



**Panteia**

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



## **MDIEU sectoranalyse Defensie**

Zoetermeer, juli 2021

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.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Achtergrond van de sectoranalyse</b>	<b>5</b>
1.1	De MDIEU-regeling en Defensie	5
1.2	Aanpak van de sectoranalyse	6
<b>2</b>	<b>Algemene informatie over de sector</b>	<b>7</b>
2.1	SBI code	7
2.2	Organisatie	7
2.3	Relevante functies binnen Defensie	7
2.4	Inkadering van de sectoranalyse	8
2.5	Beperkingen	8
<b>3</b>	<b>Arbeidsorganisatie en doelgroep</b>	<b>9</b>
3.1	Persoonskenmerken	9
3.2	Baankenmerken	11
<b>4</b>	<b>Ontwikkelingen in de arbeidsorganisatie</b>	<b>15</b>
4.1	Instroom	15
4.2	Uitstroom	16
4.3	Balans	18
4.4	Prognose	19
<b>5</b>	<b>Knelpunten rond duurzame inzetbaarheid</b>	<b>21</b>
5.1	Gezond, veilig en vitaal werken	21
5.2	Goed werkgever- en opdrachtgeverschap	24
5.3	Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit	27
5.4	Zelfregie	29
5.5	Organisatie	30
<b>6</b>	<b>Maatregelen rond duurzame inzetbaarheid</b>	<b>31</b>
6.1	Collectieve afspraken	31
6.2	Maatregelen vanuit de Stichting Arbeidsmarkt- en Scholingsfonds Defensie	33
6.3	Werkgeversbeleid	34
<b>7</b>	<b>Behoeften en mogelijkheden voor eerder uittreden</b>	<b>39</b>
7.1	Probleemstelling	39
7.2	Huidige opties	39
7.3	Doelgroep	40
<b>8</b>	<b>Suggesties voor het activiteitenplan</b>	<b>43</b>
8.1	Conclusies	43
8.2	Aandachtspunten voor het activiteitenplan	45





# 1 Achtergrond 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 960 miljoen euro beschikbaar om duurzame inzetbaarheid te bevorderen en eerder uittreden van werknemers in zware beroepen via een RVU-vrijgesteld bedrag (Regeling Vervroegd Uittreden) te mogelijk te maken.<sup>1</sup> Dit moet 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 gaat om:

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

De MDIEU 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 om de knelpunten op beide thema's 'duurzaam inzetbaar' en 'eerder uittreden' in kaart brengen (de "sectoranalyse": forfaitaire vergoeding €20.000);
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), is bepaald op drie jaar voor de AOW-leeftijd.

De MDIEU-regeling is in werking van begin 2021 tot eind 2025. Het is met terugwerkende kracht vanaf januari 2021 mogelijk om RVU-regelingen gesubsidieerd te krijgen. Voor sectoranalyses en aanvragen voor subsidie is sprake van verschillende aanvraagtijdvakken.

### Sectoranalyse voor Defensie

De fase van MDIEU, waar het in dit onderzoek om gaat, is de analysefase. Een sectoranalyse kijkt ten minste vijf jaar vooruit en geeft:

---

<sup>1</sup> Sectoren kunnen al terugwerkend vanaf 1 januari 2021 de subsidieregeling gebruiken om eerder uittreden te bevorderen.



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

Voor de sectoranalyse is een onafhankelijke onderzoekaankpak noodzakelijk. De Stichting Arbeidsmarkt- en Scholingsfonds Defensie ( ASD) heeft Panteia gevraagd om de sectoranalyse uit te voeren. Dit rapport biedt de resultaten van deze sectoranalyse.

Voor de sector Defensie wil het bestuur van de ASD daarna de overweging maken wanneer en hoe gebruik te maken van de MDIEU-regeling. Voor een eventuele aanvraag is het nodig een activiteitenplan op te stellen met activiteiten voor duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden, gebaseerd op de onderhavige sectoranalyse.

In deze sectoranalyse wordt in eerste instantie uitgegaan van de doelgroep burgermedewerkers tot en met schaal 7. Daarbinnen gaat de aandacht specifiek uit naar:

- Executieve (uitvoerende) functies
- Zware beroepen (c.q. beroepen met bezwarende werkomstandigheden en sommige overige beroepen).<sup>2</sup>

Daarboven is gekeken of er ook sprake is van vergelijkbare groepen (burger- of militair) personeel waarvoor activiteiten binnen het kader van de MDIEU-regeling relevant zouden kunnen zijn.

## 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 reeds 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 en de Defensie-vakbonden.

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.
2. Duiding van kwantitatief materiaal over het Defensiepersoneel en duurzame inzetbaarheid verkregen van TOS, in het bijzonder omtrent burgers in executieve functies en burgers die werken onder bezwarende omstandigheden.
3. Interviews met sleutelinformanten binnen Defensie en van de Defensie-vakorganisaties.<sup>3</sup>
4. Analyse en rapportage. De uitkomsten van de sectoranalyse zijn in dit rapport toegespitst op de subsidieaanvraag.

---

<sup>2</sup> Bij sommige functies kan sprake zijn van samenloop tussen het executieve en zware karakter van bepaalde functies. Ook zijn er beroepen binnen het burgerpersoneel in de schalen 1 tot en met 7 waarbij sprake is van een vergelijkbare zwaarte als genoemde executieve functies en functies met bezwarende werkomstandigheden.

<sup>3</sup> Het ging om sleutelinformanten vanuit de centrale personeelsdivisie DPOD; het Commando Landstrijdkrachten; het Commando Luchstrijdkrachten; de Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie (DBBO), de Defensie Gezondheidszorg Organisatie, team Duurzaam Gezond Inzetbaar (DGI), de Algemene Federatie Militair en Burgerpersoneel (AFMP), het Ambtenarencentrum (AC), de Vakbond voor Burger en Militair Defensiepersoneel (VBM); de Gezamenlijke Officieren Verenigingen & Middelbaar en Hoger Burgerpersoneel bij Defensie (GOV|MHB).



## 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 (het departement; het feitelijke ministerie)
- Krijgsmacht
  - Koninklijke Marine
  - Koninklijke Landmacht
  - Koninklijke Luchtmacht
  - Koninklijke Marechaussee
- Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO)
- Defensie Materieel Organisatie (DMO)

Er is derhalve geen sprake van kleine bedrijven.

### 2.3 Relevante functies binnen Defensie

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.

De sectoranalyse spitst zich toe op (bepaalde groepen binnen) het personeel. Het gaat daarbij om personeel in executieve functies en personeel dat bezwarende werkomstandigheden kent. Onder executieve functies worden functies verstaan waarvoor men een wapen moet dragen. Dit geldt vooral voor militairen maar ook voor beveiligings- en bewakingspersoneel, bijvoorbeeld bij de Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie DBBO, bij de Koninklijke Marechaussee of bij de krijgsmachtdelen. Bezwarende werkomstandigheden gelden bijvoorbeeld voor een deel van het onderhoudspersoneel bij de defensie Materieel Organisatie en bij de brandweeronderdelen. Daarenboven gaat de aandacht uit naar een aantal beroepen bij de brandweer van de Koninklijke Marine, die, anders dan de brandweer van andere krijgsmachtdelen, een bezetting van burgerpersoneel kent.

Bovengenoemde functies zijn om genoemde redenen te kenschetsen als "zware beroepen" in de zin van de MDIEU-regeling.



## 2.4 Inkadering van de sectoranalyse

Gekozen is deze sectoranalyse te focussen op het burgerpersoneel werkzaam in functieschalen 1 tot en met 7. Vrijwel alle medewerkers werkzaam in een zwaar beroep zijn hier aan te treffen. In hogere schalen gaat het om leidinggevend of personeel dat geen uitvoerende werkzaamheden verricht. Militairen vallen op hun beurt buiten deze selectie vanwege hun arbeidsrechtelijke positie, in het kader waarvan er al aanzienlijke meer activiteiten voor hun georganiseerd worden rondom duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden mogelijk is.

