

Update sectoranalyse

MDIEU Defensie



Panteia

Update sectoranalyse

MDIEU Defensie

Auteur(s)

Koen Maas, Jacqueline Steenwijk, Sven
Bouwmeester, Douwe Grijpstra

Opdrachtgever(s)

Stichting Arbeidsmarkt en
Scholingsfonds Defensie (ASD)

Gepubliceerd

Zoetermeer, 19-10-2023

Projectnummer

10979

Versie

2.0

Status

Definitief

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.



Inhoudsopgave

1	Achtergrond update van de sectoranalyse	5
1.1	De MDIEU-regeling en Defensie	5
1.2	Aanpak van de sectoranalyse	6
2	Algemene informatie over de sector	8
2.1	SBI-code	8
2.2	Organisatie	8
2.3	Inkadering van de update van de sectoranalyse	8
2.4	Beperkingen	9
3	Arbeidsorganisatie en doelgroep	10
3.1	Persoonskenmerken	10
	Persoonskenmerken burgermedewerkers	10
	Persoonskenmerken Militairen	11
3.2	Baankenmerken	12
	Baankenmerken burgermedewerkers	12
	Regeling bezwarende omstandigheden burgermedewerkers	14
	Baankenmerken militairen	16
4	Ontwikkelingen in de arbeidsorganisatie	18
4.1	Instroom	18
	Instroom burgermedewerkers	18
	Instroom militairen	20
4.2	Uitstroom	20
	Uitstroom burgermedewerkers	20
	Uitstroom militairen	22
	Uitstroomredenen	24
4.3	Balans	24
4.4	Prognose	25
5	Knelpunten rond duurzame inzetbaarheid	27
5.1	Knelpunten in beleid, eigenaarschap en organisatie	27
5.2	Gezond, veilig en vitaal werken	28
	Ziekteverzuim	28
	Specifieke knelpunten doelgroepen	31
5.3	Goed werkgeverschap	33
	Werk/privébalans	33
	Ontziemaatregelen	33
5.4	Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit	34
	Burgermedewerkers	34
	Militairen	35



5.5	Bewustwording duurzame inzetbaarheid	36
	Burgermedewerkers	37
	Militairen	37
6	Maatregelen rond duurzame inzetbaarheid	39
6.1	Collectieve afspraken	39
6.2	Maatregelen duurzame inzetbaarheid	41
	Behouden, binden en inspireren van personeel	41
	HR-vernieuwing	41
	DID	42
	DGI	42
	Overzicht van maatregelen	43
	PAS-regeling	44
	Een greep uit de maatregelen bij de verschillende defensieonderdelen	45
6.3	Opvolging activiteitenplan MDIEU 2021	47
	Thema A: Gezond, veilig en vitaal werken	47
	Thema B: Goed werkgever- en opdrachtgeverschap	47
	Thema C: Een leven lang ontwikkelen én de arbeidsmobiliteit van werkenden stimuleren	48
	Thema D: De bewustwording bij werkenden bevorderen, zowel van DI als van de eigen regie op de loopbaan	48
7	Behoeften en mogelijkheden voor eerder uittreden	49
7.1	Burgermedewerkers	49
7.2	Militairen	50
8	Conclusies en suggesties voor updates van het activiteitenplan	51
8.1	Organisatie en uitvoering	51
8.2	Het bevorderen van gezond, veilig en vitaal werken	53
8.3	Het bevorderen van goed werkgeverschap	54
8.4	Het stimuleren van een leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit van werkenden	55
8.5	Het bevorderen van bewustwording en van de eigen regie van werkenden op hun loopbaan	56



1 Achtergrond update van de sectoranalyse

1.1 De MDIEU-regeling en Defensie

MDIEU-regeling

De afspraken in het Pensioenakkoord rond duurzame inzetbaarheid en eerder stoppen met werken zijn o.a. uitgewerkt in de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU). Vanuit de MDIEU is tussen juni 2021 en december 2025 voor sectoren budget beschikbaar om duurzame inzetbaarheid te bevorderen en eerder uittreden van werknemers in zware beroepen via een RVU-vrijgesteld bedrag mogelijk te maken. Dit moet natuurlijk wel per sector door de sociale partners worden afgestemd.

De MDIEU heeft als doel door middel van subsidie sectorale maatwerkafspraken te faciliteren rondom duurzame inzetbaarheid, langer doorwerken en eerder uittreden:

- Het stimuleren van duurzame inzetbaarheid (DI) om werkenden tot aan hun pensioen inzetbaar en arbeidsmarktfit te houden.
- Een tijdelijke financiële bijdrage voor oudere werkenden, voor wie het moeilijk is door te werken tot de AOW-leeftijd, vanwege hun gezondheid/zwaar werk om eerder te stoppen (EU).

Het is een tijdelijke regeling, waarbij subsidie mogelijk is voor sectorafspraken waar DI en eerder stoppen met werken gecombineerd worden. Uiteindelijk is het de bedoeling om via duurzame-inzetbaarheidsinspanningen te investeren in het verminderen van de (ervaren) zwaarte van het werk, zodat jongere generaties werkenden langer kunnen doorwerken.

Er zijn drie mogelijkheden voor subsidie:

1. Subsidie voor een sectoranalyse (in 2021/2022) en de update ervan (in 2023).
2. Subsidie voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers.
3. Subsidie om werknemers met zwaar werk de mogelijkheid te bieden om eerder te stoppen met werken.

De grens, waarop oudere werknemers in het kader van deze regeling met gebruikmaking van de subsidie eerder kunnen uittreden (d.w.z. zonder dat de regeling als een RVU wordt aangemerkt: RVU-vrijstelling), is bepaald op 3 jaar voor de AOW-leeftijd.¹

¹ De vrijstelling gaat over een bruto-jaarinkomen tot 21.200 euro (in 2020) dat ze hun (deels) stappende werknemer betalen. Werkgevers die meer betalen, of de jaarinkomens voor 3 jaar tegelijk vergoeden moeten de RVU-boete wel betalen. Ook mogen alle doorbetaalde jaarinkomens bij elkaar niet meer zijn dan driekwart van alle subsidie die een sector uiteindelijk aanvraagt voor de MDIEU. Werknemers die meer verdienen, of meer willen verdienen moeten voor dat meerdere vervroegd bedrijfspensioen opnemen. Eerder stoppen met werken dan 3 jaar voor de pensioendatum betekent de RVU-boete betalen over de extra tijd. Mensen die langer doorwerken krijgen geen hogere vrijstelling.

Update van de sectoranalyse voor Defensie

Het ministerie van SZW heeft middelen beschikbaar gesteld voor een tweede activiteitenplan in het kader van de MDIEU. Net als tijdens de eerste aanvraagperiode is er weer ruimte voor een sectoranalyse, in dit geval voor een update van de analyse uit 2021/2022.

Defensie neemt hierin een bijzondere positie in. Anders dan in andere sectoren gaat het niet alleen om nieuwe activiteiten voor de oorspronkelijke doelgroep (dat was burgerpersoneel in de schalen 1 t/m 7 in een executieve functie), maar ook om een totaal nieuwe doelgroep, bestaande uit militair personeel en burgerpersoneel in hogere schalen.

De originele sectoranalyse en deze update geven daarmee samen een goed beeld van alle defensiemedewerkers. Hierbij is in opdracht van Defensie voor deze update ook specifiek gekeken naar de volgende acht doelgroepen defensiemedewerkers:

- Militairen boven 55+ in alle rangen,
- Militairen in het algemeen, werkzaam in de volgende onderdelen:
 - Brandweer
 - Bewaking
 - Hondengeleiding
 - Mobile Air Operation Teams
 - Load master
- Burgermedewerkers in de schalen 8 t/m 16 boven de 55 jaar,
- Burgermedewerkers in de beveiliging in schalen 1 t/m 16.

Net als de oorspronkelijk sectoranalyse kijkt de update tenminste vijf jaar vooruit en geeft:

- a) een onderbouwing van de omvang en samenstelling van het aantal werkenden in de sector;
- b) het aandeel mkb-ondernemingen in de sector; en
- c) een beschrijving van de problematiek met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden in de sector.

Voor Defensie is onderdeel b natuurlijk niet van toepassing. De update moet net als de oorspronkelijke sectoranalyse gebaseerd zijn op een onafhankelijk en gedegen marktonderzoek en dataverzameling gecombineerd met markt en business intelligence. De Stichting Arbeidsmarkt- en Scholingsfonds Defensie (ASD) heeft Panteia gevraagd om deze update van de sectoranalyse uit te voeren. Die moet zowel aanknopingspunten voor het aspect duurzame inzetbaarheid als voor dat van het eerder uittreden opleveren. Dit rapport biedt de resultaten van deze sectoranalyse.

1.2 Aanpak van de sectoranalyse

Om de sectoranalyse Defensie zo efficiënt en effectief mogelijk uit te voeren, is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de al bij Defensie beschikbare documentatie en data. Door de afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS) zijn specifieke voor dit onderzoek gevraagde analyses uitgevoerd. Deze informatie is aangevuld met interviews met sleutelinformanten vanuit de defensieorganisatie.



De sectoranalyse voor Defensie kende de volgende activiteiten:

1. Voorbereiding. Hier vond afstemming plaats met de ASD en Defensie over de inkadering van het onderzoek en het gebruik van kwantitatieve gegevens vanuit TOS. Daarnaast is overige relevante documentatie verzameld, geanalyseerd en verwerkt. De overige data en documentatie betreft:
 - Rapport Youngspirit – onderzoek behoeftes 50+ medewerkers Defensie
 - DGI-jaaroverzichten 2021 en 2022
 - Achtergronddocument DID en coördinatiebureau DI
 - Voortgangrapportages van alle MDIEU-deelprojecten
 - M3 monitor van de medewerker (2^e helft van 2022)
 - Arbeidsvoorwaardenakkoord 2021-2023
 - Intern werkbestand met overzicht van DID gerelateerde activiteiten binnen Defensie.
 - Stand van Defensie voorjaar 2023
 - Contourenbrief 'Behouden, binden en inspireren', september 2022
 - Stand van zaken maatregelen 'Behouden, binden, inspireren', september 2023
 - Kamerbrief Van HR-Transitie naar HR-vernieuwing
2. Duiding van kwantitatief materiaal over het Defensiepersoneel en duurzame inzetbaarheid verkregen van TOS, in het bijzonder over de doelgroepen gespecificeerd op pagina 6.
3. 13 interviews met contactpersonen van de acht bovenstaande groepen bij Defensie.² Daarnaast is ter aanvulling nog telefonisch contact geweest met een uitvoerend contactpersoon bij DGI.
4. Analyse en rapportage. De uitkomsten van de sectoranalyse zijn in dit rapport toegespitst op de subsidieaanvraag.

² Het gaat specifiek om vakgroep Brandweer, loadmaster fixed wing transport, loadmaster bij helikopters, vakgroep Hondengeleiders, GL, MAOT Medewerkers en Beveiligers/bewakers, staf van DBBO, vertegenwoordiging van programma DGI, drie projectleiders van MDIEU projecten, vertegenwoordiging vanuit het bestuur van ASD, en 3 personen verantwoordelijk voor DI-activiteiten bij de Marine en de Landmacht.



2 Algemene informatie over de sector

Dit hoofdstuk gaat in op een deel van onderdeel A van het format voor het opstellen van een sectoranalyse. Het bevat algemene informatie over de sector Defensie. De ontwikkelingen in de sector met betrekking tot werkenden en werkgelegenheid met doorkijk naar de toekomst voor ten minste 5 jaren komen in hoofdstuk 4 aan de orde.

Omdat de sector Defensie maar één bedrijf kent, bevat dit hoofdstuk in feite ook de informatie nodig voor onderdeel C van het format voor het opstellen van de sectoranalyse. Er zijn namelijk geen kleine bedrijven.

2.1 SBI-code

De sector Defensie valt onder SBI-code 8422 (Defensie).

2.2 Organisatie

De sector Defensie bestaat uit slechts één organisatie, het Ministerie van Defensie (hierna: Defensie). Hierbinnen zijn vier onderdelen te onderscheiden, namelijk:

- Bestuursstaf (BS, het departement; het feitelijke ministerie)
- Krijgsmacht
 - Koninklijke Marine
 - Koninklijke Landmacht
 - Koninklijke Luchtmacht
 - Koninklijke Marechaussee
- Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO)
- Commando Materieel en IT (COMMIT), voorheen Defensie Materieel Organisatie (DMO)

Er is daarom geen sprake van kleine bedrijven.

2.3 Inkadering van de update van de sectoranalyse

Defensie onderscheidt twee type medewerkers: burgerpersoneel en militair personeel (inclusief reservisten). De arbeidsvoorwaarden voor burgerpersoneel zijn hetzelfde, maar voor militair personeel en reservisten zijn er deels afwijkende regelingen. Veel van de knelpunten en de daaraan gekoppelde maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid gelden zowel voor militairen als burgermedewerkers.

We kijken specifiek ook naar een aantal groepen binnen dit personeelsbestand.

- Militairen boven 55+ in alle rangen,
- Militairen in het algemeen, werkzaam in de volgende onderdelen:



- Brandweer
- Bewaking
- Hondengeleiding
- Mobile Air Operation Teams
- Load master
- Burgermedewerkers in de schalen 8 t/m 16 boven de 55 jaar,
- Burgermedewerkers in de beveiliging in schalen 1 t/m 16.

Bovengenoemde functies zijn te kenschetsen als “zware beroepen” in de zin van de MDIEU-regeling.

Buiten inzichten over deze specifieke groepen signaleren wij een aantal algemene knelpunten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid ten aanzien van vraagstukken van een meer (cultureel) organisatorische aard. Hierbij bouwen wij voort op inzichten verzameld in de vorige sectoranalyse en inzichten door defensiemedewerkers die zich de afgelopen jaren hebben beziggehouden met het thema duurzame inzetbaarheid binnen Defensie.

2.4 Beperkingen

In de volgende analyses is zoveel mogelijk getracht deze toe te spitsen op de bovenstaande groepen. Voor het merendeel van de analyses was echter enkel informatie beschikbaar voor het totale bestand aan burgermedewerkers of het totale bestand militairen. Dit betekent dat waar deze sectoranalyse niet expliciet spreekt over deze groepen, de beschreven informatie betrekking heeft op al het burgerpersoneel of alle militairen.



3 Arbeidsorganisatie en doelgroep

Dit hoofdstuk gaat in op onderdeel B van het format voor het opstellen van een sectoranalyse. Het bevat informatie over het totaal aantal werkenden in de sector, het aantal werkenden in loondienst, de samenstelling naar leeftijdsgroep en het aantal medewerkers van 63 tot 66 jaar.

Totale omvang personeel

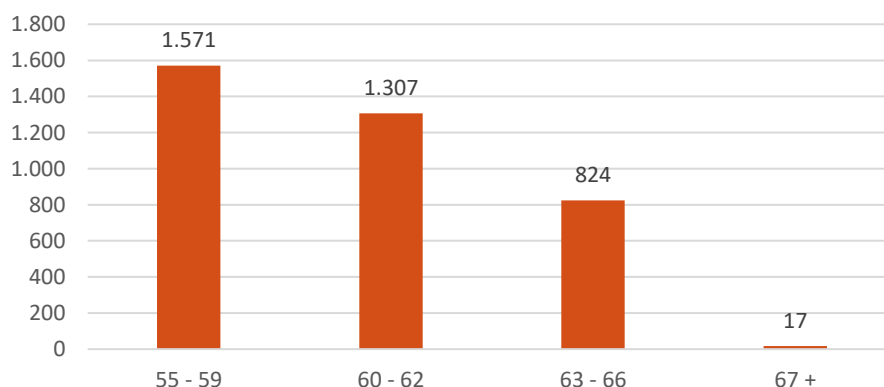
In totaal had Defensie op 1 januari 2023 68.568 medewerkers in dienst (burgers, militairen en reservisten). Hiervan waren 41.290 militair, 20.738 burgermedewerker en 6.540 reservist.³

3.1 Persoonskenmerken

Persoonskenmerken burgermedewerkers

In 2023 waren er 3.401 fte aan burgermedewerkers van 55 + in dienst in de functieschalen 8 t/m 16 (zie figuur 1). Daarvan is 86% man en 14% vrouw.

Figuur 1 Aantallen fte's naar leeftijdscategorie, burgermedewerkers 55+, schaal 8 t/m 16

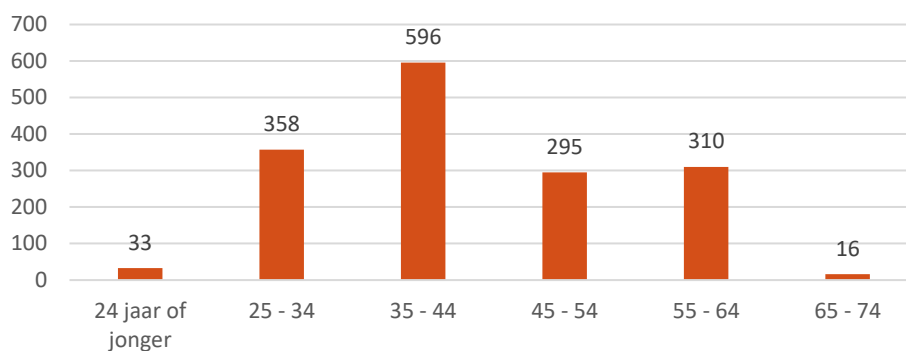


Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Uit figuur 2 blijkt dat de leeftijdsverdeling voor de groep burgers in beveiligingsfuncties in schalen 1 t/m 16 redelijk normaal is verdeeld. In totaal zijn er 1.607 burgermedewerkers in beveiligingsfuncties. Daarvan is 93% man en 7% vrouw. Een meerderheid (59%) is tussen de 25 en 44 jaar oud, 20% is ouder dan 55 en 2% is 24 jaar of jonger.

³ <https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie/het-verhaal-van-defensie/aantallen-personeel>

Figuur 2 Aantallen fte's naar leeftijdscategorie, burgermedewerkers, schaal 1 t/m 16 in beveiligingsfuncties

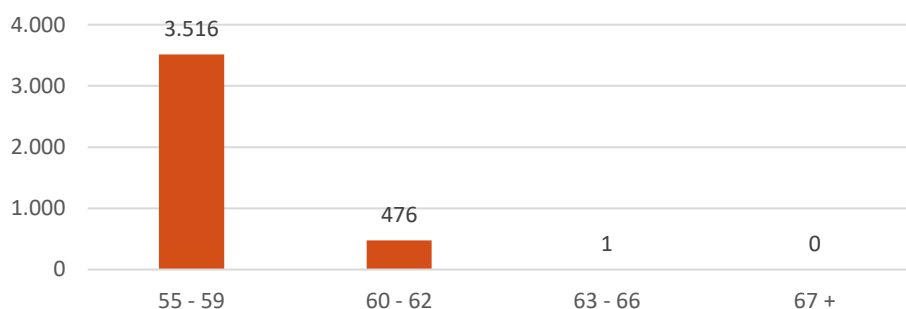


Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Persoonskenmerken Militairen

In 2023 waren er 3.993 militairen van 55 + werkzaam bij Defensie. Hiervan is 96% man en 4% vrouw. Verder is de ruime meerderheid (88%) tussen de 55 en 59 jaar.

Figuur 3 Aantal fte's naar leeftijdscategorie, militairen 55+



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

In totaal waren er bij de Brandweer, Bewaking, Hondengeleiding, Mobile Air Operation Teams en Loadmasters 547 militairen werkzaam. 96% hiervan is man en 4% is vrouw. Verder zijn de meeste militairen (356) actief in de beveiliging.

