienst Defensie blijkt dat de systematiek voor de vaststelling van de buitenlandtoelage voldoet aan deze doelstelling. Desondanks neemt Defensie de signalen van de IGK serieus en beziet in overleg met de centrales van overheids-personeel of aanpassingen nodig zijn.

**28**

**Bij welke Defensieonderdelen is er bij het functietoewijzingsproces sprake van selectie op rechtspositionele gronden?**

Zie vraag 23.

**29**

**Kunnen krijgsmacht delen toestemming krijgen de functieduur te verlengen bij functies waarbij roulatie van personeel de gewenste continuïteit verstoort? Aan welke voorwaarden moet worden voldaan?**

Zie vraag 21

**30**

**Zet u meer Personeel & Organisatie (P&O) functionarissen in om de toename in de werkdruk onder hen te verkleinen? Zo nee, waarom niet?**

Ja, Defensie zet waar nodig extra capaciteit in bij de afdelingen P&O om de extra werklust als gevolg van de reorganisaties het hoofd te kunnen bieden.

**31**

**Komen de slecht gemotiveerde afwijzingen van sollicitaties nog steeds voor? Wat wordt gedaan om dit te voorkomen? Hoe wordt**



**ervoor gezorgd dat de kandidaten niet op onjuiste gronden wordt afgewezen?**

Het belang van de zorgvuldige motivering van een afwijzing heeft voortdurend de aandacht. De defensieonderdelen zijn verantwoordelijk voor het afwijzen van kandidaten. Er zijn richtlijnen vastgesteld voor de te hanteren afwijzingsredenen en het toelichten van de reden met een op de kandidaat toegesneden motivering. De tekst van de motivering is niet voorgeschreven want deze is immers geheel afhankelijk van de situatie. Bij gebleken klachten over de kwaliteit van motiveringen wordt het desbetreffende defensieonderdeel hierop aangesproken.

**32**

**Wordt het advies «te bezien of de maximaal drie jaar op één functie maatregel kan worden beperkt tot het personeel met een aanstelling voor onbepaalde tijd» overgenomen? Zo nee, waarom niet?**

Zie vraag 21.

**33**

**Deelt u de kritiek van de IGK op het generieke karakter van de maatregel «maximaal drie jaar op functie»? Kunt u ingaan op de volgende aspecten:**

- **De verstrekkende en negatieve effecten voor de militairen die een aanstelling voor bepaalde tijd hebben (Flexibel Personeelsstelsel (FPS) 1 en 2);**
- **Het feit dat militairen gedwongen worden een andere functie te zoeken, terwijl opvolging niet altijd is gegarandeerd;**
- **De enorme werklast die de procedure veroorzaakt voor allen die bij de sollicitaties betrokken zijn;**
- **Het voortijdige en ongeplande verloop;**
- **De negatieve gevolgen voor de ervarings- en kennisopbouw in de organisatie – meer vacatures in de lagere rangen en een verhoogde druk op het wervings- en opleidingssysteem?**

Zie vraag 21.

**34**

**Bent u bereid het nut van de generieke toepassing van de maatregel «maximaal drie jaar op functie» te evalueren en in overleg met de bonden te bezien of de maatregel kan worden beperkt tot het personeel met een aanstelling voor onbepaalde tijd (fase 3)?**

Zie vraag 21.

**35**

**Het personeel geeft aan op dit moment minder waarde te hechten aan het vinden van een leuke uitdagende functie, omdat het behoud van werk prioriteit heeft. Hierdoor neemt de motivatie van werknemers af. Wat wordt eraan gedaan om dit te voorkomen?**

Dat het personeel in deze onzekere tijd kiest voor zekerheid is begrijpelijk. Het is echter een individuele keuze. De motivatie kan op peil blijven door een goede communicatie over het verloop van de reorganisatie. Het merendeel van de reorganisaties is eind dit jaar voltooid waardoor de betrokken medewerkers duidelijkheid hebben over de gevolgen van deze reorganisaties.

**36**

**Wat is de oorzaak van de toename van het aantal re-integranten met psychische problemen? Wat gaat u doen om dit aantal terug te dringen?**

De stijging is vermoedelijk terug te voeren op het grote aantal militairen dat in het recente verleden op uitzending is geweest. Om het aantal terug te dringen biedt Defensie goede preventieve en curatieve gezondheidszorg. Zo wordt een militair voorafgaand aan de uitzending getraind in het herkennen van psychische problemen bij collega's en bij zichzelf en wordt ook na een uitzending zo nodig hulp geboden. Tegelijkertijd wordt onderzoek gedaan naar mogelijke oorzaken van de problemen. De inzichten kunnen ertoe leiden dat extra begeleiding wordt ingezet.

**37**

**Wordt het advies van de IGK om onderzoek te doen naar de mogelijkheden het financiële systeem voor een buitenlandplaatsing zodanig in te richten dat het financieel dekkend is overgenomen? Zo nee, waarom niet?**

Zie vraag 27.