Erop gelet dat het militaire apparaat functies kent vergelijkbaar met die onder het burgerpersoneel, geldt wel dat inzichten van toepassing op het burgerpersoneel tot en met schaal 7, ook van toepassing zijn op enkele militaire functies.<sup>4</sup> Dit geldt in het bijzonder voor de knelpunten die dit rapport signaleert ten aanzien van vraagstukken van een meer (cultureel)organisatorische aard.

## 2.5 Beperkingen

In de volgende analyses is zoveel mogelijk getracht deze toe te spitsen op de functieschalen 1 tot en met 7. Voor het merendeel van de analyses was echter enkel informatie beschikbaar voor het totale bestand aan burgermedewerkers. Dit betekent dat waar deze sectoranalyse niet expliciet spreekt over de functieschalen 1 tot en met 7, de beschreven informatie betrekking heeft op al het burgerpersoneel.

---

<sup>44</sup> Een voorbeeld zijn brandweerfuncties bij andere krijgsmachtdelen (niet de Koninklijke Marine).





### 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

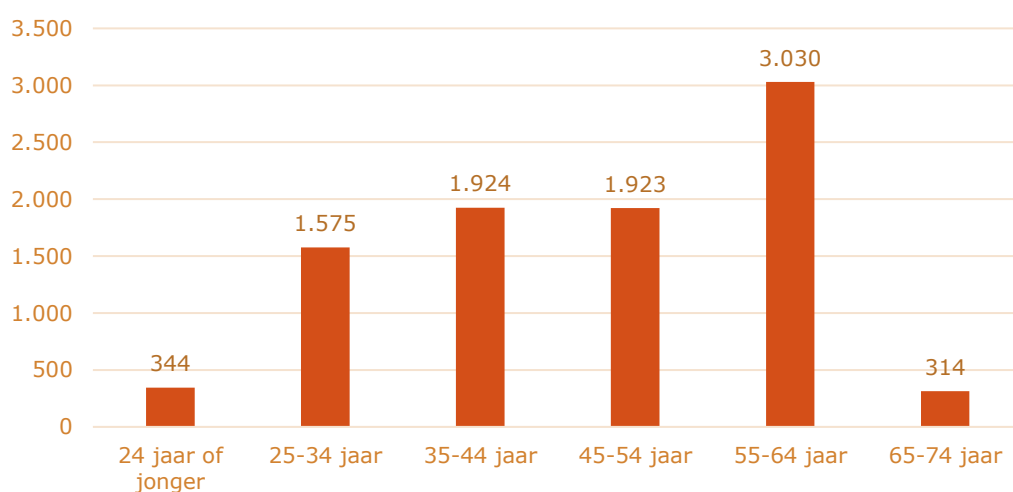
In totaal heeft Defensie ongeveer 66.000 medewerkers in dienst (burgers, militairen en reservisten), waarvan ruim 20.030 burgermedewerkers (aantallen per 01-03-2021). Circa 48% van deze burgermedewerkers werkt in de functieschalen 1 tot en met 7.

Uit het Jaarverslag 2020 van het ministerie van Defensie is af te leiden dat Defensie in 2020 ruim 3.600 fte aan uitzend- en inhuurkrachten heeft ingeschakeld.<sup>5</sup>

#### 3.1 Persoonskenmerken

De sectoranalyse voor Defensie heeft zoals eerder vermeld betrekking op burgerpersoneel in de functieschalen 1 tot en met 7. In 2020<sup>6</sup> had Defensie in totaal 9.110 burgermedewerkers (fte's) in dienst in de functieschalen 1 tot en met 7.<sup>7</sup> Dit betreft circa 48% van alle burgermedewerkers werkzaam bij Defensie.

figuur 1 Aantallen fte's naar leeftijdscategorie



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021); bewerking door Panteia

Uit figuur 1 blijkt dat de leeftijdsverdeling van deze medewerkers nogal scheef is. Ruim een derde van de medewerkers valt in de categorie 55 jaar en ouder. Daarnaast valt op dat er relatief weinig jongeren in 2020 in dienst waren.

<sup>5</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal 2 Vergaderjaar 2020–2021 35 830 X Jaarverslag en Slotwet Ministerie van Defensie 2020 (21 mei 2021).

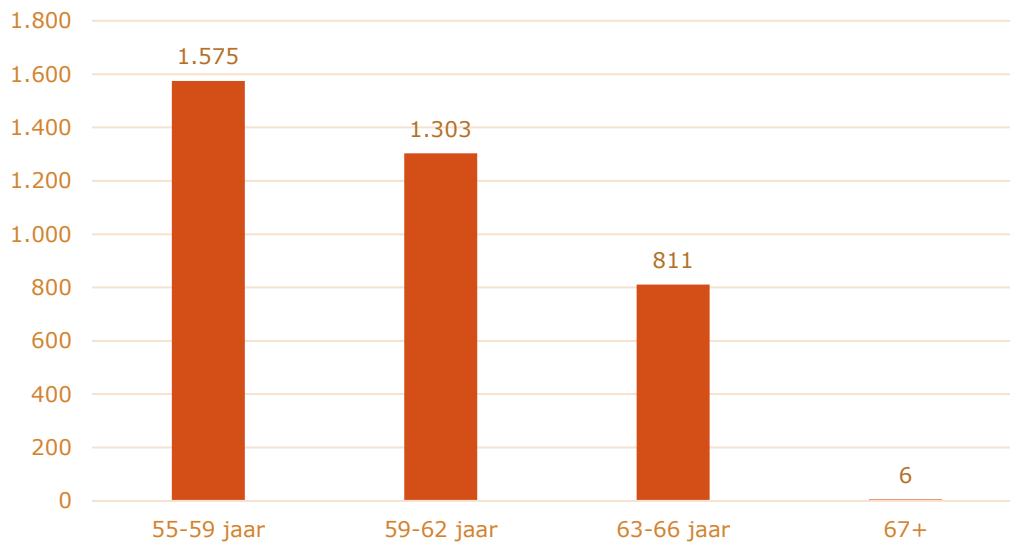
<sup>6</sup> Tenzij anders vermeld, hebben alle cijfers betrekking op het kalenderjaar 2020.

<sup>7</sup> De onderzoekers konden op niet beschikken over aantallen medewerkers. De afdeling TOS beschikt daar niet over. Daarom zijn de aantallen medewerkers die in dit rapport worden genoemd feitelijk fte's (fulltime equivalenten). Daarbij geldt wel dat de grote meerderheid van de betreffende medewerkers een fulltime aanstelling heeft.



De categorie medewerkers van 55 jaar en ouder is nader verbijzonderd in figuur 2. Ruim een vijfde van alle medewerkers is 59 jaar of ouder. Van de medewerkers van 55 jaar en ouder is ongeveer 70% 59 jaar of ouder.