Tabel 1: Aantal fte naar functiecategorie voor militairen bij de Brandweer, Bewaking, Hondengeleiding, Mobile Air Operation Teams en Loadmasters

Functiecategorie	2023
Bedrijfsvoering	5
Beveiliging	356
Lijnmanagement	9
Logistiek	2
Militair leidinggeven	51
Onderwijs	21
Operatiën	103



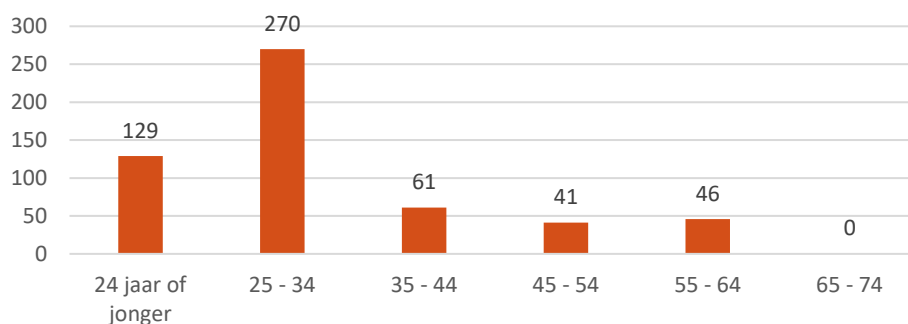
Totaal

547

Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Een ruime meerderheid (85%) van deze groep militairen is jonger dan 44. In totaal zijn 46 militairen ouder dan 55 jaar.

Figuur 4 Aantal fte's naar leeftijdscategorie, militairen bij de Brandweer, Bewaking, Hondengeleiding, Mobile Air Operation Teams en Loadmasters



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

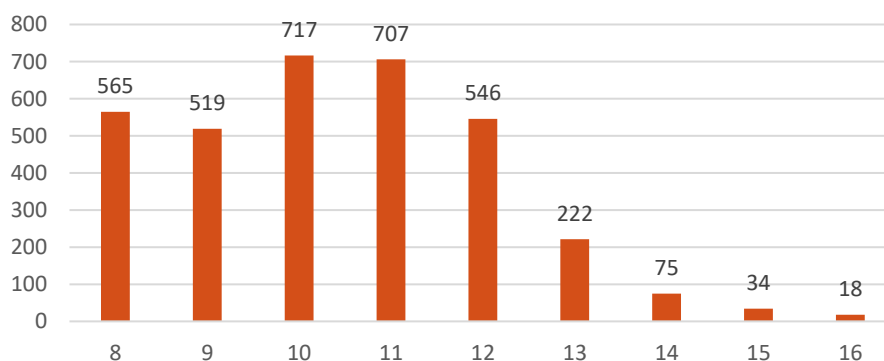
3.2 Baankenmerken

In deze paragraaf worden enkele kenmerken van de banen en contracten van de burgermedewerkers en militairengroepen uitgelicht.

Baankenmerken burgermedewerkers

De burgermedewerkers van 55 jaar of ouder (schaal 8 tot en met 16) zitten vooral in schaal 8 tot en met 12.

Figuur 5 Aantal fte's naar functieschaal, burgermedewerkers 55+, schaal 8 t/m 16

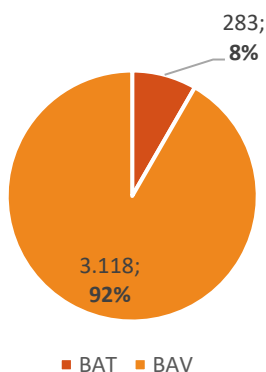


Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Verder heeft 92% van de burgermedewerkers in deze schalen een vaste aanstelling en 8% een tijdelijke aanstelling. Degenen met een voltijdsaanstelling hebben in de meeste gevallen een aanstelling van 38 uur.

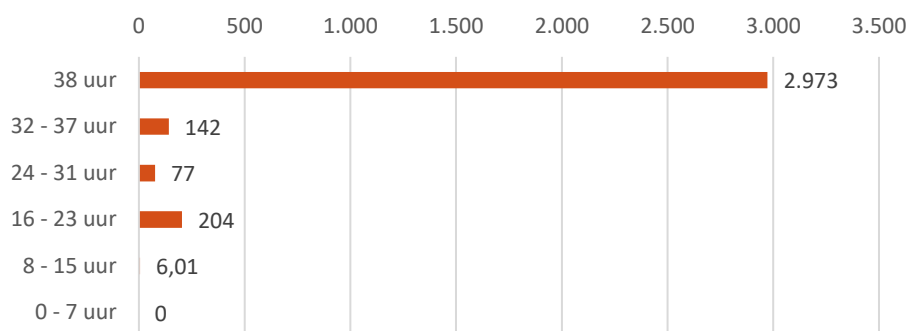


Figuur 6 Aantallen/ aandelen fte's naar contracttype, burgermedewerkers 55+, schaal 8 t/m 16



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

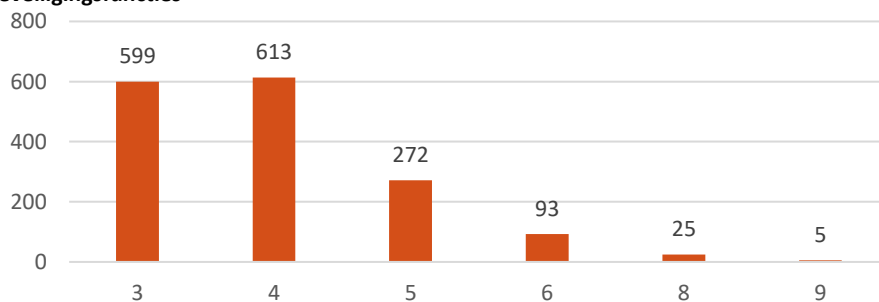
Figuur 7 Aantal fte's naar aantal contracturen per week, burgermedewerkers 55+, schaal 8 t/m 16



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Bij de burgers in beveiligingsfuncties (schaal 1 tot en met 16) zit een ruime meerderheid (92,5 procent) in schalen 3 tot en met 5.

Figuur 8 Aantal fte's naar functieschaal, burgermedewerkers, schaal 1 t/m 16 in beveiligingsfuncties

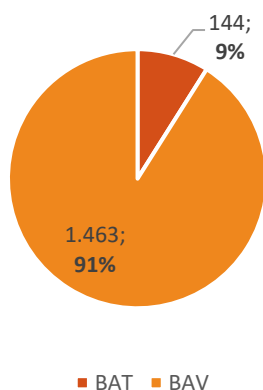


Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Verder heeft 91% een vaste aanstelling en 9% een tijdelijke aanstelling en heeft 95% een fulltime aanstelling van 38 uur.

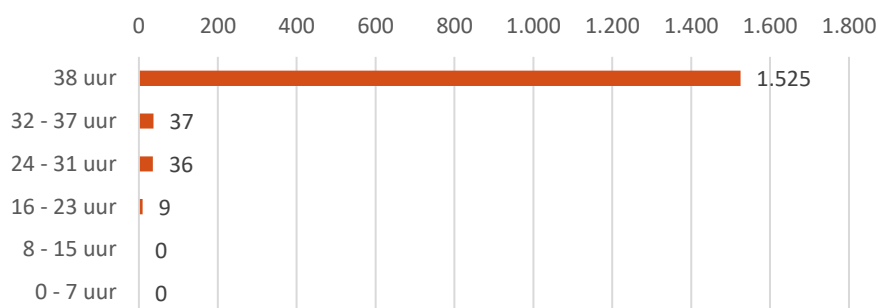


Figuur 9 Aantal fte's naar contracttype, burgermedewerkers, schaal 1 t/m 16 in beveiligingsfuncties



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Figuur 10 Aantal fte's naar aantal contracturen per week, burgermedewerkers, schaal 1 t/m 16 in beveiligingsfuncties



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

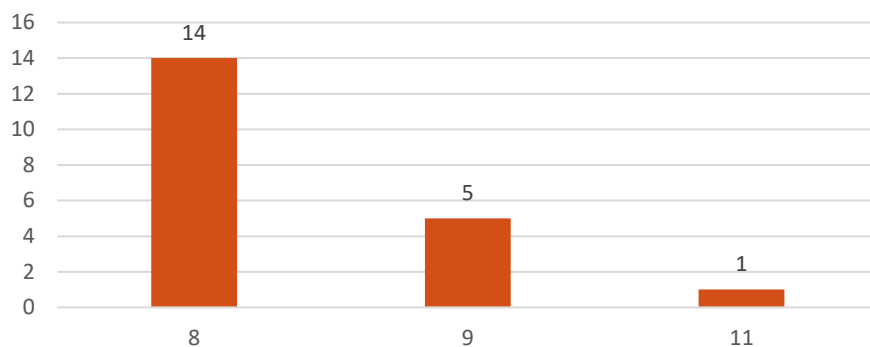
Regeling bezwarende omstandigheden burgermedewerkers

Een deel van het burgerpersoneel van Defensie voert werkzaamheden uit onder bezwarende omstandigheden. Dit zijn omstandigheden met één of meer bezwarende werksituaties met huid- of slijmvlies-irriterende stoffen, verontreinigingen, sterk onaangename geuren, sterk afkeer-oproepende materialen, langdurige blootstelling aan hitte of koude, lawaai, trillingen, hinderlijke beschermingsmiddelen en persoonlijk risico of gevaar.

In figuur 11 zien we dat slechts 20 van de 3.401 burgermedewerkers van 55+ aanspraak maken op de regeling bezwarende omstandigheden. Onder de groep burgermedewerkers in beveiligingsfuncties zijn die er niet. Zij hebben echter te maken met onregelmatige diensten en krijgen daar een toelage voor.

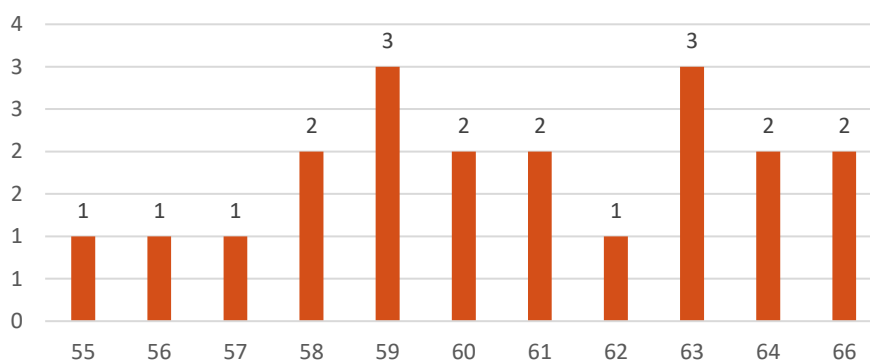


Figuur 11 Aantal werknemers met aanspraak op regeling bezwarende omstandigheden, naar functieschaal, burgermedewerkers 55+, schaal 8 t/m 16



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Figuur 12: Aantal werknemers met aanspraak op regeling bezwarende omstandigheden, naar leeftijd, burgermedewerkers 55+, schaal 8 t/m 16



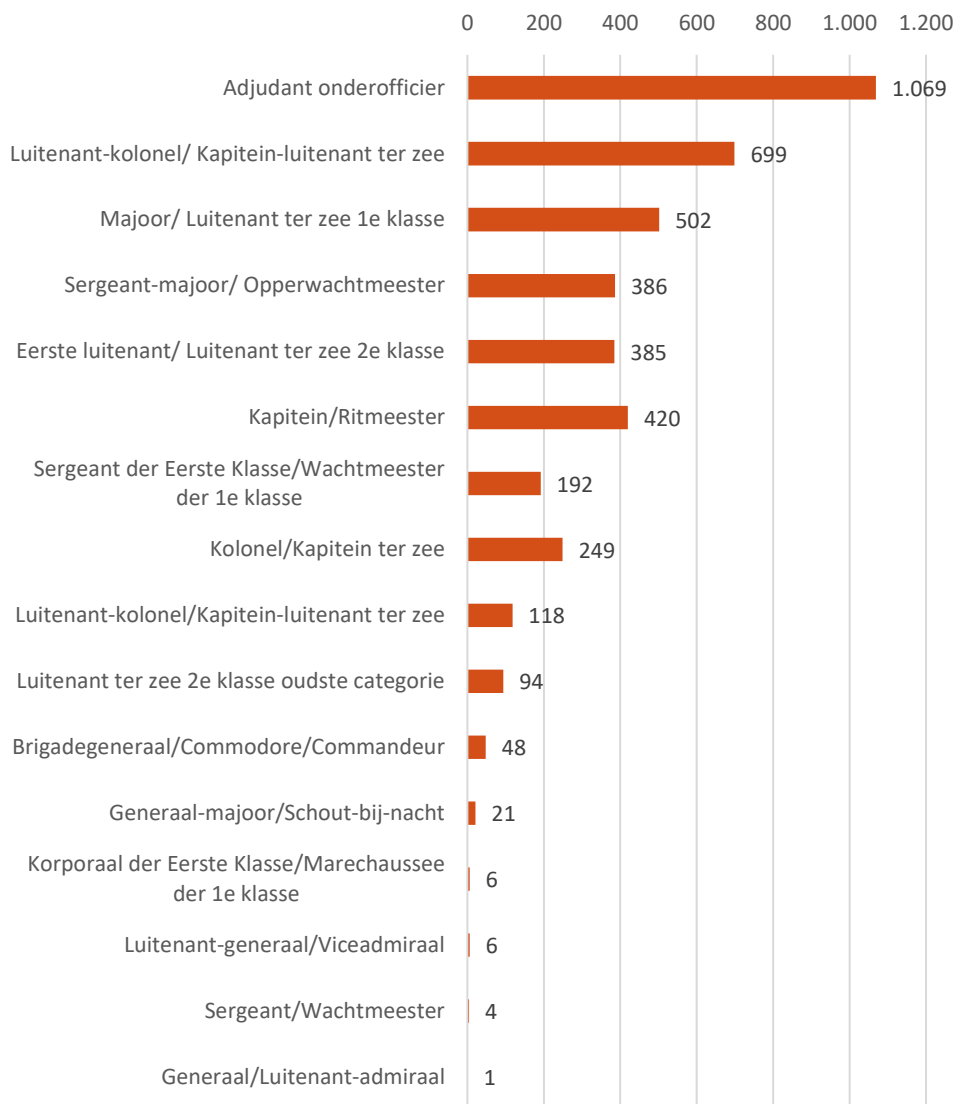
Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia



Baankenmerken militairen

Van de militairen van 55 jaar en ouder is de Adjudant-onderofficier de meest voorkomende rang met 26%, gevolgd door de Luitenant-kolonel met 15% en Majoor met 11%. Alle militairen hebben een voltijdsaanstelling van 38 uur.

Figuur 13 Aantallen fte's naar rang, militairen 55+



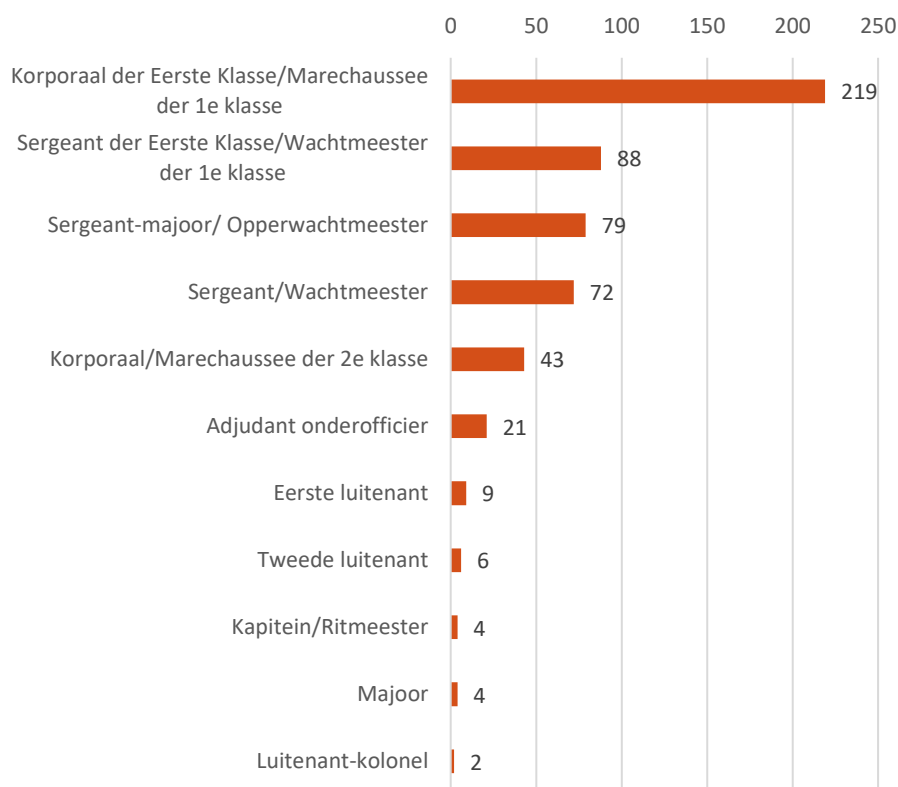
Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Bij Defensie wordt er gewerkt met het Flexibel Personeelssysteem Defensie (FPS). FPS bestaat uit fase 1, fase 2 en fase 3. De eerste fase (FPS fase 1) start bij het in dienst treden bij Defensie. Deze fase duurt zolang als de duur van de dienstverplichting. Als de dienstverplichting in fase 1 is voldaan, dan start FPS fase 2. Deze fase loopt tot en met de einddatum in rang. Drie jaar voor deze einddatum wordt een doorstroombesluit naar FPS fase 3 opgesteld, indien de militair bij Defensie wil blijven werken na FPS fase 2. Als het doorstroombesluit is geëffectueerd, dan start FPS fase 3.



Niet geheel verrassend heeft bijna elke militair boven de 55 jaar (99%) een FPS fase 3 aanstelling. Bij de militairen bij de Brandweer, Bewaking, Hondengeleiding, Mobile Air Operation Teams en Loadmasters is de grootste groep Korporaal der Eerste Klasse/Marechaussee der 1e klasse met 40%, gevolgd door de Sergeant der Eerste Klasse/Wachtmeester der 1e klasse met 16% en de Sergeant-majoor/Opperwachtmeester met 14%.

Figuur 14 Aantallen fte's naar rang, militairen bij de Brandweer, Bewaking, Hondengeleiding, Mobile Air Operation Teams en Loadmasters



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

FPS 1 is bij deze groep met 39% het meest voorkomende aanstelling, gevolgd door FPS 2 met 35% en FPS 3 met 26%.

Een gering deel van de militairen boven de 55 heeft een executieve functie. Onder executieve functies worden functies verstaan waarvoor men een wapen moet dragen. Uit de gegevens uit het HR-systeem van Defensie blijkt dat zo'n 4 procent van de 55-plussers (174 militairen) een executieve functie heeft. Bij de groep militairen bij de Brandweer, Bewaking, Hondengeleiding, Mobile Air Operation Teams en Loadmasters is dit ook 4% (23 militairen).



4 Ontwikkelingen in de arbeidsorganisatie

Dit hoofdstuk sluit net als hoofdstuk 2 aan op onderdeel A van het format voor de sectoranalyse. Het beschrijft ontwikkelingen in de sector met betrekking tot werkenden en werkgelegenheid met doorkijk naar de toekomst voor ten minste 5 jaren.