**38**

**Hoe wordt ervoor gezorgd dat de juiste mensen solliciteren op functies in het buitenland, en deze een plaatsing in het buitenland niet om financiële redenen afwijzen?**

Door het hanteren van functie-eisen wordt gewaarborgd dat alleen de juiste mensen in een functie worden aangesteld. Het kan niet worden voorkomen dat een defensiemedewerker een plaatsing in het buitenland om financiële redenen afwijst. Dat blijft altijd een individuele afweging.

**39**

**Welke acties worden ondernomen om ervoor te zorgen dat personeel dat ver buiten Nederland is geplaatst een even grote kans heeft op het verwerven van een vervolgfunctie?**

Defensie heeft een extra zorgplicht ten aanzien van personeel dat ver buiten Nederland is geplaatst of is uitgezonden en dat niet de beschikking heeft over de reguliere informatiebronnen. De zorgplicht voor uitgezonden personeel wordt ingevuld door de moedereenheid en het coördinerende operationele commando. De in het buitenland geplaatste militairen worden door het operationele commando waartoe ze behoren en het DCIOD van informatie voorzien. Zij houden de militairen zelf op de hoogte of via een aangewezen buddy. Daarnaast wordt op verzoek een telestick verstrekt aan defensiemedewerkers, waarmee zij overal ter wereld via internet kunnen inloggen op het intranet van Defensie met onder meer de vacaturebank.

**40**

**Hoe wilt u de diversiteit (vrouwen) in de organisatie behouden nu de mogelijkheden in deeltijd te werken afnemen?**

De mogelijkheden om in deeltijd te werken zijn niet afgenomen. De wettelijke regels betreffende deeltijdwerk zijn niet veranderd. De mogelijkheden om in deeltijd te werken zijn dus ook niet afgenomen. Omdat commandanten de mogelijkheid hebben een verzoek om deeltijdverlof af te wijzen, zijn bij de operationele commando's maatregelen getroffen door de inrichting van een meldpunt en de instelling van coördinatoren. Zij hebben zicht op de behoefte aan deeltijd en op het beschikbare bestand.

Indien nodig wordt informatie verstrekt en soms spelen zij een bemiddelende rol. Alle defensieonderdelen hebben aandacht voor faciliteiten voor deeltijdwerk in relatie tot de reorganisatie.

**41**

**De gevolgen van het niet inzetten van F-16's bestaan o.a. uit het verlies aan motivatie bij het personeel en het wegzakken van brede kennis en ervaring, kunt u toelichten hoe met beide gevolgen wordt omgesprongen?**

Het verlies aan motivatie waarvan de IGK melding maakt, houdt onder meer verband met de terughoudende wijze, in vergelijking met andere Navo-partners, waarop Nederland F-16's heeft ingezet tijdens de operatie *Unified Protector* boven Libië. Bij het personeel bestond het gevoel dat het Nederlandse detachement tot veel meer in staat was dan het mandaat toeliet. Als gevolg van de terughoudende inzet ontstaat een achterstand in de training voor inzet in het hogere deel van het geweldsspectrum. Deze achterstand bij de betrokken vliegers is gaandeweg ingelopen door het normale intensieve trainingsprogramma te hervatten. De intensiteit van en uitdagingen in het programma hebben een positief effect op de motivatie van het personeel.

**42**

**Er zijn zorgen over veiligheid die door de reorganisatie onder druk komt te staan, met name bij de afdeling ressort luchtvaart-systemen van de Defensie Materieel Organisatie (DMO), hoe draagt u er zorg voor dat specifieke materieelkennis niet verloren gaat?**

**43**

**Deelt u de zorgen van het personeel van het ressort luchtvaart-systemen van de DMO of na de formatiereductie van hun eenheid de veiligheid nog kan worden gegarandeerd? Klopt het dat de veiligheid ook ten aanzien van de zeewaardigheid onder druk komt te staan door de reorganisatieplannen? Op welke wijze gaat u de veiligheid borgen?**

Om veiligheidsrisico's als gevolg van de reorganisatie zoveel mogelijk te voorkomen, heeft Defensie deze risico's onderkend, geanalyseerd en geregistreerd. Hierbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan de zorgen van onder meer het personeel van de ressorts Luchtvaartsystemen en Maritieme Systemen. Indien de uitgevoerde risicoanalyse onaanvaardbare risico's oplevert, worden maatregelen genomen om deze te beperken zodat alsnog een aanvaardbaar veiligheidsniveau wordt bereikt. Dat is vooral gebeurd met tijdelijke maatregelen tot 2016, waaronder het aanhouden van tijdelijke functies met een afbouw naar 2016. Hiermee wordt voorkomen dat specifieke materieelkennis in deze periode verloren gaat.

In de nieuwe organisatie wordt deze kennis op een aantal gebieden echter bij één persoon belegd. Dit betekent een risico voor de operationele gereedheid als deze persoon om enigerlei reden niet beschikbaar is. Voor de periode na 2016 wanneer de uiteindelijke lagere formatiegroote geldt, zal onder meer worden bezien in hoeverre de noodzakelijke kennis, vooral op de gebieden van luchtwaardigheid en zeewaardigheid, op de markt kan worden verkregen. Daar waar dit echter niet mogelijk zal zijn, zullen meer vte'n van het juiste kennisniveau nodig zijn om de onderkende veiligheidsrisico's structureel te kunnen beperken.