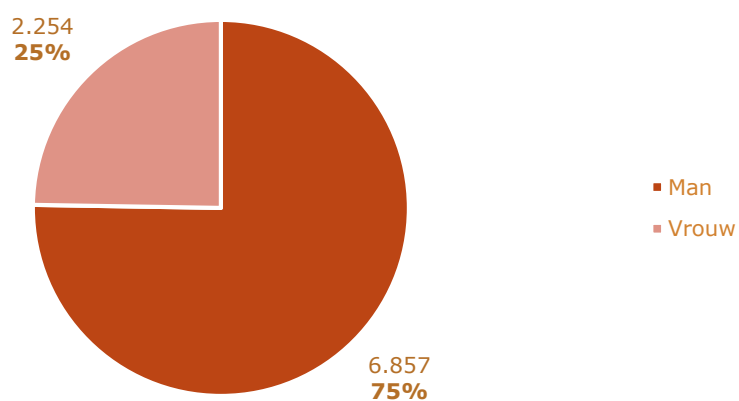
figuur 2 Aantallen fte's naar leeftijdscategorie, verbijzonderd voor de hoogste categorieën



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021); bewerking door Panteia

Kijken we naar de verdeling naar geslacht dan zien we dat driekwart van de medewerkers uit mannen bestaat (figuur 3).

figuur 3 Aantallen / aandelen fte's naar geslacht



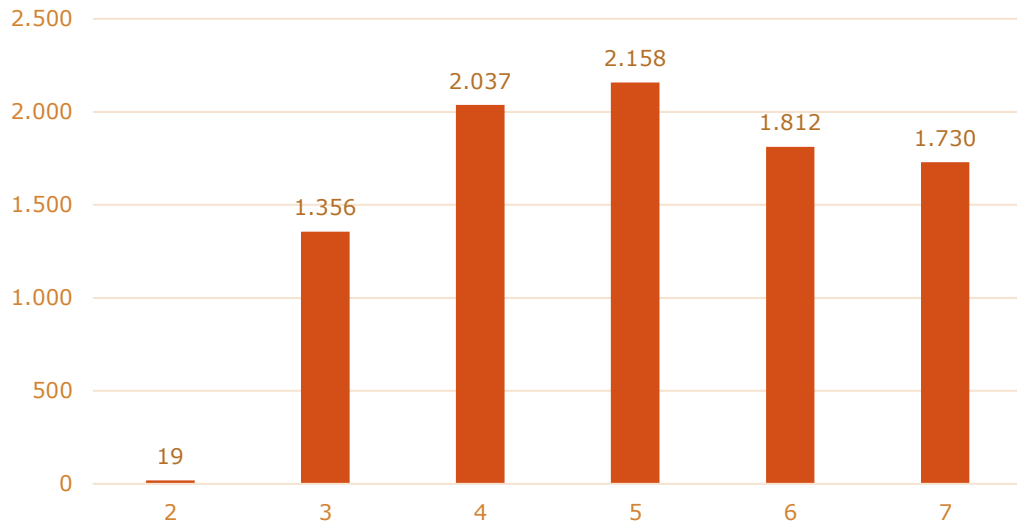
Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021); bewerking door Panteia



### 3.2 Baankenmerken

In deze paragraaf worden enkele kenmerken van de banen en contracten van de burgermedewerkers in de schalen 1 tot en met 7 uitgelicht. Uit figuur 4 blijkt dat er relatief weinig medewerkers in de laagste functieschalen zitten. De meeste medewerkers zitten in schaal 5 (24,7%).

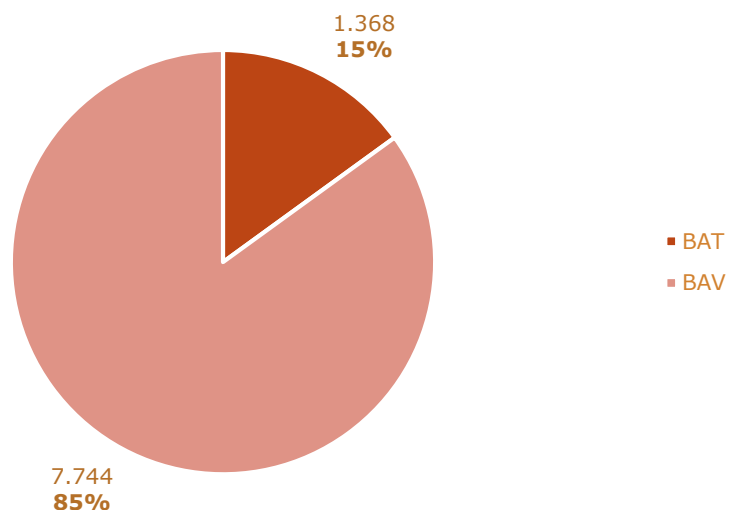
figuur 4 Aantallen fte's naar functieschaal



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021); bewerking door Panteia

De overgrote meerderheid van de medewerkers heeft een vast contract. In figuur 5 zien we dat 85% van de medewerkers werkt onder een Burger Aanstelling Vast (BAV), terwijl 15% een Burger Aanstelling Tijdelijk (BAT) heeft.

figuur 5 Aantallen / aandelen fte's naar contracttype

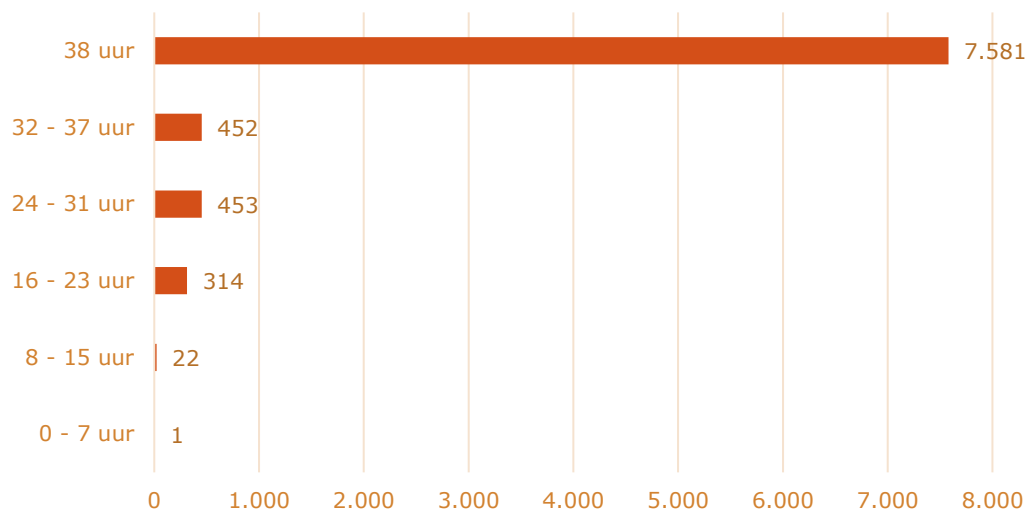


Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021); bewerking door Panteia

Wat opvalt in figuur 6 is dat bijna 86% van de medewerkers een arbeidscontract heeft voor 38 uur per week. Parttime contracten komen relatief weinig voor. Dit geldt zeker voor kleine parttime contracten.



figuur 6 Aantallen fte's naar aantal contracturen per week

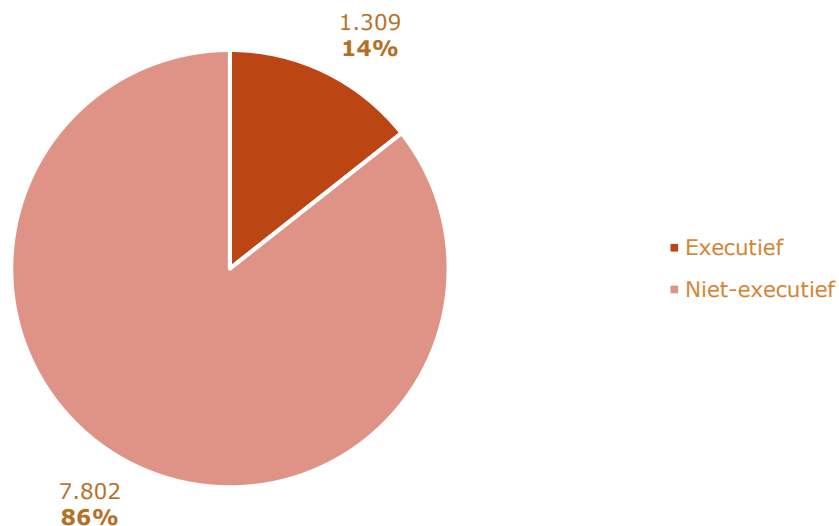


Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021); bewerking door Panteia

### **Burgermedewerkers met een executieve functie**

Een gering deel van de burgermedewerkers van Defensie bekleedt een executieve functie. Dat is een functie waarbij een wapen wordt gedragen. Het gaat met 1.309 fte om ongeveer 14% van alle burgerpersoneel.