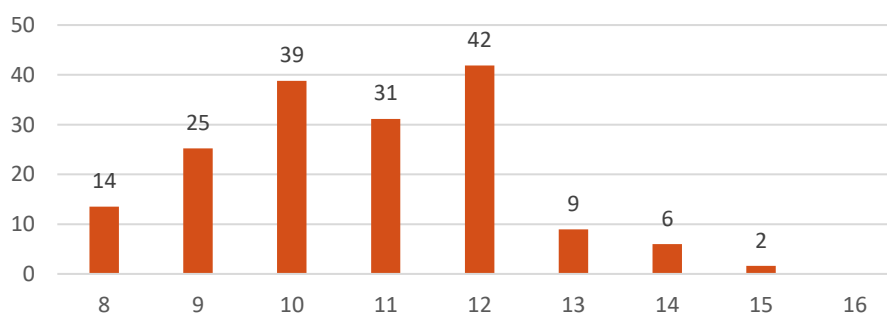
4.1 Instroom

Instroom burgermedewerkers

Bij de totale defensieorganisatie stroomden in 2022 1974 fte aan militairen en 815 fte aan reservisten in.⁴

In 2022 bedroeg de instroom 55-plussers 167 fte in de functieschalen 8 tot en met 16. Figuur 15 laat de precieze verdeling per functieschaal zien. De grootste groep zit in schaal 12 met 25%, gevolgd door schaal 10 (23%) en schaal 11 (19%). Afgezet tegen de gehele bezetting van burgerpersoneel van 55 jaar en ouder in 2023 in deze schalen vormden nieuwkomers 5% van het personeelsbestand.

Figuur 15 Aantal fte's ingestroomd in functieschalen 8 t/m 16, burgermedewerkers 55+

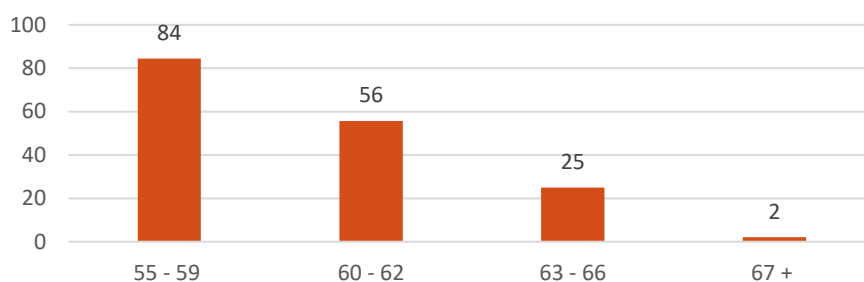


Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

⁴ Stand van defensie voorjaar 2023

In figuur 16 is de instroom van 55-plussers verder uitgesplitst in categorieën.

Figuur 16 Aantal fte's ingestroomd in functieschalen 8 t/m 16, per leeftijdscategorie, burgermedewerkers 55+



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

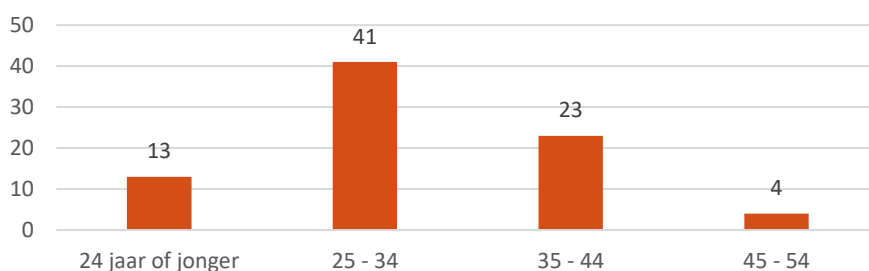
In 2023 stroomden 81 fte in burgerbeveiligingsfuncties in alle schalen. Figuur 17 laat de precieze verdeling in functieschalen zien. Dit betreft vooral schaal 3 (98%). Figuur 18 laat de ingestroomde fte's zien naar leeftijdscategorie. Meer dan de helft van de instroom was tussen 25 en 34 jaar oud (51%), gevolgd door de leeftijdsgroep 35 – 44 jaar oud (28%). Afgezet tegen de gehele bezetting van burgerpersoneel in beveiligingsfuncties vormen de nieuwkomers 5 procent van het personeelsbestand.

Figuur 17 Aantal fte's ingestroomd naar functieschaal, burgermedewerkers, schaal 1 t/m 16 in beveiligingsfuncties



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Figuur 18 Aantal fte's ingestroomd naar leeftijdscategorie, burgermedewerkers, schaal 1 t/m 16 in beveiligingsfuncties



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia



Instroom militairen

Bij de totale defensieorganisatie stroomden in 2022 3404 fte aan militair personeel in.⁵

Voor militairen boven de 55 jaar vindt er geen nieuwe instroom plaats. Verder stroomde er één nieuwe militair in bij de groep Brandweer, Bewaking, Hondengeleiding, Mobile Air Operation Teams en Loadmasters.

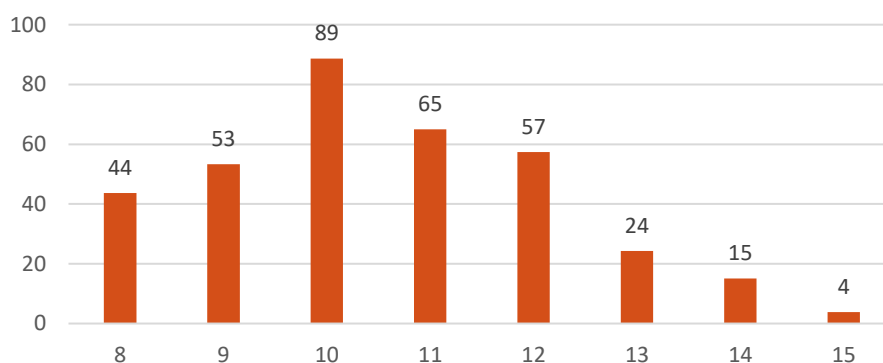
4.2 Uitstroom

Uitstroom burgermedewerkers

Bij de gehele defensieorganisatie stroomden in 2022 1512 fte aan burgermedewerkers uit.⁶

In totaal stroomde er 351 fte aan burgermedewerkers ouder dan 55 jaar uit in 2023. De uitstroom was het hoogst in schaal 10 (25%), gevolgd door schaal 11 (19%).

Figuur 19 Aantal fte's uitgestroomd uit functieschalen 8 t/m 16, per functieschaal, burgermedewerkers 55+



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

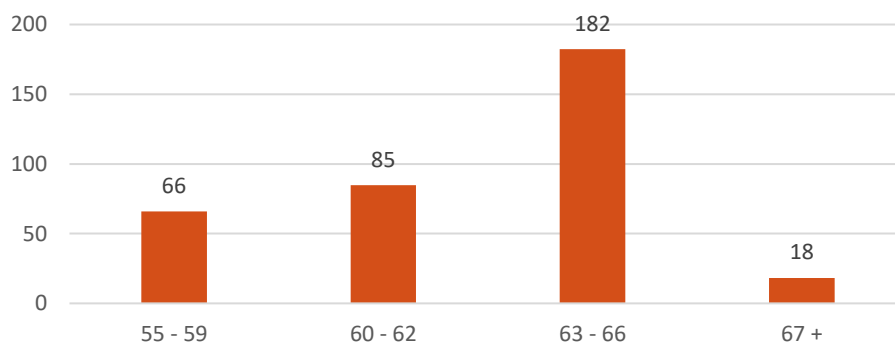
Afgezet tegen de bezetting van 2022 blijkt dat 11% van het personeelsbestand in 2023 uitstroomde. Een vergelijking tussen de uitstroomcijfers tussen 2022 en 2023 laat weinig verschil zien. De grootste groep uitstromers was tussen de 63 en 66 jaar oud (52%).

⁵ Stand van defensie voorjaar 2023

⁶ Stand van defensie voorjaar 2023



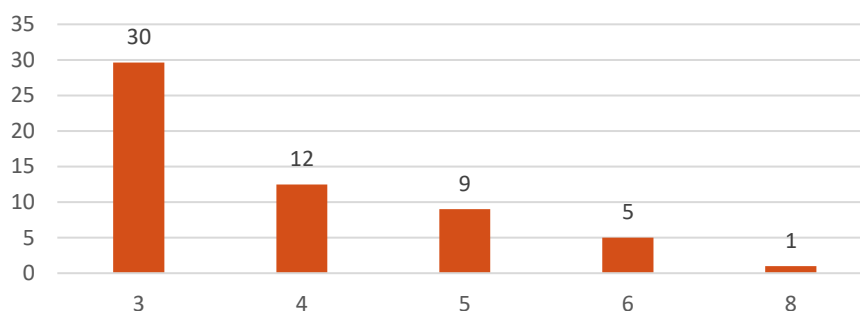
Figuur 20 Aantal fte uitgestroomd per leeftijdscategorie, burgermedewerkers 55+, schaal 8 t/m 16



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Bij de groep burgers in beveiligingsfuncties bedroeg de totale uitstroom 57 in 2023. De uitstroom was het grootst in schaal 3 (52%), gevolgd door schaal 4 (22%).

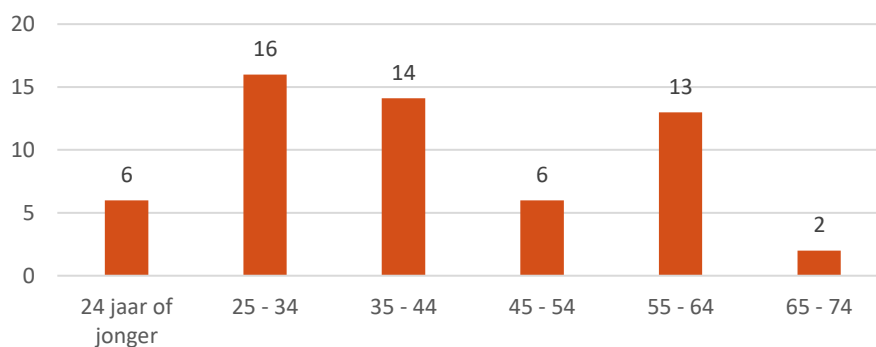
Figuur 21 Aantal fte's uitgestroomd naar functieschaal, burgermedewerkers, schaal 1 t/m 16 in beveiligingsfuncties



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Onder de groep burgers in beveiligingsfuncties zit de uitstroom vooral onder de medewerkers jonger dan 44 jaar.

Figuur 22 aantal fte's uitgestroomd naar leeftijdscategorie, burgermedewerkers, schaal 1 t/m 16 in beveiligingsfuncties



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

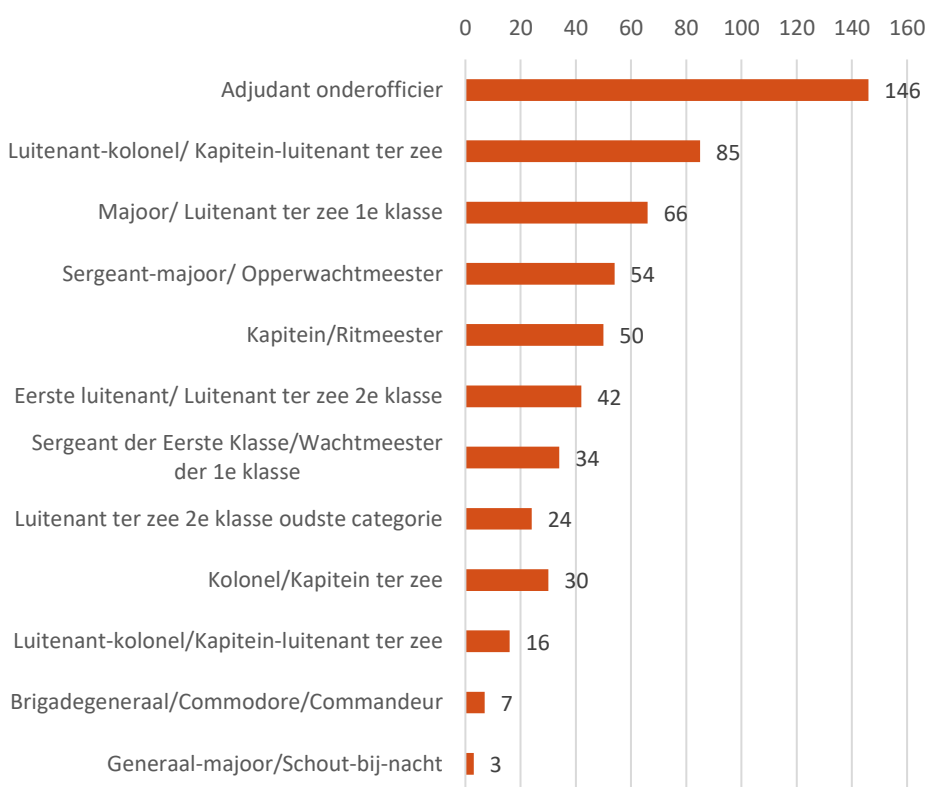


Uitstroom militairen

Bij de gehele defensieorganisatie stroomden in 2022 3681 fte aan militairen uit en 837 fte aan reservisten.⁷

De uitstroom voor de groep militairen van 55 jaar en ouder bedroeg in 2023 541 fte. De grootste groep is de Adjudant-onderofficier (27%), gevolgd door de Luitenant-kolonel (13%) en Majoor (11%). Deze drie rangen samen zijn verantwoordelijk voor zo'n 51 procent van de uitstroom onder deze groep in 2023.

Figuur 23 Aantal fte uitgestroomd naar rang, militairen 55+

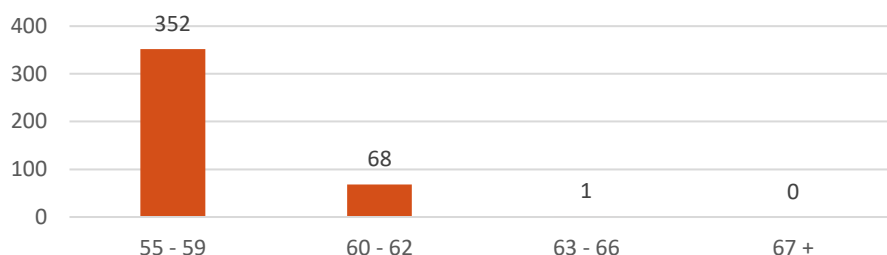


Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Afgezet tegen de bezetting van 2022 blijkt dat 14% van het personeelsbestand onder de militairen van 55+ in 2023 uitstroomde. De uitstroom zat vooral in de groep 55 – 59 jaar (83%).

Figuur 24 Aantal fte uitstroom, per leeftijdscategorie, groep militairen 55+

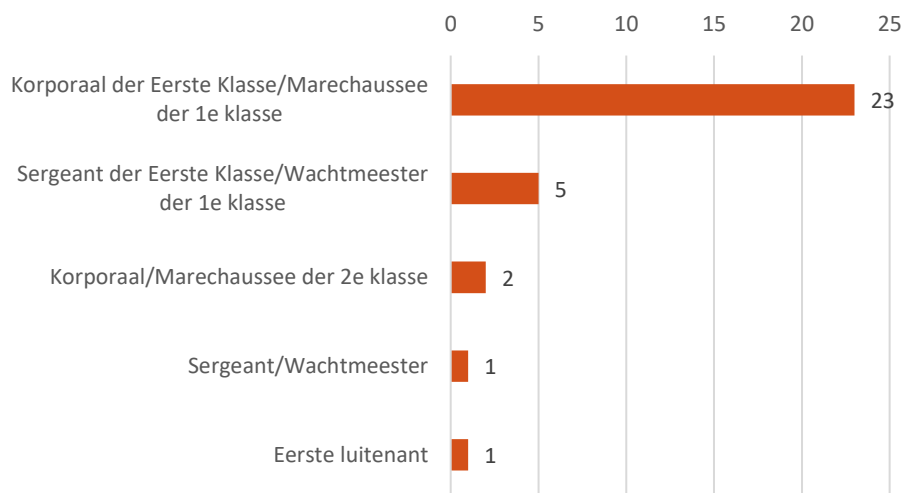
⁷ Stand van defensie voorjaar 2023



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

De uitstroom onder de groep militairen werkzaam bij de Brandweer, Bewaking, Hondengeleiding, Mobile Air Operation Teams en Loadmasters bedroeg in 2023 33 fte. De grootste groep is de Korporaal der Eerste Klasse/Marechaussee der 1e klasse (70%), gevolgd door de Sergeant der Eerste Klasse/Wachtmeester der 1e klasse (15%) en de Korporaal/Marechaussee der 2e klasse (6%). Ongeveer 6% van het personeel in 2022 stroomde in 2023 uit. De uitstroom zat vooral in de leeftijdscategorie 25 – 34 (82%).

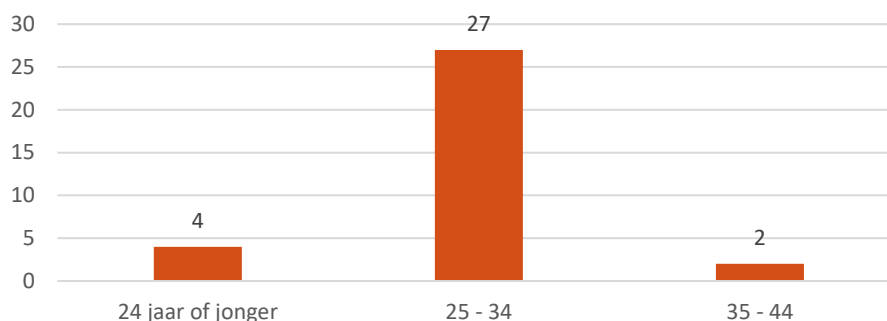
Figuur 25 Aantal fte uitgestroomd naar rang, militairen bij de Brandweer, Bewaking, Hondengeleiding, Mobile Air Operation Teams en Loadmasters



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Figuur 26 Aantal fte uitstroom naar leeftijdscategorie, militairen bij de Brandweer, Bewaking, Hondengeleiding, Mobile Air Operation Teams en Loadmasters





Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Uitstroomredenen

Vanuit het Doorlopend Dienstverlatersonderzoek Defensie (D3) monitort Defensie de vertrekredenen van medewerkers. Binnen dit onderzoek wordt alleen onderscheid gemaakt tussen burgerpersoneel en verschillende typen militair personeel; de schalen en rangen zijn niet te onderscheiden.

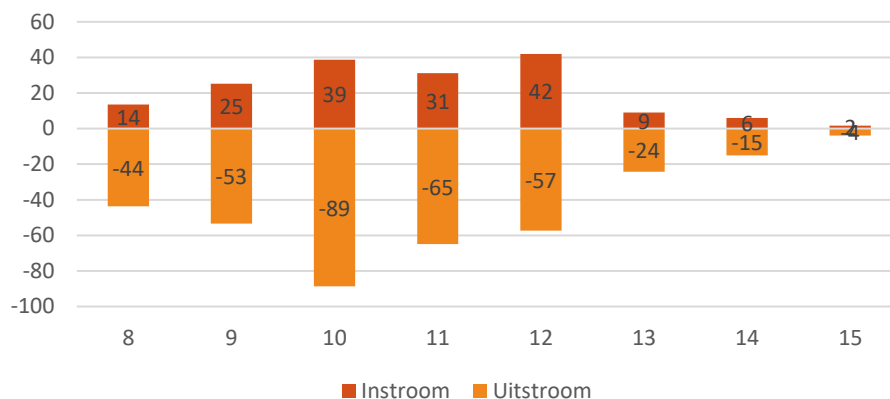
Uit het onderzoek van 2021 blijkt dat onvrede over het bestuur van de organisatie het vaakst (41%) tot vertrek leidde. Gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden was de daaropvolgende meest voorkomende reden voor vertrek, in 37% van de gevallen. Ook het gebrek aan voldoende nuttig en zinvol werk is een reden voor 30% van hen om te vertrekken bij Defensie. Een deel van de vertrekkers ervoer knelpunten rondom werk-privébalans (25%) en reistijd (15%). Tot slot is het gebrek aan aansluiting van het werkniveau bij de capaciteiten van de medewerker in 24% van de gevallen reden tot vertrek.