**44**

**U stelt dat de reorganisatie een ingrijpende operatie is en de herziening hoe en bij wie taken belegd worden navenant; wanneer zijn alle werkzaamheden en verplichtingen helder ondergebracht?**

Eind 2013 is het merendeel van de reorganisaties voltooid. Daarmee zijn de daarbij behorende werkzaamheden en verplichtingen helder belegd. De resterende vijf reorganisaties worden in 2014 en 2015 voltooid. Die latere voltooiing wordt veroorzaakt door de complexiteit van het desbetreffende traject of de noodzaak van een volgtijdige uitvoering. Zo is er voor gekozen om de P&O-gerelateerde bedrijven pas zelf te reorganiseren na de voltooiing van het grootste deel van de andere reorganisaties vanwege hun ondersteunende rol daarbij.

**45**

**Wat gaat u doen aan de werklust, die vooral bij het midden- en hoger kader groot is, en de constatering van de IGK dat er grenzen zijn aan de loyaliteit en inzet van het personeel? Hoe wilt u hieraan bovendien tegemoet komen in uw visie, waarbij opnieuw taakstellingen moeten worden ingevuld?**

**46**

**Herkent u zich in de constatering dat reducties op hogere niveaus vaak gepaard gaan met het neerleggen van taken op lager stafniveau, bij de uitvoerende eenheden? Moet hieruit geconcludeerd worden dat hetzelfde werk met minder mensen gedaan moet worden, terwijl de werkdruk alleen maar toeneemt? Wat gaat u hieraan doen?**

De beleidsbrief van 2011 zorgt voor een vermindering van 12.000 arbeidsplaatsen door de herinrichting van de organisatie, een verkleining van de staven en de afstoting van operationele eenheden. Daarbij worden taken anders belegd, wordt personele capaciteit herverdeeld en wordt een andere manier van werken ingevoerd waarbij de uitvoering meer ruimte krijgt. Dit moet resulteren in een gezonde werkdruk op alle niveaus.

**47**

**Hoeveel procent van de nieuwe medewerkers bij Defensie komt via de opleiding Veiligheid en Vakmanschap (VeVa) binnen?**

In 2012 verliep 27 procent van de instroom van nieuwe medewerkers via een opleiding Veiligheid en Vakmanschap.

**48**

**Wanneer wordt de maatregel waarbij de gemiddelde functieduur van het militaire Defensiepersoneel wordt verlengd van drie naar vier jaar ingevoerd?**

Zie vraag 21.

**49**

**Hoe worden de minder ervaren instructeurs begeleid als het aantal hogere onderofficiersfuncties, waar veel kennis en ervaring zit, wordt teruggebracht?**

Zie vraag 15.

**50**

**Hoe wordt ervoor gezorgd dat een groter percentage studenten (dan bijvoorbeeld de huidige 8% bij de 43 Herstelcompagnie) voor**

**de categorie bedrijfsautotechniek, waarvoor een stage is verzorgd bij Defensie, wordt aangesteld?**

Een hoger percentage instroom van de ROC-leerlingen voor de opleidingsrichtingen waarvoor Defensie een stage verzorgt, is in het belang van Defensie, zeker ook voor de categorie bedrijfsautotechniek. Om een hoger percentage te verwezenlijken, worden de aspirant ROC-leerlingen gerichter geselecteerd. Hierbij is de motivatie voor een bepaalde vakrichting een belangrijk criterium.

Bij het keurings- en selectietraject voor de aanstelling bij Defensie wordt komend schooljaar gebruik gemaakt van een beoordelingsinstrument. Door middel van dit instrument worden de mening van het ROC en het functioneren van de leerling tijdens de beroepspraktijkvorming meegewogen in het selectietraject. Ten slotte wordt het bij de keuring gebruikte protocol voor VeVa-leerlingen geëvalueerd om meer ROC-leerlingen (waaronder de richting bedrijfsautotechniek) bij Defensie in te laten stromen.

**51**

**Hoe wordt de kwaliteit van opleidingen gewaarborgd, wanneer door de numerus fixus het aantal senior instructeurs afneemt?**

De kwaliteit van opleidingen is niet alleen afhankelijk van het aantal senior instructeurs. De commandant van een opleidingsinstituut volgt de kwaliteit van zijn opleidingen nauwgezet en grijpt in bij dreigend kwaliteitsverlies.