figuur 7 Aandeel burgermedewerkers in een executieve functie in fte



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021); bewerking door Panteia

### **Bezwarende omstandigheden**

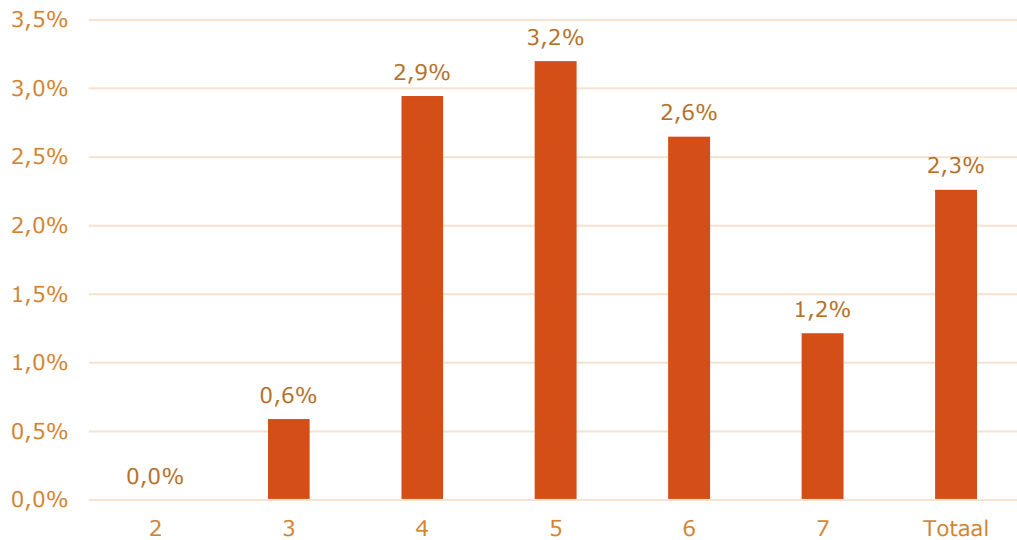
Een deel van het burgerpersoneel van Defensie voert werkzaamheden onder bezwarende omstandigheden uit. Dit zijn omstandigheden met één of meer bezwarende werksituaties met huid- of slijmvlies-irriterende stoffen, verontreinigingen, sterk onaangename geuren, sterke afkeer-oproepende materialen,



langdurige blootstelling aan hitte of koude, lawaai, trillingen, hinderlijke beschermingsmiddelen en persoonlijk risico of gevaar. Door sociale partners is een toelage afgesproken voor burgerpersoneel dat onder bezwarende omstandigheden werkt.<sup>8</sup>

In 2020 had 2,3% van de burgermedewerkers in de functieschalen 1 tot en met 7 aanspraak op de regeling bezwarende omstandigheden (totaal 210 fte's, zie figuur 8). Het grootste deel van deze medewerkers bevindt zich in functieschaal 5 (62 fte's).

figuur 8 Aandeel werknemers met aanspraak op regeling bezwarende omstandigheden, naar functieschaal



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021); bewerking door Panteia

### **Functies bij de brandweer van de Koninklijke Marine**

Bij de brandweer van de Koninklijke Marine gaat het om circa 120 functies van burgerpersoneel in de schalen 1 tot en met 7 waarbij sprake is van zware beroepen.

### **Conclusie**

In totaal gaat het hiermee om ruim 1.700 personen onder het burgerpersoneel in de schalen 1 tot en met 7 waarbij sprake is van zware beroepen. Hierbij gaan we ervan uit dat de overlap tussen executieve beroepen en functies met bezwarende werkomstandigheden ongeveer even groot is als het verschil tussen het aantal fte en het aantal medewerkers.

Omdat er geen redenen zijn aan te nemen dat de leeftijdsverdeling van deze personen heel anders is dan die van de rest van het burgerpersoneel, bedraagt een waarschijnlijke schatting van het aantal personen met een "zwaar beroep" onder het burgerpersoneel van Defensie in de schalen 1 tot en met 7 voor de verschillende leeftijdscategorieën:

- 55-58 jaar: ruim 280 personen
- 59-62 jaar: ruim 230 personen
- 63-66 jaar: ongeveer 145 personen.

<sup>8</sup> In het Arbeidsvoorwaardenakkoord 2018-2020 zijn de voorwaarden voor de toelage aangepast. Boven 360 uur werd eerst niet meer betaald. Wordt nu vergoed, mits goedgekeurd door arbo-arts. Vergoeding bouwt nu ook op.





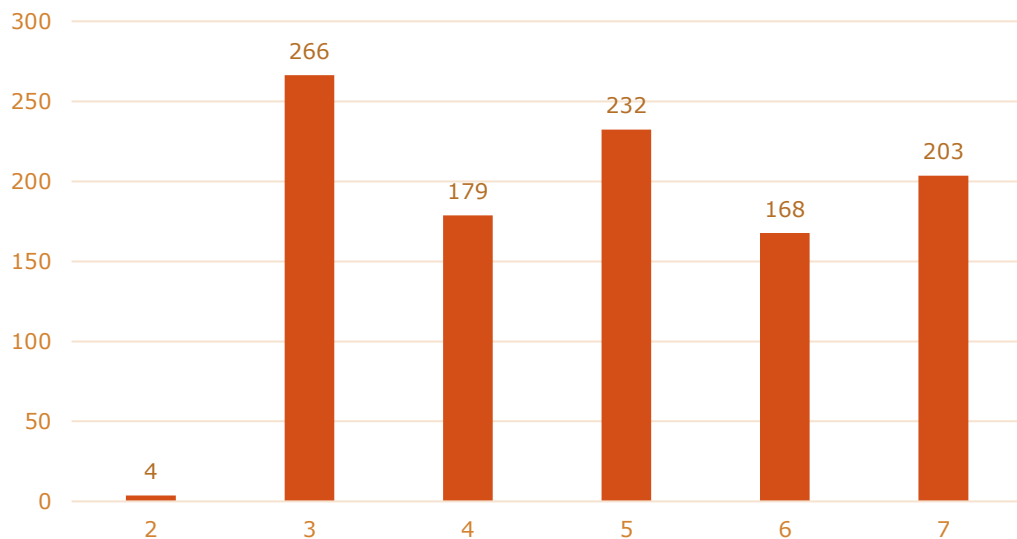
## 4 Ontwikkelingen in de arbeidsorganisatie

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

In 2020 stroomden 1.052 fte in de functieschalen 1 tot en met 7 in. Dit betreft iets meer dan de helft van alle instroom in burgerfuncties. Figuur 4.1 laat de precieze verdeling per functieschaal zien. Naar aantal fte vormde schaal 3 daarbij de grootste groep, gevolgd door schaal 5. In de schalen 1 en 2 vond niet of nauwelijks nieuwe instroom plaats.