4.3 Balans

In figuur 27 en 28 zijn de eerder uiteengezette in- en uitstroomcijfers tegen elkaar uitgezet voor de groepen burgers. Voor de militairen boven de 55 is dit niet noodzakelijk, aangezien er geen sprake was van nieuwe instroom. Onder de burgermedewerkers van 55 jaar en ouder zagen we een netto uitstroom van in totaal -184 fte.



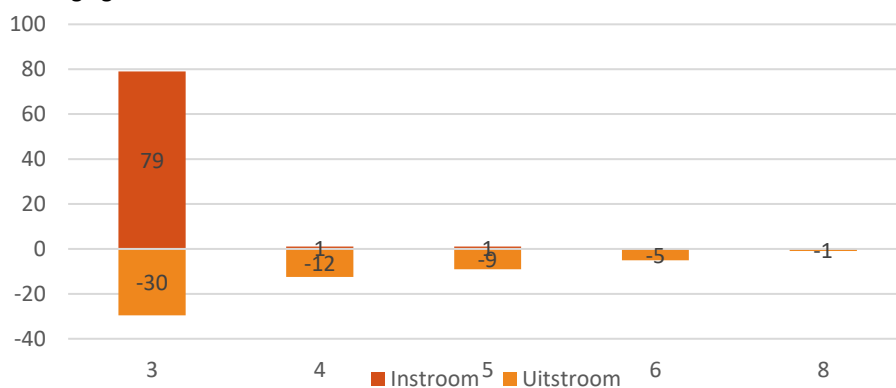
Figuur 27 Balans van fte, per functieschaal, burgermedewerkers 55+, schaal 8 t/m 16



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Voor de groep burgers in beveiligingsfuncties was de balans positief (+24 fte). Dit is niet geheel onlogisch omdat we hier niet alleen kijken naar medewerkers boven de 55 jaar.

Figuur 28 Balans van fte, per functieschaal, burgermedewerkers, schaal 1 t/m 16 in beveiligingsfuncties



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

4.4 Prognose

De uitstroom van burgermedewerkers en militairen ouder dan 55 jaar zal de komende jaren blijven toenemen door de verdere vergrijzing van het personeelsbestand. De toegenomen aandacht voor de militair in de maatschappij en het toegenomen budget bij Defensie bieden mogelijkheden om meer personeel aan te trekken, maar Defensie concurreert daarbij natuurlijk ook hard met andere sectoren die krapte ervaren.

De instroom zal met name bestaan uit jonger personeel in lagere schalen. In de contourenbrief 'Behouden, binden en inspireren' uit september 2022 sprak Defensie de verwachting uit dat er de komende jaren 3.200 extra militairen per jaar nodig zullen zijn. Deze groei aan instroom is in lijn met de groeiplannen van Defensie. De totale instroombehoefte de komende jaren (2023-2026) ligt op 20.500, gemiddeld 6.800 militairen per jaar. In september 2023 berichtte de staatsecretaris over de



laatste stand van zaken over de maatregelen 'Behouden, binden en inspireren'. Kort samengevat laten de realisatiecijfers over de eerste helft van 2023 een lichte verbetering zien ten opzichte van 2022. Deze positieve ontwikkeling is nog niet terug te zien in de bezettingsgraad: de formatie van Defensie groeit en op dit moment groeit het aantal arbeidsplaatsen harder dan de instroom van het aantal militairen, waardoor de bezettingsgraad ten opzichte van midden 2022 procentueel licht is gedaald. Het is nog te vroeg om te stellen dat deze ombuiging het gevolg is van de diverse maatregelen. De BBI-maatregelen bevinden zich in diverse stadia van uitvoering en waarneembare positieve effecten worden vanaf 2024 verwacht.

Om de uitstroom van ouder personeel in hogere schalen op te vangen is dus een goed systeem van doorstroming nodig. De aandacht voor loopbaanontwikkeling binnen Defensie, zowel voor militairen als burgermedewerkers, lijkt daarbij extra belangrijk.

Uit de gesprekken blijkt een verwachting van de komst van meer flexibele arbeidscontracten (met name het gebruik van parttime contracten) voor militaire functies. Dit maakt het werken bij Defensie aantrekkelijker voor een grotere groep mensen, maar heeft wel grote gevolgen voor zaken als roostering en kennisborging.



5 Knelpunten rond duurzame inzetbaarheid

Dit hoofdstuk gaat in op onderdeel D van het format voor het opstellen van een sectoranalyse. Het geeft een beschrijving van de problematiek rond duurzame inzetbaarheid en zwaar werk in de sector en welke groep werkenden dit in het bijzonder raakt.

Het uitgangspunt daarbij vormen de vier thema's uit de MDIEU-regeling:

- Gezond, veilig en vitaal werken
- Goed werkgever- en opdrachtgeverschap
- Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit
- Eigen regie en bewustwording duurzame inzetbaarheid

In de sectoranalyse uit 2021 zijn de nodige knelpunten geïdentificeerd. Naar aanleiding daarvan zijn de afgelopen twee jaar meerdere activiteiten specifiek opgezet om deze knelpunten te tackelen. De voortgang over deze specifieke activiteiten hebben wij opgenomen in paragraaf 6.3.

5.1 Knelpunten in beleid, eigenaarschap en organisatie

In de interviews die voor deze sectoranalyse zijn uitgevoerd is een veel gehoord knelpunt het ontbreken van integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid dat defensiebreed nog onvoldoende is uitgedacht en uitgezet. Daarmee samenhangende lijkt er een gebrek te bestaan aan eigenaarschap van dit onderwerp in de top van de defensieorganisatie. Er is behoefte aan een toegewijde duurzaam inzetbaarheidsfunctionaris binnen de Bestuursstaf.

De verschillende defensieonderdelen zijn op dit moment allemaal op hun eigen manier bezig met duurzame inzetbaarheid en geven prioriteit aan verschillende van de bovenstaande thema's binnen dit containerbegrip. Dit zorgt er ook voor dat de urgentie rond het onderwerp afhankelijk is van personen bij de verschillende defensieonderdelen.

Daarnaast wordt er defensiebreed gewerkt aan Duurzaam Gezond Inzetbaarheid (DGI) onder DOSCO. Deze afdeling richt zich op de eerste twee pijlers van Duurzaam Inzetbaar Defensie (DID, Defensienota 2018): gezond vitaal en weerbaar; zingeving en werkplezier. De andere twee pijlers: loopbaan en functieregulatie en leren en ontwikkelen vallen buiten de scope van DGI. Als Defensie echter daadwerkelijk de duurzame inzetbaarheid van medewerkers wil verbeteren dan zal men alle thema's tegelijk moeten tackelen.

In de nieuwe Aanwijzing Gereedstelling Defensie (AGDEF) is inmiddels wel een defensiebrede opdracht opgenomen aan alle defensieonderdelen op het gebied van



duurzame inzetbaarheid. Deze AGDEF moet binnenkort nog wel worden bekrachtigd en is dan geldend voor de komende vijf jaar (2024-2029). Hierin wordt o.a. onderscheid gemaakt tussen DGI en DID en wordt het programma Duurzame loopbaan & ontwikkeling (DLO) geïntroduceerd. Opdrachten die hierin worden gesteld zijn onder andere”:

- Richt een coördinatiebureau DID in (2024);
- Richt een programma DLO in (2025);
- Alle defensieonderdelen stellen een coördinator DID aan (2024).

Dit zal een grote stap in de ontwikkeling van een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid en de uitvoering daarvan betekenen.

Deze ontwikkeling toont aan dat de aandacht voor duurzame inzetbaarheid is gegroeid binnen Defensie. Maar op dit moment is het aanbod dus nog steeds versnipperd, overlapt en het ontbreekt aan een centraal overzicht. Initiatieven zijn verspreid over vele afdelingen, projecten, programma's en activiteiten. Er is behoefte aan (organisatorische) verbinding, versterking en uitwisseling van DI-programma's tussen de defensieonderdelen.

Het is begrijpelijk dat de verschillende defensieonderdelen zelf het beste zicht hebben op de exacte behoefte voor het personeel dat binnen hun onderdeel rondloopt. Daarbij is dat ook de plek waar uiteindelijk de maatregelen geïmplementeerd moeten worden. Maar veel van de behoeften van medewerkers en de genomen maatregelen door de verschillende onderdelen zijn in de praktijk hetzelfde. Er is daarmee dus ook behoefte aan een verbinding tussen beleid en uitvoering, om zo (rekening houdend met de belangen van de verschillende OPCO's) tot passende initiatieven te komen.

5.2 Gezond, veilig en vitaal werken

Binnen de MDIEU-regeling is het beleidsthema 'gezond, veilig en vitaal werken' gericht op: "het versterken van kennis over dit thema bij arbeidsorganisaties en werkenden, het verbeteren van de werkcultuur om psychosociale arbeidsrisico's, ziekte en ongevallen door werk te voorkomen en psychische- en fysieke arbeidsbelasting te verminderen."⁸

Deze paragraaf zet uiteen wat voor Defensie de belangrijkste uitdagingen zijn in de organisatie voor het thema gezond, veilig en vitaal werken. Dit is een aanvulling op de originele sectoranalyse uit 2021.

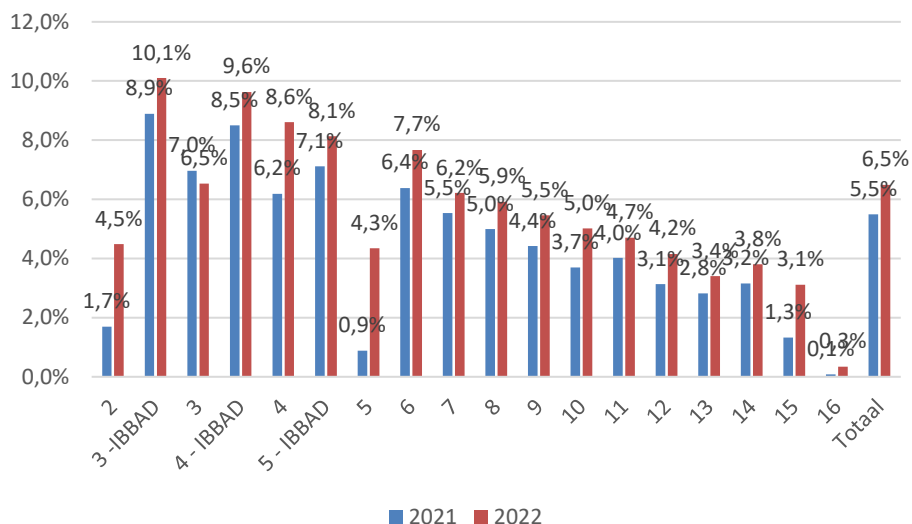
Ziekteverzuim

Het gemiddelde ziekteverzuim onder burgerpersoneel in 2022 lag met 5,3% iets lager dan het cijfer bij de totale Nederlandse beroepsbevolking (5,6%). Dit beeld wordt met name vertekend door het lage percentage in schaal 16. Als we deze groep eruit filteren dan is het gemiddelde verzuimpercentage 6%. Wat betreft ziekteverzuim tussen schalen is er significante variatie. Zo heeft schaal 3 het hoogste percentage met

⁸ Staatscourant 2021, nr 2522.

10,1% en schaal 16 dus veruit het laagste met 0,3%. Het is onduidelijk wat de redenen zijn voor het hoge ziekteverzuim in schaal 3.

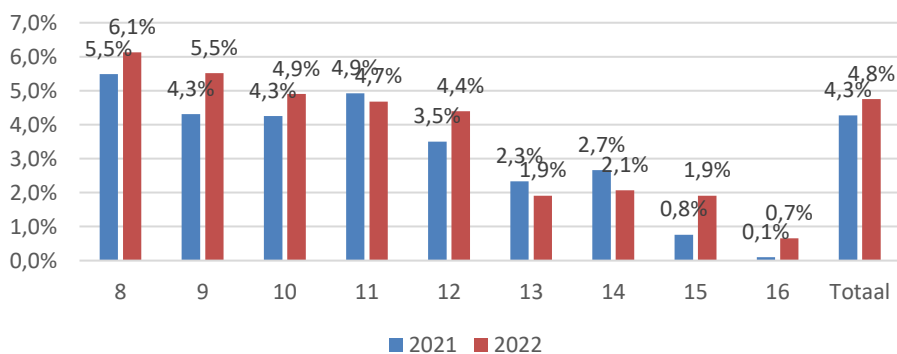
Figuur 29 ziekteverzuimpercentage voor burgers in alle leeftijden naar functieschaal⁹



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Figuur 30 laat het ziekteverzuim zien voor de groep burgermedewerkers boven de 55 jaar in schalen 8 t/m 16. Het gemiddelde ziekteverzuim ligt op 3,6%. Personeel in schaal 8 heeft het hoogste ziekteverzuim (6,1%). Het ziekteverzuim is vooral significant lager in schalen 13 tot en met 16.

Figuur 30 ziekteverzuimpercentage groep burgers 55+



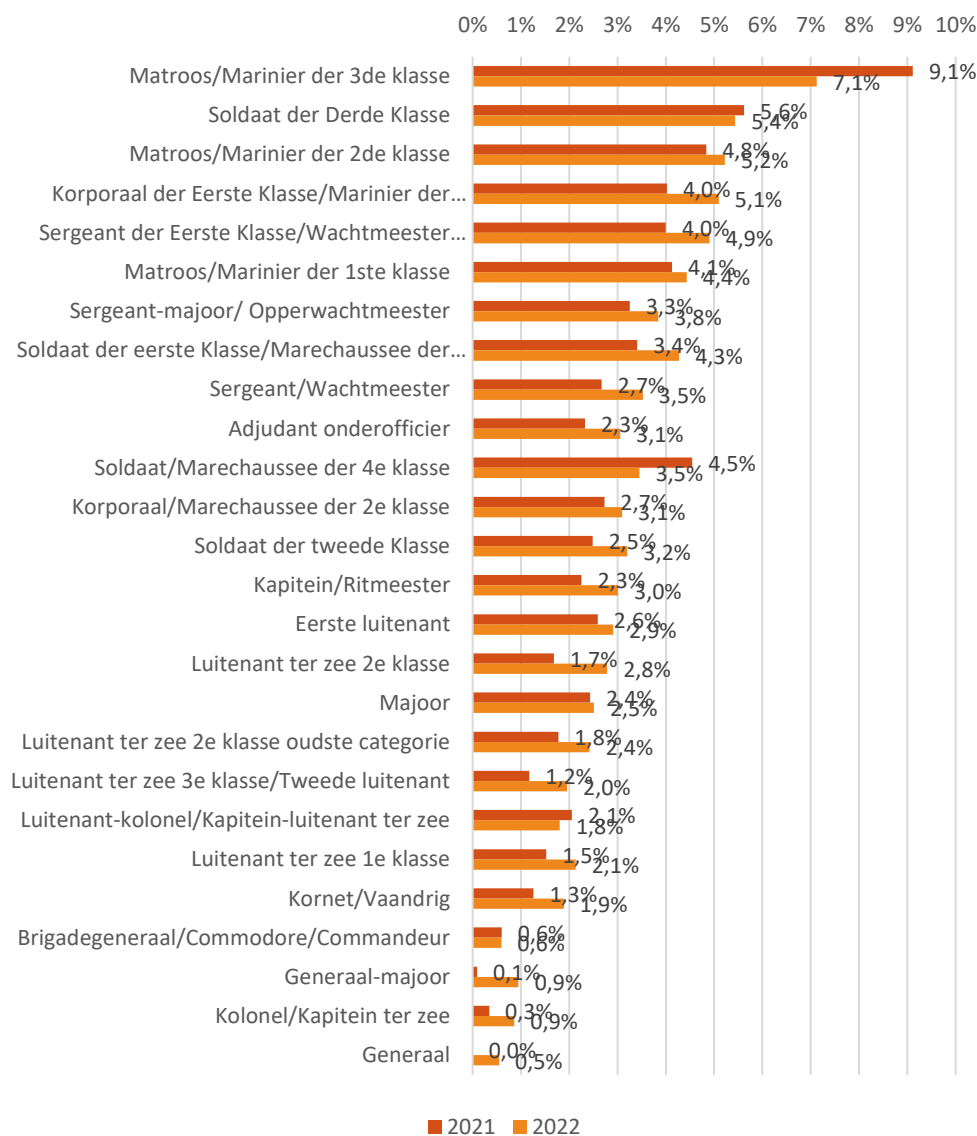
Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

⁹ Ziekteverzuimcijfers voor de specifieke groepen waren niet beschikbaar.



Figuur 31 laat het ziekteverzuimpercentage zien van alle militairen in alle rangen in 2021 en 2022. Gemiddeld ligt het totale verzuim op 2,6%. Variatie tussen rangen is vrij groot. Zo heeft de Matroos/Marinier der 3^{de} klasse het hoogste verzuim met 7,1% in 2022 en de generaals het laagst met 0,5%.