**52**

**De IGK spreekt over meer samenwerking tussen de DMO en binnen- en buitenlandse ketenpartners, kunt u toelichten in welke vorm deze samenwerking plaatsvindt en of dit al efficiency voordelen oplevert?**

**53**

**Is er al iets te zeggen over de voordelen die behaald worden door de samenwerking met Duitsland wat betreft het samen inkopen, testen en opslaan van munitie en wapensystemen?**

Defensie en de Nationale politie onderzoeken de mogelijkheden voor samenwerking op het gebied van munitie en kleding in de verwachting dat hierbij schaalvoordelen te behalen zijn. Internationaal streeft Defensie op munitiegebied naar samenwerking in de gehele logistieke keten, van verwerving, beproeving, opslag, gebruik tot afstoting. De samenwerking richt zich vooral op België, Denemarken en Duitsland. Met de twee eerstgenoemde landen worden inmiddels gezamenlijk een aantal munitiesoorten ingekocht. Nederland heeft met België afspraken gemaakt om ook gezamenlijk munitie te beproeven, waardoor de twee landen piekbelastingen gemakkelijker kunnen opvangen en kennis kunnen delen. Verder is met Duitsland een *Memorandum of Understanding* (MoU) overeengekomen met kaders voor verdere samenwerking. De mogelijkheden van samenwerking in de gehele keten worden momenteel verder uitgewerkt. Tenslotte is er een overeenkomst met de Duitse firma *Rheinmetall Waffe und Munition* (RWM) met afspraken over de opslag van munitie die zal worden verschoten op Duitse oefenterreinen. Ook dit levert meer doelmatigheid op.

**54**

**Kunt u toelichten hoe u er zorg voor draagt dat een overgang naar het Belgische systeem Ilias soepel verloopt? Levert het overstappen op Ilias geen compatibiliteitsproblemen op met SAP?**

Op termijn zullen de mijnenbestrijdingsvaartuigen (AMBV's) worden ondersteund door het Belgische materieellogistieke systeem Ilias. De overgang van de Nederlandse AMBV's naar Ilias is relatief eenvoudig aangezien de Belgische AMBV's reeds in dat materieellogistieke systeem zijn opgenomen. De M-fregatten, zowel die van Nederland als van België, zullen worden ondersteund door SAP. Om de samenwerking tussen de M-fregatten en de AMBV's op materieellogistiek gebied goed te laten verlopen, is een volledige aansluiting van beide systemen nodig. Thans wordt de informatie-uitwisseling tussen Ilias en SAP verder uitgewerkt.

**55**

**Levert het actieplan «Herstel schadestaat incidentele componenten» al concreet resultaat op?**

Met het actieplan «Herstel schadestaat incidentele componenten» is voor de periode 2012–2014 in totaal € 135 miljoen beschikbaar gesteld om de achterstanden in het onderhoud weg te werken en de voorraden reservedelen, munitie en kleding en uitrusting op het gewenste niveau te brengen. Van de voor 2012 voorziene € 35 miljoen was eind vorig jaar 94 procent verplicht. Ondanks de lange levertijden van de reservedelen, de reorganisatie van de onderhoudseenheden en de beperkte verwerkingscapaciteit blijft het streven de materiële gereedheid eind 2014 weer op peil te hebben.

**56**

**Is het mogelijk dat de logistiek bij mobiele eenheden kan stilvallen door verbindingsproblemen? Zo ja, welke maatregelen worden hier tegen genomen? Zo nee, hoe verklaart u de zorg hiervoor bij het personeel?**

In het kader van het project SPEER wordt SAP in hoog tempo bij Defensie ingevoerd. Indien grotere operaties met SAP moeten worden ondersteund, wordt vanuit het inzetgebied via satellietcommunicatie verbinding gemaakt met het systeem in Nederland. Mocht de satellietcommunicatie onverhoopt tijdelijk uitvallen, dan zullen de goederenbewegingen in het inzetgebied handmatig moeten worden geregistreerd en aanvragen in Nederland in SAP worden ingevoerd. Thans wordt de *Mobile Defence Solution* beproefd. Hiermee blijft een belangrijk deel van de functionaliteit van SAP te allen tijde beschikbaar in het inzetgebied. De zorg bij personeel is begrijpelijk, omdat nog niet iedereen met deze oplossingen heeft gewerkt.

**57**

**Wordt de beschermende kleding die het personeel op eigen rekening heeft gekocht, wegens een tekort aan persoonlijke beschermingsmiddelen voor medewerkers die werken met brandbare stoffen, door Defensie vergoed? Zo nee, waarom niet?**

Ja, in voorkomend geval wordt met toestemming van de commandant het voorgeschoten bedrag aan de betrokken militair uitgekeerd.

**58**

**Materieel logistiek van het Commando zeestrijdkrachten heeft te maken met het voornemen onderhoud uit te besteden en het**

**personeel is niet overtuigd dat uitbesteden goedkoper/beter is, bent u hier wel van overtuigd en zo ja, waarom?**

Op 13 februari jl. is de Kamer geïnformeerd (Kamerstuk 31 125, nr. 17) over onder meer de stand van zaken van het sourcingtraject ten aanzien van de instandhouding van kleine en lichte vaartuigen. In de eerstvolgende reguliere rapportage over sourcingprojecten zal ik ingaan op de laatste ontwikkelingen.