Figuur 4.1 Aantal fte ingestroomd in functieschalen 1 tot en met 7, per functieschaal



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021)

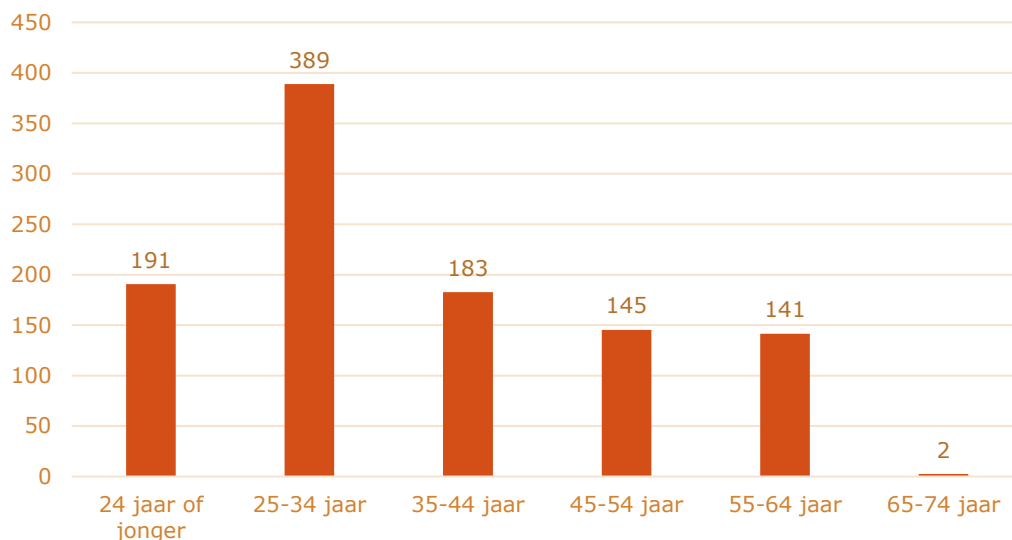
Afgezet tegen de gehele bezetting van burgerpersoneel tot en met schaal 7 vormden nieuwkomers 12% van het bestand. Dit beeld is echter niet uniform per functieschaal. Zo was 19% en 20% van de bezetting in respectievelijk schaal 2 en 3 nieuw, terwijl dit aandeel maar 9%, 11% en 9% bedroeg voor schalen 4, 5 en 6. Slechts voor schaal 7 lag het aandeel nieuwkomers op het gemiddelde, op 12%.

#### Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van de instroom bedroeg in 2020 36,3 jaar. Zoals figuur 4.2 laat zien vormt de groep 25 tot 35 jarigen weliswaar het grootste cohort onder instromers, maar zijn ook de oudere leeftijdsgroepen relatief omvangrijk. Opvallend is dat circa 14% van de nieuwe medewerkers zelfs 55 jaar of ouder is. Dat is nauwelijks minder dan het aandeel instromende 25-minners, dat 18% bedroeg.



Figuur 4.2 Aantal fte ingestroomd in functieschalen 1 tot en met 7, per leeftijdscategorie

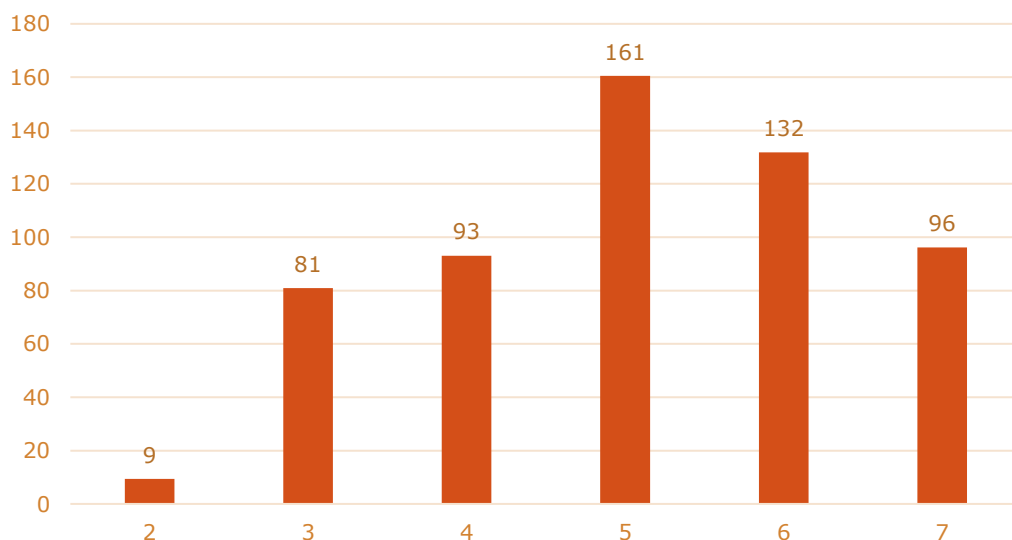


Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021); bewerking door Panteia

## 4.2 Uitstroom

De uitstroom<sup>9</sup> uit burgerfuncties in functieschalen 1 tot en met 7 bedroeg in 2020 572 fte. Figuur 4.3 laat de precieze verdeling per functieschaal zien. Daaruit blijkt dat ongeveer de helft (51%) van de uitstroom plaatsvond vanuit functieschalen 5 en 6. Schaal 5 vormde daarbij de grootste groep naar aantal uitstromende fte. Het kleinste aantal fte stroomde uit vanuit schaal 2.

Figuur 4.3 Aantal fte uitgestroomde uit functieschalen 1 tot en met 7, per functieschaal



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021)

<sup>9</sup> Onder uitstroom verstaan wij uit de organisatie vertrekkende medewerkers. Dit betreft dus geen medewerkers die vanwege hun loopbaanontwikkeling doorstromen naar een hogere functieschaal.



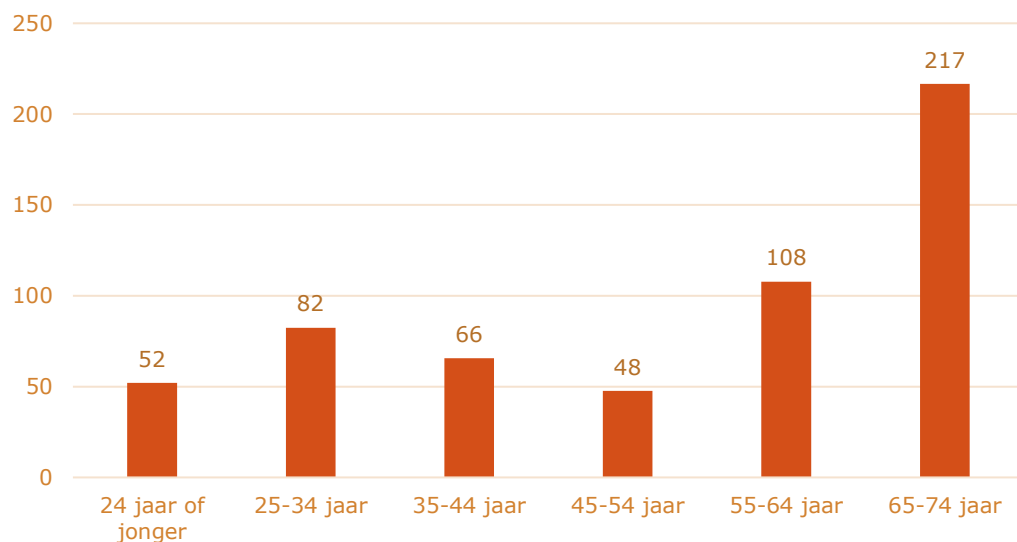


Afgezet tegen de bezetting van 2019 blijkt dat 6% van het personeelsbestand in 2020 uitstroomde. Hierbij zijn opnieuw verschillen te zien tussen de functieschalen. Voor het merendeel van de functieschalen zijn deze echter klein. Slechts in functieschaal 2 is een aanzienlijk hoger uitstroompercentage te zien. Deze bedroeg daar circa 38%. De absolute aantallen zijn echter betrekkelijk klein: 9 uitstromers in 2020 tegenover 25 werkenden in 2019.

### Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van de uitstroom bedroeg in 2020 51,2 jaar. Een verdeling naar leeftijdscategorieën, zoals uiteengezet in figuur 4.4, laat zien dat meer dan één derde (37%) van het aantal fte 65 jaar of ouder was. Daartegenover staat wel dat iets meer dan derde (35%) jonger dan 45 jaar was. De verdeling over de leeftijdsgroepen is daarmee relatief gelijkmatig. Wel geldt de groep 55 tot 65 jarigen als de op één na grootste uitstroomgroep naar aantal fte.

Figuur 4.3 Aantal fte uitgestroomde uit functieschalen 1 tot en met 7, per leeftijdscategorie



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021); bewerking door Panteia

Wanneer wordt ingezoomd op de groep uitstromers van 59 jaar en ouder, blijkt deze grotendeels te bestaan uit 63+’ers. Zij nemen 81% van de betreffende uitstroom voor hun rekening, goed voor 231 fte in de leeftijd van 63 tot 67 jaar, en 3 fte van 67 jaar of ouder. Daar tegenover staat een groep van 56 fte in de leeftijd van 59 tot 63 jaar.