Figuur 31 Ziekteverzuimpercentage alle militairen

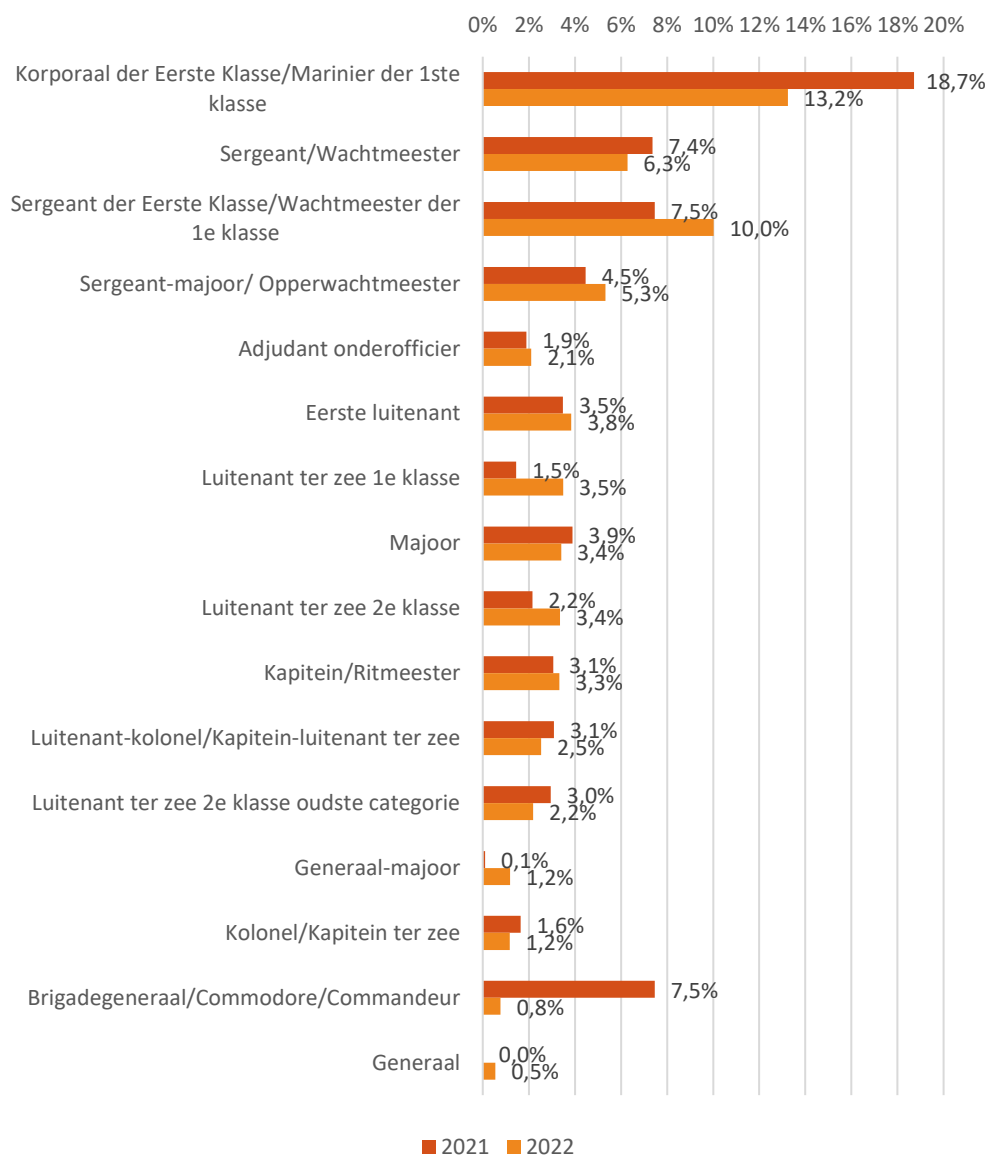


Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Figuur 32 laat het ziekteverzuimpercentage zien onder de groep militairen van 55 jaar en ouder. Gemiddeld ligt dit percentage op 3%. Ook hier zitten grote verschillen in het ziekteverzuim tussen de rangen. Vanzelfsprekend hebben de cijfers enige overlap met figuur 31, vooral onder hoge officieren die zeer waarschijnlijk 55 jaar of ouder zijn.

Figuur 32 ziekteverzuimpercentage militairen, 55 jaar en ouder





Specifieke knelpunten doelgroepen

Uit de interviews die wij hebben gevoerd komen een aantal specifieke knelpunten naar voren. Deze hebben wij hieronder uiteengezet.

Burgermedewerkers

De fysieke belasting is bij burgermedewerkers het hoogst in de lagere schalen. Dit is bijvoorbeeld goed te zien bij de medewerkers van de DBBO in de beveiliging en bewaking. Er is geen data beschikbaar over het ziekteverzuim van deze specifieke groep, maar uit de gesprekken blijkt dat deze groep personeel wel vaker fysieke ongemakken ervaart. Om oudere beveiligers te ontzien, en ze daarmee langer inzetbaar te kunnen houden, mogen beveiligers ouder dan 55 jaar geen nachtdiensten meer uitvoeren.



Burgermedewerkers in de beveiliging lopen wel tegen specifieke problemen aan doordat zij na hun 55^{ste} geen nachtdiensten meer mogen draaien. Zij moeten echter nog wel tot hun 67^{ste} doorwerken. In 2027 wordt een piek verwacht in personeelsbestand waarbij een derde boven de 55 jaar zal zijn. Dit legt een onevenredige druk neer bij het overige personeel dat de nachtdiensten moet oppakken. Voor dit probleem met de groep 55-plussers is op dit moment nog geen structurele oplossing. Uit de interviews komt naar voren dat het op dit moment niet aantrekkelijk is voor de medewerkers om van functie te wisselen. De beveiligers behouden namelijk hun schaal en bezoldiging. De onregelmatigheidstoelage vervalt, maar ze behouden het bedrag in aanvulling op het salaris. Wanneer ze van functie zouden wisselen vervalt dit bedrag, dat ongeveer 30% van de totale bezoldiging is. Op dit moment werkt de uitvoeringsorganisatie DBBO met een voorlopige oplossing, maar deze is niet houdbaar op de lange termijn. Zo is er een pool met 55-plussers gecreëerd die niet meer 24/7 inzetbaar zijn, maar slechts 16/7. Zij worden bijvoorbeeld ingezet op de toegangscontrole en krijg ook een aparte functiebeschrijving. Er zijn op termijn echter niet genoeg plaatsen voor alle 55-plussers en ook het werkgeluk van dit personeel is niet hoog.

Burgerpersoneel in hogere schalen heeft daarentegen vaker een kantoorbaan. Zij lopen daarbij het risico dat ze te weinig bewegen tijdens hun werk. Ook heeft burgerpersoneel in hogere schalen vaker een leidinggevende of coördinerende functie of rol. Dit kan voor sommigen zorgen voor een verhoogde mentale druk. Daarnaast wordt er sinds corona ook meer digitaal vergaderd. De gevolgen daarvan op de gezondheid van mensen is nog niet voldoende onderzocht om de effecten daarvan te voorspellen.

Militairen

- Militairen worden over het algemeen vanaf 55 jaar op minder operationele posities geplaatst. Militairen in hogere schalen hebben misschien fysiek minder zwaar werk, maar hoe hoger in een functie, hoe meer vergaderingen, hoe meer men achter een computer zit en hoe vaker men naar het buitenland moet. Dat brengt ook andere klachten met zich mee.
- Een gedeelte van het personeel werkt meer hybride, achter een beeldscherm. Dat kan op termijneffect gaan hebben op vooral het sociale karakter van de organisatie en het werk.
- Uit de interviews komt verder naar voren dat een gedeelte van het personeel afwachtend is met het officieel melden van klachten. Mogelijke redenen die worden aangedragen zijn een zekere mate van schaamte of de al dan niet terechte verwachting dat wanneer ze dit vertellen dit effect kan hebben op hun doorgroeimogelijkheden binnen Defensie. Uit de gesprekken blijkt dat dit voornamelijk bij jongere medewerkers speelt.
- Uit één gesprek wordt een mogelijk knelpunt gesignaleerd rondom de geneeskundige dienst, met name adjudanten in de gewondenafvoer. Daar zouden relatief veel oudere medewerkers zitten. Deze groep is niet afzonderlijk onderdeel van deze sectoranalyse, dus een kwantitatieve onderbouwing voor deze signalering kan op dit moment niet worden gegeven.



5.3 Goed werkgeverschap

Het thema ‘goed werkgever- en opdrachtgeverschap’ uit de MDIEU-regeling beoogt “... het bieden van goede arbeidsomstandigheden (naast de wettelijke verplichtingen op basis van de Arbeidsomstandighedenwet- en regelgeving) aan alle (flexibele) werkenden.”¹⁰ Hiertoe worden ook maatregelen gerekend die een gunstige werk-privébalans bevorderen.

Werk/privébalans

Militairen

Tot op zekere hoogte wordt meegedacht aan een goede werk-privébalans, maar de mogelijkheden voor militairen die op uitzending zijn, zijn beperkt. In principe is de thuissituatie ondergeschikt als er sprake is van een uitzending, maar er wordt in de praktijk wel gekeken naar individuele situaties. Personeel houdt elkaar goed in de gaten en gaat in gesprek met elkaar als iemand niet goed in zijn vel zit.

We zagen eerder al dat een kwart van het personeel dat vertrok een onbalans in werk en privé aangaf als vertrekreden. In de interviews wordt gesignaleerd dat de grootste reden bij militairen hiervoor zit in de onregelmatigheid van het werk. Dit gebeurt dan in combinatie met het aanbreken van een andere levensfase, bijvoorbeeld het starten van een gezin. Uit de interviews komt verder naar voren dat oudere militairen en militairen die een kantoorfunctie hebben meer mogelijkheden ervaren om een goede werk-privébalans te bewaren. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan hybride werken of 4 dagen werken met per dag meer uur. Militairen hebben daarnaast geen deeltijdcontracten, maar tijdelijk kunnen militairen wel met onbetaald verlof gaan.

Ontziemaatregelen

Burgermedewerkers

Aan ontziemaatregelen voor burgermedewerkers hebben wij in de oorspronkelijke sectoranalyse al de nodige aandacht besteed. In de gesprekken die voor deze update van de sectoranalyse zijn gevoerd kwamen veel van de toen genoemde punten ook terug:

- Ontziemaatregelen zijn nodig, maar leggen bij beperkte nieuwe instroom wel meer druk op het huidige personeel. Met name op het personeel van 45-54 jaar.
- Ontziemaatregelen kunnen er in voorkomende gevallen toe leiden dat de medewerkers op wie deze maatregelen van toepassing zijn zich beperkt voelen in hun mate van betrokkenheid. De nieuwe functie die wordt gevonden past niet altijd bij de behoeften van de medewerker. Dit kan hen op den duur demotiveren en zorgt daarmee voor extra druk.
- Ontziemaatregelen zijn over het algemeen makkelijker in te passen bij functies op hogere schalen. Hier is makkelijker met werk te schuiven of te werken met functiedifferentiatie. Maar burgermedewerkers vanaf schaal 8 ervaren hogere werkdruk.

¹⁰ Staatscourant 2021, nr 2522.

Militairen

Ontzietmaatregelen voor militairen in operationele functies zijn erg moeilijk. Bij het uitvoeren van missies moeten de militairen in staat zijn om cruciale taken te voltooien. Solliciteren naar een andere functie kan, maar is moeilijk omdat er niet veel plekken beschikbaar zijn. Iemand echt ontzien binnen de huidige functie is niet goed mogelijk, behalve als men het werk fysiek gewoon niet kan uitvoeren. Dit personeel valt dan weg en er komt vervolgens extra belasting op het overgebleven personeel te liggen. Voor een groot deel van de militairen geldt geen leeftijdsgrens voor een uitzending. Het inpassen van ontzietmaatregelen voor oudere militairen blijft voor deze groep dus moeilijk. Wel worden militairen boven de 55 jaar in de praktijk minder op operationele posities geplaatst en er is bij de loadmasters bijvoorbeeld sprake van een vrijwillige uitzending boven de 50 jaar. Deze militairen zitten dan vaker op een kantoorfunctie. Het inpassen van ontzietmaatregelen wordt dan beter mogelijk. Hierbij kan worden gedacht aan extra ADV-uren of vakantiedagen en vrijstelling van weekenddiensten.

De fysieke militaire basiseisen blijven daarbij hetzelfde voor militairen. Deze eisen worden niet aangepast aan de leeftijd van de militair. Wanneer een militair het fysiek niet meer redt dan wordt er gekeken naar een oplossing. Hierbij wordt prioriteit gegeven aan een vervolg van de loopbaan als militair. Wanneer militairen zouden switchen naar een burgerfunctie bij Defensie of een functie buiten Defensie geven ze daarmee hun Uitkering Gewezen Militairen op bij leeftijdsontslag.

5.4 Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit

Het MDIEU-thema ‘leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit’ richt zich op “het faciliteren van talentontwikkeling [...], versterken van vaardigheden op de werkplek [...] functieverbreiding, werkplekieren en het bieden van begeleiding van de werkende bij functiemobiliteit.”¹¹

Burgermedewerkers

Uit de gesprekken komt naar voren dat burgermedewerkers gemiddeld langer op hun functie zitten dan militairen. Militairen wisselen standaard om de drie jaar van functie en zijn dus gewend aan een grotere arbeidsmobiliteit. Dit blijkt ook uit recent onderzoek naar de behoeften van medewerkers boven de 50 jaar dat is uitgevoerd in het kader van het platform Youngspirit. Burgers hebben daarentegen vaker behoefte aan ontwikkeling door het verbreden van kennis en vaardigheden dan militairen. Uit dit onderzoek, onder zowel burgermedewerkers als militairen, blijkt verder dat 6 op de 10 medewerkers in de laatste vijf jaar ongeveer hetzelfde werk doet. Meer dan de helft heeft nog niet nagedacht over hun verdere loopbaan tot hun pensioen. Medewerkers die hier wel over hebben nagedacht, denken in de meeste gevallen dat zij in hun huidige functie kunnen blijven werken.

Voor zowel jonge militairen als burgermedewerkers geldt verder dat ze een beroep en geen loopbaan kiezen. Dat vereist een mentaliteitsverandering binnen Defensie. De jongere die nu binnenkomt, denkt aan kortere werktermijnen op verschillende

¹¹ Staatscourant 2021, nr 2522.

functies met daarin wel stijging in rang of schaal. De mentaliteit van de medewerkers die nu binnenkomen is anders dan de mentaliteit van de mensen die er al zitten. Dat generatieverschil vormt een uitdaging omdat dit ook effect heeft op de behoeften rondom loopbaanondersteuning van de verschillende generaties.

Uit het onderzoek van Youngspirit blijkt verder dat een kwart van de medewerkers van boven de 50 jaar onvoldoende mogelijkheden zien om hun loopbaan in een andere functie bij Defensie voort te zetten. Dit terwijl Defensie op het gebied van ontwikkelen en opleiden al wel de nodige regelingen beschikbaar heeft (zie 6.2). Uit de gesprekken komt echter geen eenduidig beeld naar voren over het gebruik van deze maatregelen. Degenen die gebruik maken van een regeling zijn hier tevreden over. Een deel van de medewerkers lijkt de huidige maatregelen nog onvoldoende te kunnen vinden of ziet de urgentie om er zelf naar te vragen nog onvoldoende in. Daarnaast is reistijd een belangrijke factor in mogelijkheden voor het bieden van meer arbeidsmobiliteit. Militairen zijn in vergelijking vaker bereid om langer te reizen voor leuker werk.

Burgermedewerkers in hogere schalen zijn in vergelijking met medewerkers uit lagere schalen vaker tevreden over hun ontwikkelingsmogelijkheden. Ook zijn ze vaker tevreden dan hun collega's in militaire dienst en staan ze vaker open om tijdelijk werk buiten Defensie te willen doen. Verder blijkt uit de gesprekken dat het daarmee in theorie ook makkelijker is om de toerusting op het huidige werk op peil te houden voor deze groep medewerkers. Maar uit Werkblik, het medewerkerstevredenheidsonderzoek van Defensie, is bekend dat burgermedewerkers van 45 jaar of ouder meer verveling ervaren dan hun jongere collega's. Dit duidt toch op onvoldoende (benutte) mogelijkheden voor verdere ontwikkeling.

Militairen

Militairen zijn in vergelijking met burgermedewerkers gewend om meer van functie te wisselen en hebben ook meer behoefte aan afwisseling en uitdaging in hun loopbaan. Zij hebben ook na hun 50^{ste} al vaker nagedacht over hun verdere loopbaan tot hun pensioen dan burgermedewerkers op die leeftijd. Het in dienst blijven als militair tot de pensioenleeftijd was niet vanzelfsprekend en nadenken over de verdere loopbaan is daar een logisch gevolg van.

Meer militairen zullen tot 5 jaar voor AOW-datum in dienst blijven bij Defensie (zie ook hoofdstuk 7). Dat betekent dat er een zorggroep bij komt. Met name in de laagste rangen, dus soldaten en korporaals. Dat zijn vooral mensen met lagere opleidingen en die moeten zich, in het kader van duurzame inzetbaarheid, wel gaan voorbereiden op een tweede loopbaan. In de toekomst komt er dus een grote groep 55-plussers bij. Op dit moment is deze groep ongeveer 35 jaar oud. Deze mensen moeten op hun 40^{ste} al gemotiveerd worden om na te denken over hun tweede loopbaan. Gezien de opmaak van de huidige populatie militairen van 55 jaar en ouder (zie figuur 14), zal dat voornamelijk betekenen dat er meer personen in de rang van Adjudant-onderofficier, Luitenant-kolonel en Majoor bijkomen. Het is echter niet duidelijk of er voldoende functieplekken in de toekomst beschikbaar zullen zijn op dit niveau voor deze personen.



Per functieduur in Fase 2 en Fase 3 is er een gesprek met een employabiliteitsmedewerker of loopbaanbegeleider, waarin ter sprake komt of er dingen zijn die iemand veranderd wil zien, of ze nog lekker in hun vel zitten, etc. Dit staat los van de ontwikkeling die men in de functie zelf heeft. Niet iedereen maakt gebruik van zo'n gesprek. Mensen hebben hier geen behoefte aan omdat ze tevreden zijn met waar ze nu zitten of geen hulp nodig hebben bij hun verdere loopbaanpad. Mensen met een negatieve leerervaring blijven ook nog vaak weg van zo'n gesprek. De weg naar loopbaanbegeleiding wordt over het algemeen wel steeds beter gevonden.

De ruimte voor scholing wordt geboden, maar er wordt niet op voorhand al gekeken naar eventuele andere opties voor het geval mensen later gaan uitvallen. Mochten mensen tussentijds afvallen, dan werkt men mee om te kijken naar andere functies. Mensen die zelfstandig vertrekken doen dat onder andere omdat de thuissituatie verandert. Zij willen meer bij hun gezin zijn.

De personeelsdienst bij Defensie kijkt op dit moment vooral naar het vullen van vacante posities, maar voor militairen is de HR-organisatie die zich bezighoudt met de ontwikkeling van de medewerkers nog onderontwikkeld. Defensie biedt wel verschillende opleidingsprogramma's aan, maar het samen nadenken over en uitstippelen van een loopbaanpad binnen Defensie gebeurt alleen incidenteel. Naast het loopbaangesprek zijn er niet veel andere maatregelen die breed worden gebruikt door medewerkers om over hun loopbaan op langere termijn na te denken. Onder andere door het tekort aan personeel doen meerdere werknemers werk dat boven hun rang ligt. Maar zij kunnen (nog) niet officieel doorstromen naar de functie die bij die werkzaamheden hoort. Zij worden in hun ontwikkeling nu dus nog geremd door het (onjuist toepassen van) het personeelssysteem bij Defensie.

Verder is er in principe geen aandacht voor doorgroei naar burgerfuncties. De focus is om zoveel mogelijk mensen als militair te behouden. Wanneer iemand aangeeft zijn militaire loopbaan te willen beëindigen wordt hij of zij wel doorgestuurd naar 'Employability'. Zij kunnen mensen vervolgens begeleiden naar een functie binnen de burgermaatschappij met zaken zoals een sollicitatietraining.

In de gesprekken komt naar voren dat ontwikkeling vaak gezien wordt in relatie tot de behoefte van Defensie zelf, en moet passen binnen het huidige werkpakket. Er is daarin veel maatwerk toegestaan, zoals het inregelen van dagen voor studieverlof. Het gebruik hiervan blijft echter achter door de focus op operationele inzet. Uit de Monitor Mening van de Medewerker (M3) viel de vorige keer verder op dat beginnende militairen – veelal werkzaam in lagere rangen – gemiddeld genomen het minst gemotiveerd zijn voor hun werk.

5.5 Bewustwording duurzame inzetbaarheid

Binnen de MDIEU-regeling richt het thema 'zelfregie' zich op het "het verhogen van bewustwording en de eigen regie van werkenden over hun loopbaan," met aandacht voor "het versterken van kennis van loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden, de arbeidsmarkt en het vergroten van inzicht van de werkende in de eigen financiële

mogelijkheden om een geleidelijke of eerdere overgang van het werkende naar het gepensioneerde leven te realiseren.”¹²

Burgermedewerkers

Zoals in de originele sectoranalyse is benoemd, zijn oudere generaties niet gewend om bezig te zijn met het thema duurzame inzetbaarheid en het nemen van de eigen regie op hun ontwikkeling. Terwijl dit met name wel van toepassing is op medewerkers in lagere schalen. Medewerkers in hogere schalen zijn eerder bereid om nieuwe informatie tot zich te nemen en deel te nemen aan programma's, activiteiten en workshops. Al is de eerdergenoemde werkdruk bij deze groep medewerkers hoger. Medewerkers moeten de tijd krijgen om zich in dit onderwerp te verdiepen zodat ze hun eigen conclusies kunnen trekken over zaken als hun gezondheid en ontwikkelingsmogelijkheden. Wanneer ze te druk bezig zijn met de waan van de dag raakt het thema duurzame inzetbaarheid ook bij hen op de achtergrond.