Sourcing is geen doel op zich, maar een bedrijfsvoeringinstrument om de kerntaken van Defensie zo doeltreffend en doelmatig mogelijk te ondersteunen. Door zorgvuldige keuzes tussen zelf doen, uitbesteden of samenwerken, wil Defensie de inzetbaarheid, het innovatieve vermogen en het kosteninzicht verbeteren, alsmede de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen vergroten. Een andere reden om tot sourcing over te gaan is gelegen in de verwachte financiële besparingen. In de afwegingsfase onderzoekt Defensie de financiële en overige voor- en nadelen. Naar aanleiding daarvan wordt een voorgenomen besluit eerst aan de medezeggenschap voorgelegd. Indien tot uitbesteding wordt besloten, bevatten de volgende fasen voldoende instrumenten om de *business case* te verdiepen en te bewaken.

**59**

**Kunt u de «begrenzing in de ICT-omgeving» toelichten? Heeft dit puur met veiligheid te maken? Hoe wordt de behoefte om makkelijker informatie uit te wisselen met onder andere de politie in de toekomst vorm gegeven?**

De begrenzing in de ICT-omgeving heeft niet te maken met veiligheid, maar met de beperkingen van verouderde ICT-systemen. Dit is terug te voeren op keuzes in het verleden ten aanzien van vervangingsinvesteringen. Inmiddels is begonnen met de invoering van de nieuwe Mulan-omgeving.

De Koninklijke Marechaussee (KMar) werkt veelvuldig samen met de politie en heeft politiegegevens nodig voor de uitvoering van haar werkzaamheden. De KMar maakt steeds vaker gebruik van de politiesystemen. Dit is eenvoudiger uit beveiligings oogpunt en de bedrijfsvoering wordt beter ondersteund. De KMar heeft daarbij te maken met de Wet Bescherming Politie Gegevens (WPG) en de Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP). Deze wetten stellen beperkingen aan de gegevensuitwisseling in verband met de privacy van individuele personen. Om toch de benodigde gegevens te kunnen uitwisselen, zijn procedures afgesproken binnen het kader van de wet.

**60**

**Hoe gaat u de werkdruk bij de leden van de medezeggenschap verminderen?**

De werkdruk die de medezeggenschap ervaart is een punt van aandacht. Daar waar werkdruk te hoog wordt ervaren, is het aan het desbetreffende hoofd van de dienst eenheid om hierover in gesprek te gaan met de medezeggenschapscommissie en een voor beide partijen acceptabele oplossing te vinden.

**61**

**Hoe gaat u het lidmaatschap van medezeggenschapscommissies aantrekkelijker te maken?**

**62**

**Worden er activiteiten ondernomen om de aanwas van nieuwe leden voor medezeggenschapscommissies beter te laten verlopen? Zo nee, waarom niet?**

Het lidmaatschap van de medezeggenschap wordt op diverse manieren gestimuleerd. Commandanten moedigen medewerkers aan om deel te nemen aan de medezeggenschap. Leden van de medezeggenschap krijgen een opleiding en tijd om goed invulling te kunnen geven aan die nevenfunctie. Ook leidinggevenden worden geschoold in de omgang met de medezeggenschap wat de samenwerking ten goede komt.

**63**

**Kunt u het integrale themaonderzoek «P-Instrumenten» aan de Kamer doen toekomen?**

**64**

**Kunt u een appreciatie van het themaonderzoek «P-Instrumenten» aan de Kamer doen toekomen?**

**70**

**Zijn de aanbevelingen van de IGK met betrekking tot de P-instrumenten overgenomen? Zo nee, waarom niet?**

**77**

**Hoe gaat u de Kamer informeren over de uitvoering van de aanbevelingen van het themaonderzoek «P-Instrumenten»?**

**78**

**Kunt u het integrale themaonderzoek «Binden en boeien van de jonge militair» aan de Kamer doen toekomen?**

**79**

**Kunt u een appreciatie van het themaonderzoek «Binden en boeien van de jonge militair» aan de Kamer doen toekomen?**

Om de rapportagedruk niet verder te vergroten, houd ik mij aan de lijn die is verwoord in de brief van 23 april 2012 (Kamerstuk 32 733, nr. 126). Dat betekent dat de Kamer in mei het jaarverslag van de IGK ontvangt. In het jaarverslag van de IGK staan de resultaten van de themaonderzoeken vermeld. Voor mijn appreciatie van het jaarverslag van de IGK waaronder de themaonderzoeken en de wijze waarop ik met de aanbevelingen omga, verwijs ik naar mijn brief van 15 mei jl. (Kamerstuk 33 400 X, nr. 83).

**65**

**Wordt het beoogd dat medewerkers van het personeelslogistieke commando van het Commando Landstrijdkrachten inzicht hebben in de gereserveerde budgetten voor het Sociaal Beleidskader? Zo nee, waarom niet? Zo ja, waarom ontbreekt het aan dit inzicht, en wat gaat u doen om dit te verhelpen?**

Het Personeelslogistieke Commando van het Commando Landstrijdkrachten heeft onder meer tot taak militairen te informeren en te adviseren over het SBK. Het totale gereserveerde budget voor het Sociaal Beleidskader is centraal belegd bij de controller van de Bestuursstaf en niet bij het Personeelslogistieke Commando. Overigens is deze informatie per individu aanwezig bij het DienstenCentrum Human Resources (DCHR).