Kijken we naar de uitstroom van medewerkers binnen de hoogste leeftijdscategorieën, dan zien we dat in 2020 290 medewerkers van 59 jaar en ouder Defensie verlieten. Dit is ongeveer 50% van de totale uitstroom. Het grootste deel van alle oudere uitstromers, bijna 80%, viel binnen de leeftijdscategorie 63–66 jaar.

### 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 1 tot en met 7 zijn niet te onderscheiden.

Figuur 4.4 laat de uitkomsten van D3 zien voor in 2020 vertrokken burgermedewerkers. Hieruit blijkt dat dat onvrede over het bestuur van de organisatie het vaakst (45%) tot vertrek leidde. Gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden was de daaropvolgende meest voorkomende reden voor vertrek, in 30% van de gevallen. Ook het gebrek aan aansluiting van het werkniveau bij de capaciteiten van de medewerker leidden in 30% van de gevallen tot vertrek. Een klein deel van de vertrekkers ervoer knelpunten rondom werk-privébalans (17%) en werkdruk (15%). Ook het idee dat het werk niet zinvol was leidde verhoudingsgewijs minder vaak tot vertrek. Het minst vaak kwam het tot een vertrek omdat het contract simpelweg ten einde kwam.

Figuur 4.4 Aandeel uitstromers naar reden van vertrek (meervoudige antwoorden mogelijk)



Bron: Doorlopend Dienstverlatersonderzoek Defensie 2020, Ministerie van Defensie

### 4.3 Balans

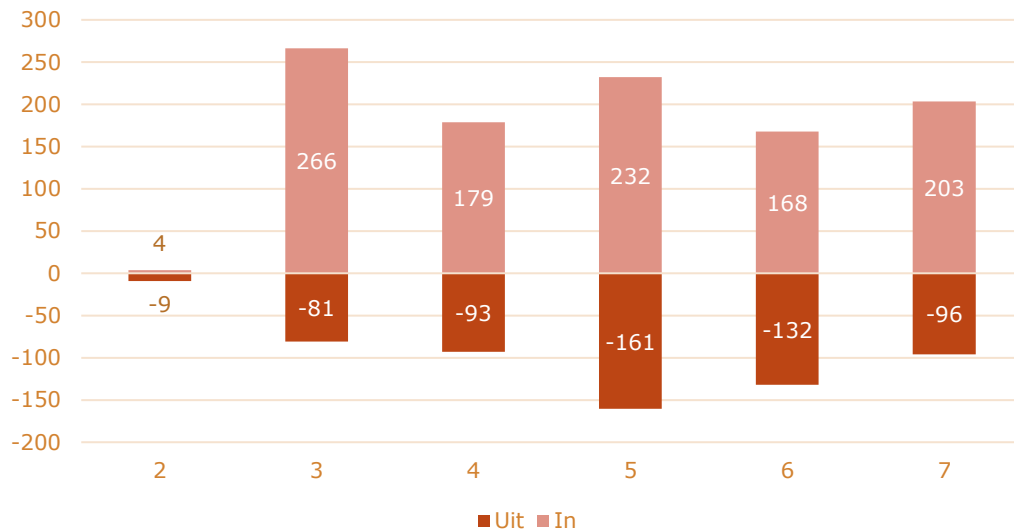
In figuur 4.5 zijn de eerder uiteengezette in- en uitstroom cijfers tegen elkaar uitgezet. Hieruit valt af te leiden dat het aantal burgerfuncties tot en met schaal 7 in 2020 met 480 fte groeide. Dit is te danken aan het feit dat het aantal instromers bijna 2 keer ( $\times 1,8$ ) zo hoog lag als het aantal uitstromers. Daarbij valt verder op dat dat positief balans zichtbaar was in nagenoeg elke functieschaal behalve schaal 2.

Een vergelijking met 2019 laat zien dat de groei in het aantal burgerfuncties tot en met schaal 7 niet incidenteel is. Toen groeide hun aantal zelfs met 547 fte. Daarbij was het aantal instromers (1.028 fte) meer dan twee keer zo hoog als het uitstromers



(481 fte). Daaruit is overigens niet af te leiden dat de groei in het personeelsbestand terugloopt. 2020 was immers een bijzonder jaar, gekenmerkt door de onzekerheid van de coronapandemie. Dit leidde in vele sector tot een tijdelijke stop op wervingsactiviteiten. Nu er weer zekerheid ontstaat, worden ook deze activiteit weer opgepakt. Niet te verwachten is dat Defensie zich hier anders zal gedragen. Het ligt dan ook voor de hand dat de komende jaren meer burgermedewerkers schalen 1 tot en met 7 blijven instromen dan uitstromen.

Figuur 4.5 Aantal fte naar status van in- of uitstroom, per functieschaal



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021)

## 4.4 Prognose

### Instroom en instroombehoefte

In functieschalen 1 tot en met 7 ligt de instroom vooralsnog hoger dan de uitstroom. De verwachting is dat deze situatie aanhoudt, en dat het aantal burgermedewerkers in deze schalen verder toeneemt. Dit moet te realiseren zijn. Vaak stromen personen na een militaire carrière in als burger. Op dit moment stukt de instroom vooral om budgettaire redenen: er zijn geen middelen om extra medewerkers te betalen. Bij voldoende budget, zou er voor de meeste functies in principe tegen de huidige arbeidsvoorwaarden aanbod op de arbeidsmarkt moeten zijn te vinden. Een uitzondering vormt mogelijk het technisch personeel voor onderhoud. Monteurs zijn op de hele arbeidsmarkt lastig te vinden. Hoewel Defensie op zich goede arbeidsvoorwaarden aanbiedt, gaat het vaak om specifieke locaties. Dat bemoeilijkt de werving.

Ook vraagt de kwaliteit van de instroom om aandacht. Immers, van alle instromers is 29% ten minste 45 jaar oud. Ongeveer de helft daarvan is zelfs 55 jaar of ouder. Gelet op de knelpunten die Defensie ervaart in het realiseren van duurzame inzetbaarheid voor diens oudere medewerkers, is het de vraag of de organisatie zich



op deze wijze verzekert van voldoende betrouwbaar inzetbaar personeel over tien jaar.

### **Meer flexibele instroom**

Mogelijk is dat vergrijzing de inzet van flexibel personeel verder aanwakkert. Tot de inzet van flexibel personeel ontstaat namelijk steeds meer ruimte binnen Defensie, ook waar het militaire functies betreft. Er is echter nog geen duidelijke business case voor inzet van flexmedewerkers. Het vooruitzicht van vast werk blijft binnen de huidige arbeidsmarkt een effectief middel om personeel te werven en binden. Maar mocht de inzet van dat personeel gepaard gaan met risico's (omdat het vast gecontracteerde personeel relatief oud is), dan kan het interessant zijn voor een werkgever om alsnog flexibele inzet te overwegen.

### **Technologie**

Tegen deze achtergrond speelt verder mee dat ook binnen Defensie de werkomgeving verandert. Het huidige tekort aan personeel afgezet tegen de beperkte budgetten wakkert deze ontwikkeling aan. Met automatisering en digitalisering is immers meer te doen met hetzelfde aantal mensen. 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. Anderzijds kan technologie dit personeel ook vervangen. Echter, dat het werk in de functieschalen tot en met schaal 7 vooral fysiek van aard is, maakt dit in de komende vijf jaar onwaarschijnlijk. De toekomst van dit personeel zal dan ook vooral gekenmerkt worden door graduele verandering, mits zij mee kunnen gaan in de technische ontwikkelingen en voldoende digitale vaardigheden beheersen.