Militairen

Het generatieconflict dat wij hebben genoemd in de oorspronkelijk sectoranalyse is ook van toepassing op militairen. Jongere generaties zien het belang van duurzame inzetbaarheid meer in dan oudere militairen. Dit betekent ook dat oudere militairen in hogere rangen soms de thematiek of de ernst van bepaalde problematiek onvoldoende erkennen. Daardoor begrijpen zij de vraag van jongere militairen naar duurzaam inzetbaarheidsbeleid niet altijd. Incidenteel leidt dit tot conflicten die jongere medewerkers beperken in hun gebruik van beschikbare instrumenten rondom duurzame inzetbaarheid. Dit is erg persoonsafhankelijk, aangezien er ook genoeg militairen in leidinggevende functies zijn die de problematiek wél erkennen.

De eigen regie van militairen op hun werk is beperkt gezien de aard van hun werk. Wanneer zij op missie moeten is flexibiliteit in werktijden niet aan de orde. Dit maakt het bewaken van een goede werk- en privébalans ook moeilijk. Buiten de missies om zouden wellicht meer mogelijkheden zijn. In de regel wordt er met een vast rooster gewerkt, waar alleen op aanvraag vanaf geweken kan worden. Wellicht kan gekeken worden of hier meer flexibiliteit kan worden aangebracht. Daarnaast vindt er standaard om de drie jaar een functieroulatie plaats. Hier heeft de militair weinig invloed op. Hij of zij kan aangeven wat zijn of haar voorkeursfunctie is, maar uiteindelijk worden er compromissen gesloten om alle functies te kunnen bezetten. Dit betekent dat niet iedere militair de functie van zijn voorkeur kan krijgen. Uit de gesprekken blijkt dat dit wel wordt bijgehouden, zodat er bij de volgende functierotatie niet dezelfde mensen nogmaals benadeeld worden.

In functioneringsgesprekken is plek voor eigen regie in de ontwikkeling binnen Defensie, maar dit gesprek vindt slechts één keer per functieduur plaats. Meer gesprekken kunnen wel worden aangevraagd, maar dit gebeurt nauwelijks. Daarop aansluitend worden niet alle middelen die worden aangereikt ook gebruikt. Zo biedt het vitaliteitsplatform bij de Marine bijvoorbeeld middelen om de weg naar employabilityadviseurs en de arbeidsdeskundige te vinden. Echter, het platform wordt

¹² Staatscourant 2021, nr 2522.

weinig gebruikt en er wordt op dit moment geen verbinding gemaakt tussen arbeid, gezondheid en vitaliteit.



6 Maatregelen rond duurzame inzetbaarheid

Dit hoofdstuk gaat in op onderdeel D van het format voor het opstellen van een sectoranalyse. Het bevat een beschrijving van wat er al wordt gedaan aan duurzame inzetbaarheid (zoals ontzietmaatregelen en zwaar werk regelingen).

6.1 Collectieve afspraken

Duurzame inzetbaarheid is een thema waar zowel werknemers als werkgevers belang bij hebben. Zij zijn er dan ook bij gebaat hier gezamenlijk afspraken over te maken. Waar deze afspraken tot stand komen, komen zij terug in collectieve overeenkomsten.

Binnen de sector Defensie leggen sociale partners hun afspraken vast door middel van arbeidsvoorwaardenakkoorden. Het huidige akkoord voor defensiepersoneel betreft het arbeidsvoorwaardenakkoord over 2021-2023. Deze paragraaf benoemt een aantal afspraken en vervolgens welke kanttekeningen hierbij geplaatst dienen te worden op basis van de informatie die wij in deze sectoranalyse hebben verzameld. Daarbij besteedt het achtereenvolgens aandacht aan de volgende zaken:

1. Aanspraak opleidingsbudget bij overgang van aanstelling
2. Individueel keuzebudget
3. Duurzame inzetbaarheid en uitstroom
4. Vergroten keuzevrijheid bij zware beroepen na functioneel leeftijdsontslag
5. Aanvullend geboorteverlof

Zaken rondom vervroegd uittreden behandelen we in hoofdstuk 7.

Aanspraak opleidingsbudget bij overgang van aanstelling

Defensie vindt het onwenselijk als opgebouwde aanspraken komen te vervallen op het moment dat de defensiemedewerker over gaat van een burgeraanstelling naar een militaire aanstelling en vice versa. Daarom hebben de sociale partners het volgende afgesproken met ingang van 1 juli 2022:

- Personeel dat wisselt van een burgeraanstelling naar een militaire aanstelling (of vice versa) blijft recht houden op het resterende bedrag van de opgebouwde opleidingsaanspraak waarop betrokkene op dat moment nog recht heeft.
- De nieuwe opleidingsaanspraak groeit door tot het maximumbedrag in de mate en met de snelheid die behoort bij de nieuwe aanstellingsvorm.

Omdat het op dit moment echter onaantrekkelijk is om de switch te maken is het de vraag of deze afspraken daadwerkelijk bijdragen aan de loopbaanontwikkeling van de medewerker. Omdat de switch nauwelijks voorkomt hebben we onvoldoende gegevens om hier verdere uitspraken over te doen op dit moment.



Individueel keuzebudget

Defensie spreekt in het arbeidsvoorwaardenakkoord de intentie uit een Individueel Keuzebudget per 1 januari 2024 in te voeren en in 2023 afspraken te maken uit welke elementen het IKB wordt opgebouwd en hoe dit budget kan worden besteed. Een Individueel Keuzebudget geeft medewerkers de mogelijkheid om zelf positief bij te dragen aan hun gezondheid op en buiten het werk. Dit levert een positieve bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Duurzame inzetbaarheid en uitstroom

In het arbeidsvoorwaardenakkoord wordt specifiek verwezen naar de aanvraag van subsidie voor maatregelen rondom duurzame inzetbaarheid in het kader van het pensioenakkoord. In de afspraken staan onder andere dat Defensie komt tot een tweede loopbaanbeleid in 2023. Tot op heden is dit nog niet ontwikkeld. Verder staat genoemd dat bij het vormgeven van verantwoorde uitstroom dit geen nadelige impact mag hebben op de werklast- en werkdrukbeleving van de overige collega-burgermedewerkers. De vrijgevallen ruimte kan worden ingevuld door daarvoor andere werknemers aan te nemen of in te huren. Uit verschillende interviews die wij hebben gevoerd komt echter wel naar voren dat medewerkers zich zorgen over de werkdruk van overige medewerkers. Het is niet duidelijk bij hen of hier al plannen voor zijn bedacht.

Vergroten keuzevrijheid bij zware beroepen na functioneel leeftijdsontslag

In het verleden zijn tussen sociale partners afspraken gemaakt over zware beroepen en het hierbij horende leeftijdsontslag. In de sector Defensie is het FLO-ontslag afgeschaft, maar zijn wel afspraken gemaakt over de groepen die aanspraak kunnen maken op overgangsbeleid.

De regels voor deze groep zijn vastgelegd in artikel 171a BARD. Sociale partners hebben vastgesteld dat deze regels aangepast moeten worden, zodat er meer keuze is voor de medewerkers is om binnen of buiten Defensie langer door te werken en op die manier het eigen inkomen en bijbehorende pensioenaanspraak te beïnvloeden. Sociale partners hebben voor deze groep afgesproken dat wanneer de medewerker voor het bereiken van de leeftijd van 60 respectievelijk 62 jaar nog geen andere functie gevonden is, ook deze groep het recht heeft om tot de leeftijd van 64 jaar door te werken op de eigen functie. Bij het bereiken van de leeftijd van 64 jaar kan deze medewerker een andere functie worden opgedragen. Aan deze medewerker wordt ontslag verleend wanneer het ondanks inspanningen niet lukt een passende functie te vinden. In beide gevallen zal waar mogelijk gebruik worden gemaakt van de mogelijkheden van de MDIEU-regeling.

Aanvullend geboorteverlof

Met ingang van 1 september 2022 wordt de aanspraak voor defensiemedewerkers op een uitkering bij aanvullend geboorteverlof op grond van de Wet Arbeid en Zorg verhoogd naar 100% van het inkomen van de defensiemedewerker. Hiermee wordt één van de drempels om aanvullend geboorteverlof op te nemen verder verlaagd.



6.2 Maatregelen duurzame inzetbaarheid

Behouden, binden en inspireren van personeel

In de contourenbrief 'Behouden, binden en inspireren' uit september 2022 beschrijft de staatssecretaris dat Defensie stappen onderneemt om het mogelijk te maken om flexibel in de organisatie te werken. Bestaande maatregelen en programma's, zoals de Maatschappelijke Diensttijd en Defensity college worden geïntensiveerd. Ook zijn er meerdere nieuwe maatregelen om personeel te behouden, te binden en te inspireren. Zo is het sollicitatie- en selectieproces laagdrempeliger en korter gemaakt. Ook heeft de kandidaat meer inzicht in en regie op de duur en voortgang van het selectie- en keuringsproces. Verder zijn er vaker kennismakingsdagen bij de verschillende defensieonderdelen. Daarnaast zullen de functie-eisen toegespitst worden op de inzet die daadwerkelijk wordt gevraagd in die functie. Kandidaten die niet het selectie- en keuringsproces voor een bepaalde functie door komen worden, als ze dat willen, in een talentenpool opgenomen. Zo wordt het potentieel vergroot om kandidaten wel te behouden voor Defensie, maar dan in een andere functie. Tot slot is de professionalisering van de opleidingen geïntensiveerd.

Defensie neemt ook verschillende maatregelen om meer jongeren te interesseren om voor Defensie te kiezen. In het kader hiervan zijn ook het opschalen van het programma Maatschappelijke Diensttijd en het starten van het Dienjaar Defensie. Jongeren die gemotiveerd en geschikt zijn, kunnen vanaf september 2023 kiezen voor een dienstjaar bij Defensie. Ook mensen met werkervaring (zij-instromers) zijn welkom. Ze krijgen een opleiding, een werkplek en salaris.

Ook worden er door Defensie specifiek maatregelen genomen om nieuwe reservisten aan te trekken en de huidige te behouden.

HR-vernieuwing

De vernieuwing van het personeelssysteem zoals opgenomen in het arbeidsvoorwaardenakkoord 2021-2023 is inmiddels gewijzigd. In de nieuwe aanpak wordt het programma HR-Transitie opgeheven en wordt het realiseren van de HR-vernieuwing belegd in de lijnorganisatie, onder regie van de Commandant der Strijdkrachten (CDS). Sinds april 2022 is binnen de defensiestaf een Souchef Personele Gereedheid aangesteld. De Souchef is verantwoordelijk voor de integrale besturing van de personeel-logistieke keten van Defensie en voor de vernieuwing ervan volgens het HR-model. Op die manier moeten HR-vernieuwing en het oplossen van de acute personeelsproblematiek worden verbonden.

De totale vernieuwingsagenda voor het personeelssysteem bestaat uit een Strategische Personeelsplanning (SPP), Strategisch Talentmanagement (STM) en keuzemogelijkheden voor aanstellings- en contractvormen. De volledige HR-IT wordt vervangen. Defensie is in dat kader bezig om een nieuw HR-ecosysteem te bouwen. De voortgang daarvan bepaalt ook de voortgang van een belangrijk deel van de HR-vernieuwing.

Een aantal concrete elementen van de HR-vernieuwing die in 2023 worden gestart of al zijn gerealiseerd, zijn:



- De start van de zogenoemde continue dialoog binnen een nieuwe gesprekscyclus tussen leidinggevend en medewerkers (een belangrijk onderdeel van Strategisch Talentmanagement);
- Het opleveren van een defensiebreed personeelsplan en personeelsplannen per defensieonderdeel als onderdeel van Strategische Personeelsplanning;
- Het starten met HR-Analytics dat moet bijdragen aan meer inzicht en voorspellend vermogen in de gehele HR-keten;
- Het opleveren van een nieuw HR-dienstverleningsmodel dat aan de basis staat van de te leveren HR-ondersteuning in bedrijfsvoering en IT aan medewerkers en leidinggevend;
- Gerichte ondersteuning om op bovenstaande punten de noodzakelijke gedragsverandering te bewerkstelligen bij leidinggevend, HR-medewerkers en de medewerkers van Defensie.

In de vorige sectoranalyse hebben wij de Beleidsnota ‘Duurzaam Inzetbaar Defensie’ (DID) en het programma Duurzaam Gezond Inzetbaar (DGI) al genoemd. Hieronder beschrijven we wat er sindsdien is gebeurd op deze twee terreinen.

DID

Het DID-beleid is in 2022 uitgebreid met maatregelen uit de Defensienota 2022. Er is echter geen update geschreven van de DID-beleidsnota uit 2018. Hierbij een greep uit de acties uit de Defensienota gelinkt aan duurzame inzetbaarheid:

- Defensie stelt meer leefstijlcoaches aan die het personeel gericht kunnen adviseren. De overige ondersteuning voor duurzame inzetbaarheid wordt beter toegankelijk.
- Defensie gaat meer samenwerken met externe opleidingsinstituten bij het vormgeven van de opleidingstrajecten voor haar personeel.
- Defensie voert tussen nu en 2025 stapsgewijs een nieuw HR-model in. Dit HR-model voorziet in een beter carrièreperspectief en een evenwichtiger balans tussen werk en privé. Het gebruikt nieuwe HR-instrumenten, zoals nieuwe aanstellings- en contractvormen, Strategische Personeelsplanning en Talentmanagement. Deze modernisering heeft tot doel meer mensen naar Defensie te trekken, meer mensen te behouden en ze beter te matchen met taken en functies.

DGI

Het DGI verzamelt (wetenschappelijke) kennis over duurzame inzetbaarheid en functioneert als een kenniscentrum binnen Defensie voor dit onderwerp. Het focust zich op de DI-onderdelen ‘gezond, vitaal en weerbaar’ en ‘zingeving en werkplezier’. Op dit moment verzorgt DGI initiatieven binnen een aantal kerndomeinen: gezonde voeding, gezonde slaap, gezond bewegen, mentale kracht, zingeving & werkplezier en yoga. Zoals geschetst in hoofdstuk komt de focus bij Defensie echter aanvullend ook steeds meer te liggen bij ‘loopbaan en functieroulatie’ en ‘leren en ontwikkelen’. De pilots met leefstijlcoaches genoemd in de oorspronkelijke sectoranalyse waren succesvol. Op dit moment wordt daarom gewerkt aan het creëren van een Defensiebrede pool met leefstijlcoaches. De maatregelen van DGI zijn niet gericht op specifieke doelgroepen. Zowel militairen als burgermedewerkers, jongeren en ouderen en personeel in alle rangen en schalen zijn de doelgroep van de brede basis aan maatregelen. DGI geeft wel aan dat ze in de toekomst graag meer met gerichte maatregelen voor specifieke doelgroepen wil werken. Maar de informatie over



behoeften van deze doelgroepen om specifiek maatregelen te nemen is op dit moment niet aanwezig.

Overzicht van maatregelen

Sinds de vorige sectoranalyse heeft DGI een eerste slag geslagen om een overzicht te creëren van alle maatregelen die op het gebied van duurzame inzetbaarheid in de organisatie op dit moment worden genomen. Het maken en bijhouden van dit overzicht zou in de toekomst een taak moeten zijn van het nog op te richten DI-coördinatiebureau (zie ook 6.3). Vanuit de ervaring van DGI met het samenstellen van dit eerste overzicht is het niet aan te bevelen om dit op basis van vrijwillige verstrekking van informatie te doen vanuit de defensieonderdelen. Dit zal in de praktijk tot onvoldoende medewerking leiden en met name het structureel bijhouden van het overzicht komt dan in gevaar. Er zal een verplichting moeten komen voor het verstrekken van een overzicht van de activiteiten bij de verschillende onderdelen. Anderzijds kan het coördinatiebureau de defensieonderdelen wellicht ook op een of andere manier belonen voor het verstrekken van de benodigde informatie.

Het eerste overzicht gemaakt door DGI, hoewel niet volledig, biedt echter wel een beeld van de verscheidenheid van de verschillende programma's, kennisnetwerken, activiteiten, platformen, bedrijfsvoering en P&O regelingen die gelinkt zijn aan duurzame inzetbaarheid. We geven op basis daarvan hieronder een indruk van de verschillende maatregelen die Defensie op dit moment neemt, zowel defensiebreed als voorbeelden per defensieonderdeel. Het onderstaande dient nadrukkelijk als een indruk op basis van een eerste inventarisatie en is geen uitputtende lijst.

Naast het eerdergenoemde programma DGI zijn er nog een aantal afdelingen binnen Defensie die een belangrijke bijdrage leveren aan DID. Dit zijn onder andere:

- Dienst Bedrijfsmaatschappelijk Werk (DBMW)
- Sectie Loopbaanbegeleiding
- Afdeling Employability (en reservisten)
- Dienstencentrum Geestelijke Verzorging (DGV)
- Vertrouwenspersoon (VP)
- REP Defensie (een employability en mobility platform)
- ECLD
- Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid (CEAG)

Daarnaast zijn er defensiebrede **programma's** gelinkt aan duurzame inzetbaarheid zoals de Defensie Leefstijlinterventie (DLI) en het Kenniscentrum Autisme (in opbouw, zie 6.3). Medewerkers kunnen ook aan verschillende defensiebrede activiteiten deelnemen zoals workshops over vitaliteit, mentale weerbaarheid, werkgeeluk en loopbaanontwikkeling. Defensie biedt medewerkers verder scans, testen en checks aan op het gebied van gezondheid, ontwikkeling, loopbaan en carrière. In het kader van de monitoring van de werkbeleving van het personeel vindt ook periodiek onderzoek plaats (WERKblik) om inzicht te krijgen in de werkbeleving van personeel. Hier hebben wij in de oorspronkelijke sectoranalyse ook aandacht aan besteed. De landmacht is verder bezig met het construeren van het programma Vitaliteit & Veerkracht. De landmacht heeft hierbij een missie, visie, ambitie en een aantal kernwaarden geformuleerd. Aan de hand hiervan zijn ook doelstellingen voor de komende jaren geformuleerd die de landmacht op het gebied van vitaliteit wil behalen.

Door deze kaders duidelijk te formuleren weet iedereen binnen de landmacht waar hij of zij aan toe is.

Binnen Defensie zijn **kennisnetwerken** opgezet voor verschillende onderwerpen om kennis op te bouwen en uit te wisselen binnen de eerdergenoemde kerndomeinen. Dit zijn onder andere kennisnetwerken voor mentale kracht, voeding, zingeving en werkplezier. Daarnaast zijn er kennisdagen voor de leefstijlcoaches en collegiale netwerken voor opvang en monitoring van defensiepersoneel dat betrokken is geweest bij een schokkende gebeurtenis.