**66**

**Is de wijze van communicatie en de informatie met betrekking tot de reorganisatie gewijzigd naar aanleiding van het onderzoek «P-instrumenten»? Zo ja, wat is de mening van het personeel over de huidige communicatie? Zo nee, waarom niet?**



De IGK zet uiteen dat een gebrek aan transparantie en communicatie over de gevolgen van de reorganisatie voor de individuele medewerker leidt tot onrust en onzekerheid. De onrust en onzekerheid onder personeel zijn begrijpelijk. Voor iedereen is al langere tijd helder dat er defensiebreed veel functies verdwijnen, maar het is niet duidelijk wat het voor de individuele medewerker betekent. De vertragingen die bij veel reorganisatietrajecten zijn ontstaan, versterken die onrust en onzekerheid.

Het onderzoek naar de P-Instrumenten is gedeeltelijk in de eerste helft van 2012 uitgevoerd. Sindsdien is veel gedaan op het gebied van communicatie en informatieverstrekking, waarbij rekening is gehouden met de zorgpunten die uit het onderzoek naar voren kwamen. Zo is bijvoorbeeld in februari jl een special van de Defensiekrant uitgebracht over de reorganisatie en zijn verschillende informatiedagen georganiseerd door de defensieonderdelen.

**67**

**Wat wordt eraan gedaan om ervoor te zorgen dat commandanten die voelen voor 100% verantwoordelijk te zijn ook 100% bevoegd zijn om die verantwoordelijkheid te nemen?**

Commandanten hebben behoefte aan integrale verantwoordelijkheid op het gebied van de zeggenschap over het personeel en op het gebied van de communicatie. Om hierin de commandanten tegemoet te komen, wordt zoveel mogelijk via de lijn gecommuniceerd.

**68**

**Welke autonome geautomatiseerde processen in het personeelsproces worden afgedaan in naam van de commandant, maar zonder zijn medeweten?**

**74**

**Welke maatregelen treft u om aanbeveling vier van het themaonderzoek «P-Instrumenten», om de rol van de commandant in de geautomatiseerde personeelsprocessen te verankeren, ten uitvoer te brengen?**

In de meeste geautomatiseerde digitale processen is de rol van de commandant verankerd door zijn bevoegdheid aanvragen al dan niet te honoreren. Bij het tonen van belangstelling voor vacatures is er bewust voor gekozen de commandant die rol niet te geven omdat het tonen van belangstelling een vrije keuze is van de medewerker. Dit laat onverlet dat de medewerker kan overleggen met zijn commandant over zijn of haar belangstelling voor bepaalde vacatures.

**69**

**Kunt u de zorgen van de Defensieonderdelen, over het vermogen van de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie om de piekbelasting aan te kunnen verklaren? Hoe gaat u die zorgen wegnemen?**

**76**

**Hoe interpreteert u aanbeveling zes van het themaonderzoek «P-Instrumenten», om de capaciteit binnen de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie te dimensioneren op de behoefte om overtollig personeel te begeleiden naar werk buiten Defensie? Welke maatregelen gaat u treffen om deze aanbeveling ten uitvoer te brengen?**

Om de capaciteit in overeenstemming te brengen met de behoefte is ervoor gekozen de vaste kern van de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie te versterken met elf vte'n en daarnaast een flexibele schil in te

richten om pieken in de instroom op te vangen. Voor de flexibele schil is een omvang gekozen van in eerste instantie dertig personen. Gaandeweg het reorganisatieproces zal in nauw overleg met de P&O-diensten van de defensieonderdelen steeds meer inzicht ontstaan in de omvang en het tijdstip van instroom in de bemiddeling. Op grond hiervan zal indien nodig personeel uit de flexibele schil worden ingezet.

**70**

**Zijn de aanbevelingen van de IGK met betrekking tot de P-instrumenten overgenomen? Zo nee, waarom niet?**

Zie vraag 63.

**71**

**Welke maatregelen treft u om aanbeveling één van het themaonderzoek «P-Instrumenten», om de toegang tot de vacaturebank voor al het personeel te garanderen, ten uitvoer te brengen?**

Alle defensiemedewerkers hebben toegang tot de vacaturebank. Medewerkers die niet de beschikking hebben over intranetfaciliteiten kunnen de vacaturebank via het internet benaderen met behulp van een zogenoemde telestick die op aanvraag wordt verstrekt. Daarnaast hebben commandanten de mogelijkheid op centrale locaties computers te plaatsen voor medewerkers die niet beschikken over een computer op de werkplek.

**72**

**Welke maatregelen treft u om aanbeveling twee van het themaonderzoek «P-Instrumenten», om te zorgen dat de informatie in de vacaturebank transparant en relevant is, ten uitvoer te brengen?**

De defensieonderdelen zijn zich goed bewust van het belang van duidelijke en actuele informatie in de vacaturebank en zij investeren dan ook hierin. Het themaonderzoek is gedeeltelijk in de eerste helft van 2012 uitgevoerd. Sindsdien heeft Defensie de vacaturebank verbeterd. Zo worden geen vacatures meer getoond waarvan de sluitingsdatum is verstreken en worden belangstellingen van sollicitanten voor een vacature verwijderd na voltooiing van de selectie.