### **Conclusie: groei en daardoor meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid nodig**

Al met al is te verwachten dat het aantal defensiemedewerkers tot en met schaal 7 zal groeien. Wel liggen er demografische, arbeidsvoorwaardelijke en functie-inhoudelijke uitdagingen voor. Hoe Defensie hier meer omgaat, zal uiteindelijk bepalend zijn voor de mate waarin de organisatie zich van duurzaam inzetbaar personeel kan verzekeren.



## 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
- Bewustwording duurzame inzetbaarheid

Elke sector kent zijn eigen specifieke uitdagingen rondom duurzame inzetbaarheid. De sector Defensie vormt hierop geen uitzondering.

Aanvullend besteedt dit hoofdstuk ook kort aandacht aan de organisatie van duurzame inzetbaarheidsbeleid binnen Defensie.

### 5.1 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."<sup>10</sup>

Deze paragraaf zet uiteen wat voor Defensie de belangrijkste uitdagingen zijn in de organisatie van gezond, veilig en vitaal werken. Daarbij gaat deze paragraaf in op de volgende aandachtspunten:

- Opbouwende slijtage / cumulatieve gezondheidsschade
- Sociale veiligheid
- Ziekteverzuim

#### ***Opbouwende slijtage / Cumulatieve gezondheidsschade***

Wie op oudere leeftijd nog werkzaam is in een burgerfunctie tot en met schaal 7, doet vaak nog hetzelfde, ongezonde werk als aan het begin van de loopbaan. Het enige verschil is soms – in ongeveer één op de drie gevallen – dat een medewerker tussentijds een overstap heeft gemaakt vanuit militaire dienst. Het daadwerkelijke werk is vaak echter nog hetzelfde gebleven, zoals bij de overstap van de militaire brandweer naar de burgerbrandweer. Het gevolg is dat deze medewerkers hun hele leven blootstaan aan dezelfde schadelijke omstandigheden. Dat lijkt lang geen probleem, omdat het werken onder deze omstandigheden vaak geen onmiddellijk effect heeft. Op den duur bouwt de slijtage echter op. Dit uit zich op latere leeftijd in acute, ontwrichtende gezondheidsproblemen, met arbeidsongeschiktheid als mogelijk gevolg. Daaraan voorafgaand kan het ook voorkomen dat medewerkers medische afgekeurd worden en feitelijk ongeschikt worden verklaard voor hun functie. De

---

<sup>10</sup> Staatscourant 2021, nr 2522.



consequentie is dat een loopbaan tot aan de AOW-leeftijd voor burgerpersoneel tot en met schaal 7 vaak niet mogelijk is.

#### **Langetermijneffecten werken onder bezwarende omstandigheden**

- Een behoorlijk deel van de burgermedewerkers in executieve functies voert regelmatig nachtdiensten uit. Frequente nachtdiensten verstoren het bioritme van de uitvoerende medewerker. Dit kan op termijn leiden tot overgewicht, slaapproblemen en mentale ontwrichting.<sup>11</sup>

Loadmasters bij de luchtmacht en onderhoudsmonteurs bij de marine werken vaak in krappe ruimten. Zij staan hierdoor langdurig voorovergebogen. Dit leidt tot een overbelasting van de rug, met spier- en gewrichtsziekten tot gevolg.

#### **De (on)mogelijkheden tot uitsluiting van zwaar werk**

Defensie probeert medewerkers op verschillende manieren te ontmoedigen te veel (te) zwaar werk te doen. Zo kent de organisatie beperkingen op het werken onder bezwarende omstandigheden en in onregelmatige diensten.<sup>12</sup> Ondanks deze maatregelen verrichten medewerkers vaker dan bedoeld zwaar werk.

Dit hangt op de eerste plaats samen met de toelages die gepaard gaan met dit werk. De meeste sociale partners gesproken voor dit onderzoek melden dat een aanzienlijke groep medewerkers van de toelagen afhankelijk is om het inkomen op peil te houden. Zij proberen daarom zoveel mogelijk zwaar werk te verrichten. Het risico is daarbij het grootst onder burgerpersoneel tot en met schaal 7, waar de lonen lager liggen, en waar de financiële prikkel van de toelage dus groter is.<sup>13</sup>

Verder zien sociale partners ook dat op bepaalde locaties enkel zwaar werk beschikbaar is. Kiest een medewerker ervoor niet langer dit werk te willen doen, dan vraagt dat soms om een overplaatsing naar een andere locatie. Niet zelden leidt dit tot een aanzienlijk langere reistijd voor de betrokken medewerker. Zij zien zich dan genoodzaakt toch hetzelfde zware werk te blijven doen, ook omdat de verhouding werk-privé anders onder druk komt te staan.

Anderzijds zien de sociale partners ook dat het simpelweg niet altijd mogelijk is om medewerkers niet te vragen meer zwaar werk te verrichten. Defensie kampt met aanzienlijke personeelstekorten. Dat betekent dat wie geen zwaar werk doet, maar dat wel kan, onvermijdelijk zijn collega's benadeelt. Dit creëert een sociale druk op medewerkers om toch meer uren zwaar werk uit te voeren.

#### **Sociale veiligheid**

Binnen Defensie is toenemende aandacht voor sociale veiligheid en integriteit. Dit staat tegen de achtergrond van groeiende zorgen over de sociale veiligheid binnen

<sup>11</sup> Gelet op de gezondheidsschade dat langdurig nachtwerk veroorzaakt, hanteert Defensie als regel dat medewerkers van 55 jaar of ouder uitgesloten zijn van nachtdiensten.

<sup>12</sup> Zie hoofdstuk 6, paragraaf 1, sectie 'Werken onder bezwarende omstandigheden' en hoofdstuk 6, paragraaf 3, sectie 'Ontzietmaatregelen'.

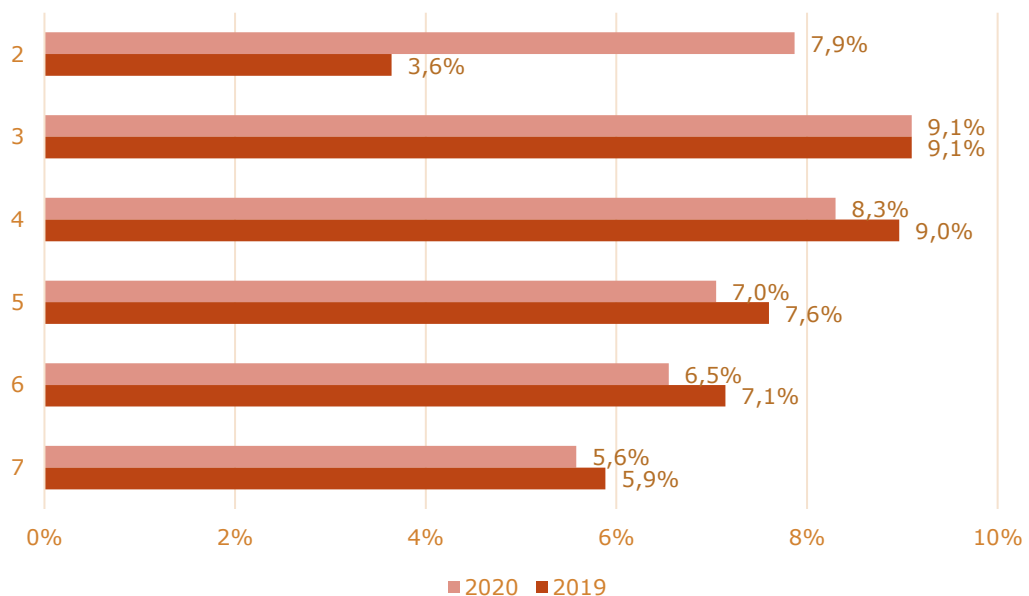
<sup>13</sup> Een bijzonder aspect is hierbij ook nog dat de nodige medewerkers hun inkomen aanvullen door in de vrije tijd aanvullend betaald werk te verrichten, bijvoorbeeld als evenementenbeveiligers. Dit vergroot de druk op de duurzame inzetbaarheid.