Defensie heeft verschillende **platformen** waar DI van medewerkers aan bod komt. Dit zijn onder andere platformen op het gebied van hybride werken, een vitaliteitsplatform, een ontwikkelplatform en het eerdergenoemde platform YoungSpiritDefensie. Op deze platformen kan informatie worden gevonden en kennis worden gedeeld over de desbetreffende onderwerpen door medewerkers.

Defensie heeft in de **bedrijfsvoering** verschillende maatregelen opgenomen die bij moeten dragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Een voorbeeld hiervan is de aandacht voor verzuim door een Sociaal Medisch Team (SMT). Dit team komt maandelijks samen om ziekteverzuim te bespreken. Het team ondersteunt de werkgever om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bewaken. Daarnaast voert Defensie onder andere arbo- en risico-inventarisaties uit om DI klachten en verzuim te voorkomen. Tot slot hebben medewerkers de mogelijkheid om een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) en/of Individueel Opleidingsplan (IOP) te laten maken.

Defensiebreed zijn er tot slot de nodige **P&O regelingen** die gelinkt zijn aan het thema duurzame inzetbaarheid. Een specifiek voorbeeld hiervan, dat wij ook in de vorige sectoranalyse hebben benoemd, is de PAS-regeling.

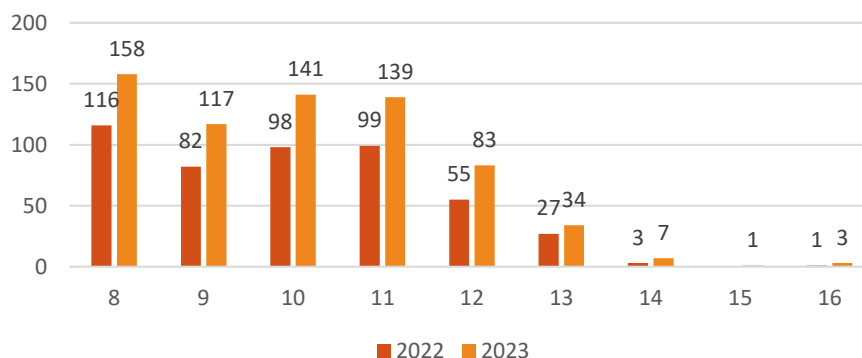
PAS-regeling

De Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS-)regeling is een maatwerkregeling waarmee individuele werknemers van 58 jaar of ouder hun werktijd kunnen verkorten in ruil voor minder loon en vakantie. Wie gebruikmaakt van de regeling doet dit doorgaans omdat het niet meer haalbaar is om hetzelfde aantal uren te maken als voorheen. Mogelijk is echter dat de draagkracht van de medewerker verder terugloopt. Deze is dan gebaat bij een verdere afschaling van werkzaamheden, als niet een volledige stop ervan.

Het aantal burgermedewerkers van 55+ dat in 2023 gebruik maakt van de PAS-regeling bedraagt 682 fte. De grootste groep hiervan zit in schaal 8 zit, gevolgd door schalen 10 en 11.



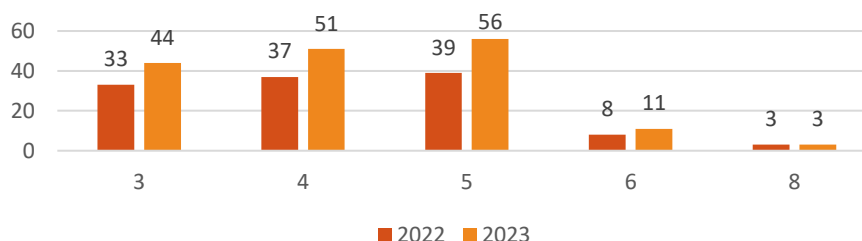
Figuur 33 Aantal burgermedewerkers met een PAS-regeling, 55+, schaal 8 t/m 16



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

De groep burgermedewerkers in beveiligingsfuncties die gebruik maken van de PAS-regeling bedraagt 165 fte. De grootste groep hiervan zit in schaal 5 gevolgd door 4 en 3, zie figuur 34.

Figuur 34 Aantal burgermedewerkers in beveiligingsfuncties, schaal 1 t/m 16, met een PAS-regeling



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2023); bewerking door Panteia

Andere voorbeelden zijn:

- Onbetaald deeltijdverlof voor militairen.
- Dienstenderegeling voor militairen, waarbij alle militairen vijf jaar voor de op dat moment voor hen geldende AOW-leeftijd met leeftijdsontslag gaan. Onder deze regeling heeft de militair geen pensioengat meer.
- Sinds 7 juli 2022 kunnen militairen en geestelijk verzorgers maximaal 1 jaar nadienen, na de verwachte einddatum voor het leeftijdsontslag op basis van de nieuwe Dienstenderegeling.

Een greep uit de maatregelen bij de verschillende defensieonderdelen

Het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) heeft het programma 'Verdedig je eigen koers' waarbij in functioneringsgesprekken expliciet aandacht wordt besteed aan voorzieningen/regelingen/activiteiten voor 50-plussers. Ook heeft het CZSK het 'Talentenpaspoort' waarbij gekeken wordt naar een andere taakinvulling van medewerkers bij de kustwacht zoals coaching en matching naar lichtere functies. Ook bieden ze bijvoorbeeld fysiotherapie aan voor burgermedewerkers op de locatie in Den Helder. Het CZSK probeert daarnaast via een DGI-sharepoint en instagrampagina medewerkers te bereiken met de verschillende initiatieven.

Ook COMMIT werkt met sharepoint om overzichten te bieden van de verschillende mogelijkheden op het gebied van 'leren en ontwikkelen' en 'werken, zorg en welzijn'. Het COMMIT had daarnaast in de periode 2020-2021 een Innovatie Development Experience (IDEE). Dit waren trainingen gericht op talentontwikkeling. COMMIT heeft workshops over vitaliteit waarin bewustwording wordt gecreëerd over het onderwerp en daarmee aanknopingspunten ontstaan voor gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden. Ook zijn er tijdens de week van de werkstress verschillende workshops over dit specifieke thema.

Bij het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) wordt onder andere via vier 'proeftuinen' in 2023 bij verschillende onderdelen van de landmacht geëxperimenteerd met gezondheid-bevorderende activiteiten. Proeftuinen zijn aangesloten bij DGI. Daarnaast heeft CLAS voor het Korps Commandotroepen een programma Human Performance gericht op de fysieke en mentale component van het militaire vermogen.

Voor het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) ligt er een conceptprogramma voor een duurzaam inzetbaarheidsbeleid genaamd 'Wendbaar en Inzetbaar'. Ook is er bijvoorbeeld een fonds om het werk- en leefklimaat van het personeel van DHC op vliegbasis Gilze-Rijen te verbeteren. Het CLSK heeft sinds september 2021 ook een vitaliteitsplatform om de inzetbaarheid van medewerkers van het CLSK fysiek, mentaal en sociaal duurzaam te blijven bevorderen. Het gaat hierbij om informatie, mini-workshops en doorverwijzingen. Binnen het programma Wendbaar en Inzetbaar wordt gekeken welke extra activiteiten nodig zijn om medewerkers hierin te ondersteunen en begeleiden.

De Koninklijke Marechaussee (KMAR) heeft verschillende programma's om te zorgen dat het personeel duurzaam inzetbaar is en kan blijven. Dit zijn programma's zoals 'Fit en Vitaal', Het Leerhuis en een collegiale ondersteuningsgroep. Bij de KMAR worden onder andere bijeenkomsten georganiseerd gericht op het maken van een ontwikkelverhaal binnen het eigen team. Daarnaast wordt er onderzoek uitgevoerd naar factoren die van invloed zijn op fysieke en mentale belasting van medewerkers bij de KMAR.

Binnen het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO) is er voor de divisie Facilitair, Logistiek en Beveiliging (FLD) onder andere een vitaliteitsprogramma beschikbaar. Onderdeel hiervan is een traject met een vitaliteitscoach en verschillende workshops. Hieraan is ook een platform gekoppeld. Bij de Bestuursstaf is een nieuw programma in ontwikkeling met informatie en zijn er activiteiten georganiseerd gericht op het verlagen van werkdruk en werkstress.

Voor de Bestuursstaf is een medewerkersbelevingsonderzoek op de werkvloer (Safety Walks) beschikbaar waarbij de leidinggevende in gesprek gaat met medewerkers over thema's als werkdruk, werkstress en negatieve invloeden op werkgeluk. Ook worden er verschillende workshops georganiseerd onder leiding van de eerdergenoemde leefstijlcoaches. Daarnaast is er loopbaanbegeleiding/employability beschikbaar en is er een verscheidenheid aan opleidingsmogelijkheden en trainingen beschikbaar.

6.3 Opgvolging activiteitenplan MDIEU 2021

De Stichting Arbeidsmarkt en Scholingsfonds Defensie heeft in 2021 een activiteitenplan bij SZW ingediend met daarin activiteiten ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van burgermedewerkers bij Defensie in schalen 1 t/m 7. Op basis van de voortgangsrapportages van deze projecten geven wij een korte beschrijving van de voorlopige resultaten en welk vervolg wij hierbij noodzakelijk achten.

Thema A: Gezond, veilig en vitaal werken

Binnen het thema gezond, veilig en vitaal werken zijn m.n. opbouwende slijtage en cumulatieve gezondheidsschade, sociale veiligheid en ziekteverzuim in schaal 2 en 3 aangemerkt als knelpunten.

De activiteiten om deze knelpunten aan te pakken betreffen:

1. Ontwikkeling van een vitaliteitsplatform.

Inmiddels zijn de doelgroepen van het vitaliteitsplatform bepaald en is de basis voor het ontwerp van het platform gelegd. Ook is het bestaande DGI-materiaal aangepast. Het vitaliteitsplatform moet nu verder worden uitgebouwd. Hieraan kunnen ook de nieuwe doelgroepen uit deze sectoranalyse worden toegevoegd. Er kan ook gedacht worden aan het op termijn door ontwikkelen van het platform naar een compleet duurzaam-inzetbaarheidsplatform waar niet alleen aandacht is voor zaken rondom vitaliteit.

2. Kenniscentrum Autisme.

Er zijn verschillende workshops verzorgd en autisme-ambassadeurs zijn opgeleid. De activiteit wordt door defensiemedewerkers met autisme goed ontvangen. Wel is er meer vraag naar de workshops dan er nu personele capaciteit beschikbaar is. Dit knelpunt in capaciteit zal eerst moeten worden opgelost voordat het kenniscentrum verder kan worden uitgebouwd. Uitbouw van dit project kan gezocht worden in het verbreden van de doelgroep van enkel autisten naar bijvoorbeeld ook hoogbegaafden, hoogsensitieven en ADHD'ers. Er is meer aandacht nodig voor de bredere groep neurodiversiteit.

Thema B: Goed werkgever- en opdrachtgeverschap

Binnen het thema goed werkgever- en opdrachtgeverschap zijn m.n. personele capaciteit, de beloningsstructuur en disbalans in de ontzietmaatregelen aangemerkt als knelpunten en uitdagingen voor Defensie. In aanvulling op de bestaande initiatieven werd vanuit het MDIEU-project de volgende activiteit toegevoegd:

3. Coördinatiepunt DI in beeld.

Het coördinatiebureau is nog niet opgericht. Eerst is er een behoeftepeiling gehouden en gesprekken op zowel bestuurlijk als uitvoerend niveau zorgden voor discussies over de inrichting van het coördinerende beleid. Een uitgebreidere verkenning en afstemming is noodzakelijk over de verschillende taken die bij het coördinatiebureau zouden komen te liggen en bij de verschillende defensieonderdelen. Ook is nog niet duidelijk waar het coördinatiebureau gepositioneerd moet worden.

De coördinatie van informatie over en de uitvoering van DI-activiteiten bij Defensie zou binnen alle maatregelen prioriteit moeten hebben. Het is dan ook aan te bevelen om dit traject waar mogelijk prioriteit te geven en te intensiveren. Ook dan pas kan het verkrijgen en up-to-date houden van de DI-maatregelen structureel worden ingebed in de organisatie.

Thema C: Een leven lang ontwikkelen én de arbeidsmobiliteit van werkenden stimuleren

Binnen dit thema zijn als knelpunten aangemerkt de toerusting voor het huidige werk van oudere medewerkers en beperkingen rondom loopbaanontwikkeling voor oudere medewerkers. In aansluiting op deze knelpunten zijn de volgende activiteiten voorzien:

4. Talentenpaspoort.

Deze activiteit is gestopt. De hoofdreden was het simpelweg ontbreken van lichtere functies. Het is aan te bevelen om na de reorganisatie bij de kustwacht dit project opnieuw op te starten. Wel zal er eerst moeten worden geïnventariseerd of er dan daadwerkelijk lichtere functies beschikbaar zijn. Het is ook aan te bevelen om te kijken naar andere defensieonderdelen waar dit concept wellicht opgestart kan worden. Hierbij zal ook wederom eerst goed gekeken moeten worden naar de doorstroommogelijkheden.

5. Young Spirit.

De reacties op deze activiteit zijn overwegend positief, er is meer bekendheid bij de doelgroep en over de doelgroep. Ook hebben we eerder in dit rapport al gerefereerd aan het onderzoek van YoungSpirit onder 50-plussers. Dit biedt waardevolle informatie over de knelpunten bij deze doelgroep die gebruikt kan worden voor het inrichten van activiteiten die beter aansluiten op de behoeften van de medewerkers. Het is aan te bevelen om vooral de bekendheid van de activiteiten van YoungSpirit te vergroten. Het is aan te bevelen om de informatie via leidinggevenden aan medewerkers te verstrekken. Het is belangrijk dat de leidinggevende het belang van het verstrekken van de informatie inziet. Een negatieve ondertoon bij het verstrekken van de informatie kan ertoe leiden dat medewerkers het niet serieus nemen.

Thema D: De bewustwording bij werkenden bevorderen, zowel van DI als van de eigen regie op de loopbaan

Een knelpunt binnen dit thema is dat oudere werknemers niet gewend zijn zelf regie te nemen. Een samenhangend knelpunt is dat oudere leidinggevenden niet gewend zijn dat jongere medewerkers regie willen nemen over het eigen functioneren en de eigen loopbaan.

6. Verdedig je eigen koers.

De tussentijdse resultaten zijn positief. Coördinatie en borging van verschillende regelingen en voorzieningen staan centraal. De geplande effectmeting van activiteiten is belangrijk. Afhankelijk hiervan zal moeten worden bijgestuurd. Als de effecten positief zijn, kan Defensie kijken of ze deze aanpak ook in de rest van de organisatie kan inpassen.



7 Behoeften en mogelijkheden voor eerder uittreden

Dit hoofdstuk gaat in op het tweede thema van onderdeel D van het format van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor de sectoranalyse, namelijk de problematiek met betrekking tot eerder uittreden.

7.1 Burgermedewerkers

Defensie en de bonden hebben in het meest recente arbeidsvoorwaardenakkoord overeenstemming bereikt over een RVU-regeling. Deze regeling stelt een deel van de burgermedewerkers in staat om met een uitkering van Defensie vóór het bereiken van de AOW-leeftijd met ontslag te gaan.

In het arbeidsvoorwaardenakkoord 2021-2023 hebben Defensie en de bonden een afspraak gemaakt om burgermedewerkers in bezwarende functies tijdelijk de mogelijkheid te bieden om Defensie binnen drie jaar voor de AOW-datum te verlaten met een uitkering.

Het gaat om medewerkers die één van de volgende toelages ontvangen:

- Toelage onregelmatige dienst (artikel 20 IBBAD);
- Toelage en vergoeding brandweerdiensten Defensie (artikel 24 IBBAD);
- Toelage bezwarende omstandigheden (artikel 5 IRBAD) of
- Vaste toelage onregelmatige dienst voor personenchauffeurs (artikel 5 Besluit Personenchauffeur Defensie).

Aan het gebruik van deze regeling is wel een aantal voorwaarden gesteld om te beklemtonen dat het geen algemene vertrekregeling is, waarvan iedereen, of iedereen die ooit eens enige jaren een bezwarende functie heeft vervuld, gebruik kan maken.

De uitkering, die medewerkers die gebruik van deze regeling maken krijgen, bedraagt op dit moment 2037 euro per maand bij een volledige dienstbetrekking.

Er is geen verplichting om 3 jaar voor de AOW-leeftijd van de regeling gebruik te maken. Twee of één jaar bijvoorbeeld kan ook. Omdat deze regeling gebruik maakt van een fiscale maatregel uit het Pensioenakkoord is het wel noodzakelijk dat de AOW-datum voor 1 januari 2029 ligt en de aanvraag voor 1 september 2025 ingediend en voor 31 december 2025 goedgekeurd is. Ook als de ontslagdatum bijvoorbeeld in 2026 of 2027 ligt.

Medewerkers die van deze regeling gebruik willen maken, kunnen dat vanaf 1 juli 2023 doen.



7.2 Militairen

Militairen kunnen formeel 5 jaar voor de AOW-leeftijd met functioneel ontslag. Daarnaast mag het personeel de tijd die ze op uitzending zijn geweest meenemen. Dat betekent dat het personeel er gemiddeld nog een jaar eerder uit kan. Maar uit de gesprekken blijkt dat er voor medewerkers vaak wel een financieel gat ontstaat als zij voor de AOW-leeftijd uitstromen. Medewerkers maken daarom van de mogelijkheid gebruik om toch langer te blijven werken. Daarnaast heeft een gedeelte van de militairen de behoefte om langer te blijven werken, omdat zij dit simpelweg nog graag willen en ook kunnen. De behoefte is vooral erg persoons-specifiek en in de gesprekken komt niet naar voren dat er bij bepaalde defensieonderdelen een grotere behoefte is om uit te treden dan bij andere onderdelen. Of medewerkers de leeftijd voor functioneel ontslag halen hangt met name af van de zwaarte van het werk dat zij als militair hebben uitgevoerd. Militairen in lagere rangen kijken over het algemeen meer uit naar het stoppen met werken. Dit is niet geheel verwonderlijk omdat dit de militairen zijn die vaker zwaar operationeel werk uitvoeren.

Het is voor militairen op dit moment niet mogelijk om via een soortgelijke RVU-regeling vrijwillig eerder uit te treden.



8 Conclusies en suggesties voor updates van het activiteitenplan

De update van deze sectoranalyse is een aanvulling in de kennis en inzichten over militairen en burgermedewerkers bij Defensie ten opzichte van de oorspronkelijke sectoranalyse. Hierbij is er specifiek aandacht voor de groepen zoals gedefinieerd in hoofdstuk 1. In deze update is de oorspronkelijke doelgroep (burgermedewerkers in schaal 1 t/m 7) niet nogmaals specifiek bekeken. De opbouw van dit rapport volgt de opbouw van de oorspronkelijke sectoranalyse en behandelt dezelfde onderdelen, maar dus voor een andere doelgroep. Tijdens de gesprekken die zijn gevoerd voor deze sectoranalyse bleek dat er bij Defensie echter behoefte is aan integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid voor het gehele defensiepersoneel. Er lopen veel verschillende activiteiten en programma's en die zijn de afgelopen aangevuld met de activiteiten naar aanleiding van de oorspronkelijke sectoranalyse. Het is nu zaak dat de verschillende maatregelen meer gecoördineerd worden ingezet en dat bewustwording wordt gecreëerd bij het personeel. De aanbevelingen die wij hieronder doen hebben, tenzij ander vermeld, geen betrekking op specifieke groepen binnen Defensie.

Deze paragraaf biedt op basis van de informatie in de vorige hoofdstukken een aantal conclusies gekoppeld aan mogelijke oplossingsrichtingen voor de problematiek op dit gebied. Dit leidt tot een aanvulling op aanbevelingen en suggesties uit de originele sectoranalyse.