**73**

**Welke maatregelen treft u om aanbeveling drie van het themaonderzoek «P-Instrumenten», de verbetering van de persoonlijke begeleiding binnen het functietoewijzingsproces, ten uitvoer te brengen?**

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan persoonlijk contact en begeleiding. Het behoort tot de rol van leidinggevenden om hun medewerkers te ondersteunen en begeleiden bij hun ontwikkeling. Medewerkers kunnen hierop te allen tijde een beroep doen. Personeelsadviseurs kunnen de leidinggevende daarin adviseren. Militairen kunnen bovendien hun loopbaanbegeleider om hulp vragen. Voor vragen op P&O-gebied kan de medewerker verder terecht bij het DCHR.

**74**

**Welke maatregelen treft u om aanbeveling vier van het themaonderzoek «P-Instrumenten», om de rol van de commandant in de geautomatiseerde personeelsprocessen te verankeren, ten uitvoer te brengen?**

Zie vraag 68.

**75**

**Welke maatregelen treft u om aanbeveling vijf van het themaonderzoek «P-Instrumenten», om de aanbevelingen ook in de processen van het DienstenCentrum Human Resources te beleggen, ten uitvoer te brengen?**

Het is een vaste procedure dat wijzigingen in procedures ook in de processen van DCHR worden verwerkt, indien dit aan de orde is.

**76**

**Hoe interpreteert u aanbeveling zes van het themaonderzoek «P-Instrumenten», om de capaciteit binnen de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie te dimensioneren op de behoefte om overtollig personeel te begeleiden naar werk buiten Defensie? Welke maatregelen gaat u treffen om deze aanbeveling ten uitvoer te brengen?**

Zie antwoord 69.

**77**

**Hoe gaat u de Kamer informeren over de uitvoering van de aanbevelingen van het themaonderzoek «P-Instrumenten»?**

Zie antwoord 63.

**78**

**Kunt u het integrale themaonderzoek «Binden en boeien van de jonge militair» aan de Kamer doen toekomen?**

Zie antwoord 63.

**79**

**Kunt u een appreciatie van het themaonderzoek «Binden en boeien van de jonge militair» aan de Kamer doen toekomen?**

Zie antwoord 63.

**80**

**Worden wijzigingen aangebracht in het personeelsbeleid, zodat jonge officieren het personeelsbeleid niet meer als sterk beperkende factor voor het mogelijk maken van hun ambities zien?**

**83**

**Wordt het advies overgenomen om jonge militairen meer te betrekken bij het tot stand komen van, of veranderingen in, het personeelsbeleid, om zodoende de vertrekdrempel te verlagen?**

**Zo nee, waarom niet?**

**84**

**Neemt u aanbeveling één van het themaonderzoek «Binden en boeien van de jonge militair», om te onderzoeken wat er leeft bij jonge militairen, over? Zo ja, welke stappen gaat u nemen? Zo nee, waarom niet?**

**85**

**Neemt u aanbeveling twee van het themaonderzoek «Binden en boeien van de jonge militair», om jonge officieren en onderofficieren te betrekken bij het tot stand komen van het personeelsbeleid, over? Zo ja, welke stappen gaat u nemen? Zo nee, waarom niet?**

Het is zeker van belang de jonge (onder-)officieren te betrekken bij de ontwikkeling van het personeelsbeleid. Dit geldt echter voor alle catego-

rieën personeel bij Defensie. Het betrekken van relevante personeelsgroepen maakt reeds deel uit van het beleidsproces.

De invoering van het Flexibel Personeelssysteem (FPS) heeft geleid tot een andere invulling van het loopbaanbeleid voor militair personeel. Naast de verbetering van de sturing van het personeelsbestand is FPS gericht op grotere aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, flexibiliteit, maatwerk, doorstroom op basis van kwaliteit en initiatief van de medewerker. Hiermee wordt dan ook zo goed mogelijk aangesloten bij de wensen van het militair personeel.

**81**

**Het is meerdere malen voorgekomen dat voor aan de Nederlandse Defensie Academie afgestudeerde cadetten geen startfunctie beschikbaar is of dat zij met ontslag worden bedreigd. Wat wordt eraan gedaan om deze kapitaalvernietiging te voorkomen?**

Het is de bedoeling dat afgestudeerde cadetten, maar ook andere initieel opgeleide medewerkers nadat zij zijn geslaagd voor hun opleiding, zo snel mogelijk op een (start-)functie worden geplaatst. Dit is zowel van belang voor de medewerker als voor de organisatie. Helaas is dit niet altijd mogelijk omdat de beoogde startfunctie op dat moment nog niet vrij is. Dit proces verloopt helaas niet in alle gevallen even soepel en aandacht hiervoor blijft noodzakelijk. Indien deze situatie zich echter toch onverhoopt voordoet, dan kan de medewerker tijdelijk op een andere functie worden geplaatst om toch de gewenste ervaring op te doen en op een later moment weer op de oorspronkelijke beoogde functie geplaatst te worden. Ook kan een andere loopbaantraject worden aangeboden. Dit gebeurt uiteraard in overleg met de medewerker.

**82**

**Hoe wordt voorkomen dat de bovenmatige, niet geplande uitstroom van technisch personeel, bij onder andere de afdeling Materieel-logistiek en het Marinedetachment Holland, doorzet?**

Voor het beperken van de uitstroom van personeel in het algemeen, maar vooral in categorieën waar sprake is van schaarste, zijn instrumenten beschikbaar zoals bindingspremies. Deze instrumenten worden ingezet voor specifieke categorieën personeel en voor functies bij eenheden waar sprake is van bovenmatige uitstroom. Ook is voor de schaarse groepen, waaronder technisch personeel, intensieve loopbaangeleiding een belangrijke manier om uitstroom te beperken.

**83**

**Wordt het advies overgenomen om jonge militairen meer te betrekken bij het tot stand komen van, of veranderingen in, het personeelsbeleid, om zodoende de vertrekdrempel te verlagen? Zo nee, waarom niet?**

Zie vraag 80.

**84**

**Neemt u aanbeveling één van het themaonderzoek «Binden en boeien van de jonge militair», om te onderzoeken wat er leeft bij jonge militairen, over? Zo ja, welke stappen gaat u nemen? Zo nee, waarom niet?**

Zie vraag 80.

**85**

**Neemt u aanbeveling twee van het themaonderzoek «Binden en boeien van de jonge militair», om jonge officieren en onderofficieren te betrekken bij het tot stand komen van het personeelsbeleid, over? Zo ja, welke stappen gaat u nemen? Zo nee, waarom niet?**

Zie vraag 80.

**86**

**Neemt u aanbeveling drie van het themaonderzoek «Binden en boeien van de jonge militair», om voor het einde van de reorganisatieperiode duidelijkheid te geven over nieuwe loopbaanmogelijkheden, over? Zo ja, welke stappen gaat u nemen? Zo nee, waarom niet?**

Bij reorganisaties is het uitgangspunt dat personeel in een zo vroeg mogelijk stadium wordt geïnformeerd. Soms kan dat echter langere tijd alleen op hoofdlijnen omdat nog niet alle details vast staan. Het personeel kan dan wel een beeld worden gegeven van de contouren die de loopbaanmogelijkheden bepalen, maar nog niet of beperkt van concrete functies. Zodra informatie beschikbaar is, wordt deze ook onmiddellijk gedeeld.

**87**

**Neemt u aanbeveling vier van het themaonderzoek «Binden en boeien van de jonge militair», om voldoende ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden, over? Zo ja, welke stappen gaat u nemen? Zo nee, waarom niet?**

Het principe «een leven lang leren» is een van de uitgangspunten van loopbaanbeleid. Bovendien streeft Defensie naar zoveel mogelijk civiele erkenning van opleidingen om een eventuele overstap naar de civiele arbeidsmarkt te vergemakkelijken.

**88**

**Hoe gaat u de Kamer informeren over de uitvoering van de aanbevelingen van het themaonderzoek «Binden en boeien van de jonge militair»?**

Zie de antwoorden op de vragen 80, 86 en 87.

**89**

**Hoe lang is de huidige gemiddelde doorlooptijd van keuring? Wat is de maximale doorlooptijd? Is die voor alle sollicitanten gelijk of is er een onderscheid in doorlooptijd bij bepaalde toekomstige functies?**

De duur van een keuringsprocedure is afhankelijk van de functie waarop wordt gesolliciteerd. Sommige selectie- en keuringstrajecten, bijvoorbeeld voor vliegend personeel en voor speciale eenheden, vergen veel stappen en dat kost tijd. Ook kan tijdens het selectie- en keuringstraject nader onderzoek noodzakelijk blijken, bijvoorbeeld door een medische indicatie of doordat het nodig is informatie in het buitenland in te winnen voor een Verklaring van geen bezwaar, waardoor de doorlooptijd langer wordt.

Daarnaast is de doorlooptijd ook afhankelijk van de tijd die de sollicitant nodig heeft om zijn dossier compleet te maken en van zijn beschikbaarheid voor afspraken over de selectie- en keuringsmomenten. In de loop van het keuringstraject wordt de kandidaat wel regelmatig op de

hoogte gehouden van de voortgang en wat de volgende stappen zijn, zodat nauwe betrokkenheid vanuit Defensie gewaarborgd is.

De gemiddelde doorlooptijd vanaf het moment dat een kandidaat zijn of haar dossier compleet heeft gemaakt tot aan de aanstellingsbrief bedraagt tien tot twaalf weken. De langste doorlooptijden komen voor bij de trajecten voor vliegend personeel. Door alle specifieke keuringen in deze trajecten bedraagt de doorlooptijd drie tot vier maanden.

Het keurings- en selectieproces wordt steeds verbeterd. Zo wordt gekeken hoe de verschillende selectie- en keuringsstappen nog beter op elkaar kunnen worden afgestemd en hoe iedere afzonderlijke processtap kan worden versneld om daarmee de totale doorlooptijden verder te bekorten.