Voordat we ingaan op de specifieke aspecten van duurzame inzetbaarheid, volgen ook een aantal aanbevelingen op het gebied van organisatie en uitvoering.

8.1 Organisatie en uitvoering

De opmerkingen die in de originele sectoranalyse zijn gemaakt over de organisatie van de maatregelen rondom duurzame inzetbaarheid verdienen wederom aandacht. De verspreiding van verantwoordelijkheid van het thema over verschillende onderdelen binnen Defensie draagt niet bij aan een integrale aanpak van de problematiek. Duurzame inzetbaarheid is een thema dat zowel voor burgermedewerkers in alle schalen als militairen in alle rangen relevant is.

Defensie heeft inmiddels een eerste overzicht aan activiteiten gecreëerd. Het is nu belangrijk dat dit wordt ondergebracht binnen een coördinatiepunt. Het bijhouden van een overzicht op zich is immers een vrij loze activiteit wanneer deze niet wordt gebruikt ter professionalisering, ontwikkeling en borging van initiatieven.



Aanbevelingsrichting: Versnel/intensiveer het traject van het opstarten van het coördinatiepunt/coördinatiebureau, zorg voor daadwerkelijke lange termijn borging van de informatieverzameling en formuleer doelstellingen over het gebruik van het overzicht van activiteiten.

De bewustwording en cultuur aan werkgeverskant kan worden verbeterd. Op dit moment zijn er geen duidelijke beleidskaders voor duurzame inzetbaarheid geformuleerd en is er geen duidelijke prioritering van het onderwerp op werkgeversniveau. Dit betekent niet dat er geen maatregelen plaatsvinden bij Defensie of dat dit thema niet in beeld is. Het thema is op dit moment echter veelal weggezet onder andere noemers, zoals de HR-Vernieuwing. Vrijwel alle professionals die zich met duurzame inzetbaarheid bezighouden binnen Defensie lopen tegen het gebrek aan duidelijke DI(D) kaders aan. Dit zorgt ook voor een versplinterde commitment op het onderwerp.

Alle onderdelen van duurzame inzetbaarheid hangen met elkaar samen en de onderdelen worden op dit moment in de uitvoering nog te veel los van elkaar gezien en ook zo behandeld. Nu lopen verschillende activiteiten met dezelfde doelstelling en soms deels dezelfde inhoud naast elkaar. Die worden dan op een gegeven moment afzonderlijk geëvalueerd, terwijl vaak juist een beeld van de samenhang van de verschillende acties op het gebied van duurzame inzetbaarheid (met mogelijk ook een link naar ontzietmaatregelen en eerder uittreden) van belang is.

Ook het punt dat er te veel sprake lijkt van pilots die na afronding geen voortzetting kennen, bijvoorbeeld omdat het budget op is of omdat disseminatie naar andere onderdelen van de krijgsmacht niet is voorzien, is een punt wat wederom terugkomt. Niet alleen meer coördinatie, maar ook een daaraan gekoppeld eigenaarschap en verantwoordelijkheid op management/beleidsniveau kan bevorderen dat pilots uitmonden in bredere inbedding binnen de organisatie (“mainstreaming”). Dit geldt voor zowel burgerpersoneel als militairen.

Aanbevelingsrichting: Stel duidelijke beleidskaders op voor duurzame inzetbaarheid voor de gehele defensieorganisatie. Integreer daarin ook de huidige doelstellingen van de verschillende maatregelen die op de losse onderdelen van duurzaamheid worden genomen binnen Defensie. Dit straalt commitment uit vanuit de werkgever over het integraal oppakken van dit thema en draagt bij aan een cultuurverandering waarbij de onderdelen van duurzame inzetbaarheid niet meer los van elkaar gezien kunnen worden. Hierbij is het ook aan te bevelen om een toegewijde duurzaamheidsfunctionaris binnen de Bestuursstaf aan te stellen.

Aanbevelingsrichting: In aanvulling op de hierboven beschreven aanbevelingsrichting voor een meer integrale aanpak en organisatie van het thema duurzame inzetbaarheid is ook aan te bevelen om te kijken naar de grotere rol die het ASD hierin zou kunnen spelen. Het ASD zou naast haar rol als informatieverstrekker en financier van initiatieven ook een rol kunnen nemen in het aanjagen van de coördinatie van de DI-uitvoering of specifieke projecten. Dit kan door het aanstellen van een toegewijde projectleider die Defensie hierbij helpt of adviseert.

Aanbevelingsrichting: Er ontbreekt overzicht van de keten in de uitvoering van de maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Het is op dit moment voor



medewerkers lang niet altijd duidelijk welke netwerken van professionals er verantwoordelijk zijn voor de lopende initiatieven en in welke functies zij actief zijn. Het is dan ook niet duidelijk waar in de keten welke DI-professional aanhaakt en waarom dat noodzakelijk is. Om de uitvoering van het duurzame-inzetbaarheidsbeleid verder te professionaliseren is het aan te bevelen om overzicht te creëren van alle ketenpartners in de uitvoering van het beleid. Dit overzicht moet bij alle DI-professionals bekend worden. Hier kan vervolgens op worden verder gebouwd door in de uitvoering meer samenwerking te zoeken tussen verschillende defensieonderdelen.

8.2 Het bevorderen van gezond, veilig en vitaal werken

Dit is het onderdeel waarop de meeste activiteiten en programma's plaatsvinden bij Defensie. Wel zijn er nog een aantal aanbevelingsrichtingen aan te wijzen in aanvulling op de bestaande maatregelen.

Aanbevelingsrichting: De aandacht voor veilig werken is aanwezig. Maar de aandacht voor gezond en daarmee duurzaam werken wordt op dit moment nog onderschat. Met name door oudere medewerkers. Het is aan te bevelen om een defensiebrede aanpak 'gezonder werken' te ontwikkelen. Voor de inrichting van dit programma kan hierbij een voorbeeld genomen worden aan het programma Vitaliteit & Veerkracht dat op dit moment wordt ontwikkeld bij de Landmacht.

Aanbevelingsrichting: In navolging op het bovenstaande zouden wij ook aanbevelen om het net als voor militairen ook voor burgermedewerkers mogelijk te maken om tijdens hun werk te sporten of voor een langer aaneengesloten periode te bewegen. Met name oudere burgermedewerkers in hogere schalen hebben in veel gevallen een zittend beroep. Langdurig zitten hangt samen met meer risico op vroegtijdig overlijden en een grotere kans op hart- en vaatziekten. Voor mensen met zittende beroepen is het advies om zitten regelmatig te onderbreken met staan of lopen. Onderzoek of sporten onder werktijd als arbeidsvoorwaarde kan worden opgenomen. Anderzijds kan bewegen onder werktijd worden gestimuleerd, door regelmatig af te wisselen tussen staan of lopen en het aanpassen van de werkplek. Het is aan te bevelen om zowel leidinggevenden en medewerkers te trainen om hier alerter op te zijn.

De sociale partners hebben afgesproken om de keuzevrijheid bij zware beroepen na functioneel leeftijdsontslag te vergroten. Hierbij geven ze aan dat er van de MDIEU gebruik gemaakt zou kunnen worden. Het is echter nog onduidelijk hoe dit 'waar mogelijk' ingevuld kan worden. Het is nog niet helder hoe de regeling wordt ingevoerd, wie de spelers gaan worden die zich hiermee bezig gaan houden en hoe de financiële situatie van het te vertrekken personeel gaat worden.

Aanbevelingsrichting: Onderzoek wat de mogelijkheden zijn om de MDIEU te gebruiken om keuzevrijheid bij zware beroepen na functioneel leeftijdsontslag te vergroten. Breng de financiële situatie in beeld van het personeel dat zou vertrekken. Wat heeft het personeel zowel financieel als werk-inhoudelijk nodig in de jaren dat ze nog bij Defensie werkzaam zijn? De MDIEU kan bijvoorbeeld gebruikt worden om uitstroompaden te definiëren. Dit kunnen een aantal algemene uitstroomrichtingen



zijn die leidinggevenden kunnen gebruiken om vervolgens het gesprek aan te gaan met medewerkers. De MDIEU kan ook gebruikt worden om leidinggevenden te trainen hoe zij het gesprek met medewerkers over dit onderwerp kunnen voeren. Daarnaast kunnen er informatiesessies voor de desbetreffende medewerkers worden gehouden.

Aanbevelingsrichting: Het Deelproject Autisme heeft een aandachtsgebied blootgelegd. Het is aan te bevelen om de scope van dit project te vergroten omdat groepen zoals hoogbegaafden, ADHD'ers en hoogsensitieven tegen vergelijkbare problemen aanlopen bij Defensie. Een aandachtspunt hierbij is om er wel voor te zorgen dat er voldoende capaciteit beschikbaar is om dit project verder uit te breiden. Er is meer aandacht nodig voor de bredere groep neurodiversiteit.

8.3 Het bevorderen van goed werkgeverschap

Op dit moment is het niet mogelijk voor militairen om in deeltijdcontracten te werken. Uit de gesprekken blijkt wel een verwachting van de komst van meer flexibele arbeidscontracten (met name het gebruik van parttime contracten) voor militaire functies. Dit maakt het werken bij Defensie aantrekkelijker voor een grotere groep mensen, maar heeft wel grote gevolgen voor zaken als roostering en kennisborging.

Aanbevelingsrichting: De behoefte aan meer mogelijkheden voor flexibele arbeidscontract is geconstateerd. Aan te bevelen is om een overzicht te maken met alle mogelijke vormen flexibele arbeidscontracten, waaronder deeltijd contracten en contracten waarbij bijvoorbeeld een deel van het jaar fulltime wordt gewerkt en een ander deel helemaal niet of in deeltijd. Het is vervolgens aan te bevelen de behoefte te pijlen onder het personeel van deze specifieke mogelijkheden. Dit kan door de opties voor te leggen aan de militairen via een korte vragenlijst, eventueel via de leidinggevende. Het is belangrijk dat het invullen geen vrijblijvend karakter heeft, want de behoefte kan per defensieonderdeel en/of functie verschillen en een representatieve respons is daarmee extra belangrijk. Het moet daarbij ook nadrukkelijk een onderzoekend karakter hebben. De militairen moeten niet het gevoel krijgen dat zij voor het blok gezet worden om nu een keuze te maken waar zij in de toekomst aan vast zitten.

Aanbevelingsrichting: Doe onderzoek naar de gevolgen van het invoeren van (meer) deeltijdcontracten op de roostering, werkdruk en kennisborging bij het personeel. Werk scenario's uit op basis van een aantal fictieve situaties en toets deze scenario's op uitvoerbaarheid bij de leidinggevenden en medewerkers. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het uitwerken van een scenario waarbij meerdere medewerkers met een deeltijdcontract de functies van medewerkers in fulltime moeten overnemen. Het is aan te bevelen om bij de uitwerking te kijken naar de gevolgen van het geven van meer zeggenschap bij de medewerkers over hun roostering en te inventariseren waar dit eventueel mogelijk is.

Aanbevelingsrichting: Intervisie onder leidinggevenden. Wij zien voor Defensie een uitdaging om via intervisie leidinggevenden van elkaar te laten leren en een flexibele werkcultuur na te streven. Zij kunnen hun teams stimuleren en ondersteunen bij het behouden van de eigen regie op de loopbaan. Hiertoe zou duurzame inzetbaarheid



van medewerkers als een van de kerntaken van leidinggevenden erkend moeten worden. Leidinggevenden kunnen hierin worden gefaciliteerd en ondersteund door bijvoorbeeld HR en het hoger management. Door een flexibele werkcultuur te creëren in de gehele organisatie kunnen leidinggevenden bovendien gestimuleerd worden om met de medewerkers mee te denken om hun betere regelmogelijkheden te bieden op de werkschema's, en na te denken over de toekomstige invulling van de werkzaamheden binnen het team, en daarop tijdig te anticiperen. Er wordt wel steeds meer gevraagd van leidinggevenden en er moet dan ook voor worden gewaakt dat zij niet overbelast raken. Dit kan onder andere gebeuren door de intensievere begeleiding vanuit HR die meer en meer gericht zal zijn op ontwikkeling. Wij bevelen aan om ook voldoende in te zetten op de ondersteuning van de leidinggevenden.

Ontziemaatregelen kunnen er in voorkomende gevallen toe leiden dat de medewerkers op wie deze maatregelen van toepassing zijn zich beperkt voelen in hun mate van betrokkenheid. De nieuwe functie die wordt gevonden past niet altijd bij de behoeften van de medewerker. Dit kan hen op den duur demotiveren en zorgt daarmee voor extra druk op hen en mogelijk ook op ander personeel. Ook kan het aanbieden van ontziemaatregelen voor oudere medewerkers leiden tot overbelasting en verhoging van de werkdruk bij jongere medewerkers.

Aanbevelingsrichting: Het is aan te bevelen om meer onderzoek te doen naar de gevolgen van ontziemaatregelen, zoals de PAS-regeling, op het werkplezier van oudere medewerkers in de nieuwe functie. Ook is aan te bevelen om bij het toepassen van ontziemaatregelen nadrukkelijker te kijken naar de gevolgen daarvan op de werkdruk van jongere medewerkers in de functie die de oudere medewerker verlaat. Bij een verhoging van de werkdruk kan gezocht worden naar een oplossing waarin een oudere medewerker nog deels in zijn oude functie blijft werken om bijvoorbeeld kennis over te dragen aan jongere medewerkers. Dit kan ook een positief effect hebben op het werkgeluk van de oudere medewerker. Hierbij is het van essentieel belang dat eventuele beperkingen met betrekking tot roostering worden weggelaten en dat flexibiliteit in contracten vanuit Defensie mogelijk is.

8.4 Het stimuleren van een leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit van werkenden

Aanbevelingsrichting: Nu militairen langer in de organisatie werkzaam zullen zijn, is het extra belangrijk om op tijd in gesprek te gaan met militairen over de planning van hun verdere ('tweede') loopbaan. Het is aan te bevelen om te kijken naar de mogelijkheden voor het invoeren van een verplicht loopbaangesprek voor militairen vanaf 40 jaar. Militairen onder de 40 zouden ook toegang moeten hebben tot deze gesprekken, maar voor hen is het aan te bevelen deze gesprekken niet verplicht te maken. De invoering van deze verplichting voor burgermedewerkers is ook aan te bevelen aangezien zij in vergelijking met militairen nog langer op hun functie binnen Defensie zitten. Het is aan te bevelen om deze gesprekken niet te combineren met functioneringsgesprekken omdat in deze gesprekken vooral achteruit wordt gekeken en bij loopbaangesprekken is de blik op de toekomst gericht.



Aanbevelingsrichting: Op dit moment is er in principe weinig tot geen aandacht voor de mogelijkheid voor militairen om door te stromen naar burgerfuncties. Wanneer militairen zouden switchen naar een burgerfunctie bij Defensie of een functie buiten Defensie geven ze daarmee hun Uitkering Gewezen Militairen op bij leeftijdsontslag en dit maakt de switch niet aantrekkelijk. Onderzoek de mogelijkheden om de switch van militair naar burgermedewerker aantrekkelijker te maken. Dit biedt medewerkers die geïnteresseerd zijn in deze switch, en anders buiten Defensie aan de slag gaan, om binnen Defensie werkzaam te blijven.

Aanbevelingsrichting: In de oorspronkelijke sectoranalyse hebben wij al een opmerking gemaakt over het inpassen van meer automatisering en digitalisering in het werkproces om te helpen bij het opvangen van arbeidstekorten. Een voorwaarde daarbij is wel dat de huidige medewerkers kunnen omgaan met nieuwe technologieën. De introductie van deze technologieën drukt daarmee op de functiegeschiktheid van het personeel. Deze constatering geldt in mindere mate voor burgermedewerkers in schalen 1 t/m 7, maar meer voor personeel in hogere schalen dat vaker minder fysiek werk doet. Ook zorgt de digitalisering voor een meer digitale werkcultuur. Voor personeel in hogere schalen is het aan te bevelen om hen te informeren over de mogelijke kansen en uitdagingen van de introductie van verdere digitalisering en automatisering op hun werkprocessen. Dit kan door hen trainingen aan te bieden of hen informatie te verstrekken over dit onderwerp.

Aanbevelingsrichting: In de gesprekken die zijn gevoerd voor deze sectoranalyse is geconstateerd dat er in het verleden meerdere keren is geprobeerd om samen met andere sectoren zoals de politie te kijken naar het vormen van een gezamenlijke strategie rondom instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Het is aan te bevelen om in het kader van de duurzame-inzetbaarheidsvraagstukken waar beide organisaties mee kampen nog een poging te doen om dit van de grond te krijgen. Het kijken naar doorstroommogelijkheden of het flexibel inzetten van personeel tussen beide organisaties kan voor beide partijen voordelen opleveren.

8.5 Het bevorderen van bewustwording en van de eigen regie van werkenden op hun loopbaan

Deze sectoranalyse heeft laten zien dat Defensie allerlei verschillende activiteiten en programma's heeft opgericht. Maar de deelname aan de programma's en activiteiten verloopt niet altijd goed. Het zou zonde zijn dat de verscheidenheid aan faciliteiten die Defensie beschikbaar heeft niet gebruikt wordt vanwege een simpel gebrek aan bekendheid met deze faciliteiten. Deze faciliteiten zijn er immers voor iedereen om te gebruiken. Er is meer aandacht en tijd nodig voor cultuurverandering op werknemersniveau.

Aanbevelingsrichting: Om meer bekendheid bij de medewerkers te creëren over het totale onderwerp duurzame inzetbaarheid is het aan te bevelen om een communicatiecampagne op te zetten. Hierin zal aan de medewerkers duidelijk gemaakt moeten worden waar de werkgever verantwoordelijk voor is en waar de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf begint. Hierin kan vervolgens verwezen worden naar de verschillende bestaande activiteiten en programma's die beschikbaar

zijn voor medewerkers. De communicatiecampagne kan bijvoorbeeld op initiatief van het ASD worden opgezet.

Aanbevelingsrichting: In navolging van de meer algemene communicatiecampagne is het aan te bevelen om oudere medewerkers ook te informeren via gerichte vraag en antwoordsessies. Hierbij hebben oudere medewerkers de mogelijkheid om vragen te stellen aan professionals van Defensie op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Een gezamenlijke vraag en antwoordsessie met leidinggevendenden behoort ook tot de mogelijkheden. Deze sessies kunnen een haakje vormen voor de eerdergenoemde loopbaangesprekken, maar zijn met name bedoeld om de bewustwording van specifieke problematiek en daaraan gekoppelde maatregelen te stimuleren tussen medewerkers. Zo heeft iedereen dezelfde informatie en worden zowel medewerkers als leidinggevendenden zich ervan doordrongen dat de medewerker de regie in eigen hand moet nemen.

Aanbeveling: Bewustwording van de medewerkers van de toekomst van hun vak en de gevolgen daarvan voor de eigen rol binnen en eventueel buiten de werkomgeving. Niet alleen werkgevers moeten zich bezighouden met de ontwikkelingen in de sector en de veranderingen die op hen afkomen. Ook bij de medewerker moet enige bewustwording gecreëerd worden over de ontwikkelingen in de sector en vooral het effect dat die ontwikkelingen hebben op de toekomst van hun vak (inhoudelijk) en hun baanzekerheid. Het is aan te bevelen om deze bewustwording breder binnen Defensie uit te dragen. Dit zou idealiter ook opgenomen moeten worden in de functiebeschrijving van het personeel.