Defensie. Defensie wordt namelijk gekenmerkt door een sterk rigide, homogene organisatie. Dit creëert een organisatiecultuur van *insiders* en *outsiders*. De eerste groep geniet daarbij bescherming, waartegen de tweede groep juist een tekort aan ondersteuning ervaart. Dat kan ertoe leiden dat een *insider* die zich onbehoorlijk gedraagt tegen een *outsider* niet tot de orde wordt geroepen. De laatste groep ervaart hierdoor vaak sociale onveiligheid.<sup>14</sup>

In welke mate deze problematiek speelt onder burgerpersoneel tot en met schaal 7 is onduidelijk. Dit is niet nog onderzocht; onderzoek naar sociale veiligheid binnen Defensie heeft zich vooralsnog gericht op de organisatie als geheel. Wel geldt dat de eerste maatregelen gericht op de bewerkstelling van een diverse, transparante en op tegenspraak gerichte organisatiecultuur, primair gericht zijn op leidinggevend en instromers.<sup>15</sup> Dit duidt erop dat zittend burgerpersoneel tot en met schaal 7 niet een onmiddellijke prioriteit vormen in de aanpak van het vraagstuk rondom diversiteit en inclusie.

Figuur 5.1 Ziekteverzuimpercentage onder burgerpersoneel, naar functieschaal



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021)

### Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim onder burgerpersoneel tot en met schaal 7 ligt hoger dan in de Nederlandse beroepsbevolking. In 2020 liep dit percentage uiteen van 5,6% tot 9,1%, afhankelijk van functieschaal (zie: figuur 5.1). Voor de gehele Nederlandse beroepsbevolking lag dit percentage op 4,7%. Dit beeld was nagenoeg gelijk voor 2019, behalve dat het gemiddelde verzuimpercentage per functieschaal nog hoger lag, terwijl het verzuimpercentage van de totale beroepsbevolking lager lag (op 4,3%).

<sup>14</sup> Giebels, E., F. van Oostrum en K. van den Bos. 2018. *Onderzoek naar een sociaal veilige werkomgeving bij Defensie*. Commissie Sociaal Veilige Werkomgeving Defensie.

<sup>15</sup> Zie ook: hoofdstuk 5, paragraaf 2, sectie 'Diversiteit en inclusiviteit bij Defensie'.



Wanneer wordt ingezoomd op de individuele functieschalen, vallen twee schalen op:

- **Schaal 2** maakte als enige functieschaal een (forse) toename door in het verzuimpercentage. Deze liep procentpunt op. Mogelijk hangt dit samen met de aard van het werk binnen deze schaal. Liet deze zich lastig combineren met de coronamaatregelen van 2020, dan is deze toename waarschijnlijk toe te schrijven aan een overmaat aan coronabesmettingen.
- Het ziekteverzuim in **schaal 3** bleef onverminderd hoog. Zowel in 2019 als 2020 lag het ziekteverzuimpercentage op 9,1%. Het blijft daarmee de functieschaal met het hoogste verzuim onder burgerpersoneel tot en met schaal 7.

## 5.2 Goed werkgever- en opdrachtgeverschap

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."<sup>16</sup> Hiertoe worden ook maatregelen gerekend die een gunstige werk-privébalans bevorderen.

Deze paragraaf wat voor Defensie momenteel de grootste uitdagingen zijn rondom goed werkgever- en opdrachtgeverschap, met in het bijzonder aandacht voor:

- Personele capaciteit
- De beloningsstructuur
- Ontzietmaatregelen

### **Capaciteit**

Defensie kampt met een tekort aan capaciteit. De sociale partners geïnterviewd voor dit onderzoek schatten in dat 20% van de vacatures onvervuld blijft. Ook medewerkers ervaren dit tekort, zo laat de Monitor Mening van de Medewerker van Defensie (M3) zien. Figuur 5.2 laat de respons van burgermedewerkers op de vraag naar capaciteit zien. Daaruit blijkt dat 33% van deze medewerkers een tekort ervaart. Minder dan de helft ervaart geen tekort.

Een tekort aan capaciteit leidt veelal tot een hogere werkdruk. Het structurele medewerkerstevredenheidsonderzoek van Defensie, Werkblik, laat zien dat deze werkdruk vooral wordt ervaren door burgerpersoneel vanaf schaal 8. Meer dan in lagere schalen ervaren zij een werkdruk die zij als hoog typeren. Dit staat in contrast met burgermedewerkers tot en met schaal 7, die minder vaak een hoge werkdruk ervaren.

Hieruit valt te concluderen dat het tekort aan personeel voor de lagere functieschalen voornamelijk niet tot problemen leidt. Wel zijn hierbij een aantal kanttekeningen te plaatsen. De meest belangrijke daarvan is dat de werkzaamheden in de functieschalen tot en met schaal 7, en vanaf die schaal meestal van aard verschillen. Zo zijn de nodige leidinggevende functies te vinden vanaf schaal 7. Deze gaan gepaard met meer verantwoordelijkheden en daarmee mogelijk ook met meer werkdruk. De overige medewerkers hebben vooral te maken met fysiek zwaar werk. Ook bestaan er de

<sup>16</sup> Staatscourant 2021, nr 2522.

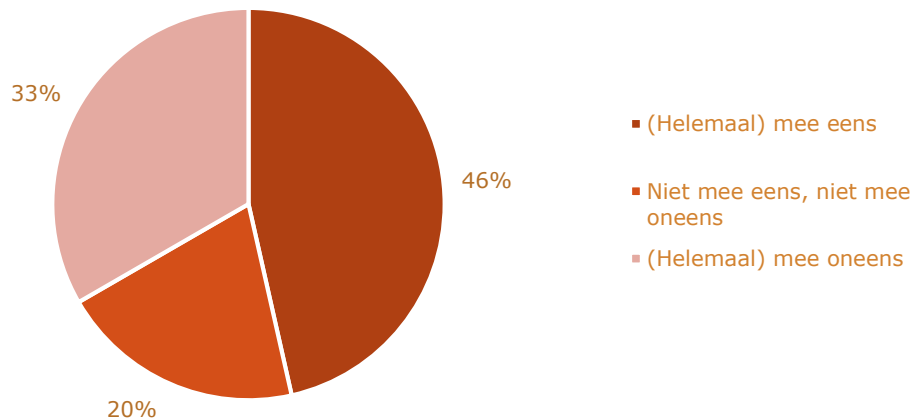




nodige in-group verschillen. Zo kent een aantal leeftijdsgroepen in het bijzonder een hoge werkdruk. Daarop gaan wij hieronder verder in, bij de sectie over ontzietmaatregelen.

Figuur 5.2 Aandeel burgermedewerkers naar respons op vraag naar capaciteitsproblemen

Bij mijn afdeling zijn voldoende mensen om het werk te kunnen doen



Bron: Monitor Mening van de Medewerker: Totaalrapportage 2e helft 2020, Ministerie van Defensie

### **Beloningsstructuur**

Tegenover de burgerfuncties tot en met schaal 7 staat niet het hoogste loon. Dit beperkt medewerkers in deze functies in het onderhoud van een goede werk-privébalans. Enerzijds zien medewerkers zich genoodzaakt het maximaal aantal uren te werken, inclusief het maximale aantal uren onder bezwarende omstandigheden. Zo zijn zij zich verzekerd van voldoende loon om hun levensonderhoud te bekostigen. Anderzijds is het loon vaak niet hoog genoeg om gebruik te maken van diensten die hen kunnen ontzien in het privéleven, zoals kinderopvang. De werk-privébalans van burgerpersoneel tot en met schaal 7 is daarmee niet altijd optimaal.

Een verruiming van de beloning voor burgerpersoneel tot en met schaal 7 kan uitkomst bieden. Hiervoor is echter weinig ruimte. Defensie heeft jarenlang te maken gehad met kortingen op het budget. Investeringsen die gedaan hadden moeten worden zijn hierdoor niet altijd gedaan. Zelfs nu er meer budget beschikbaar lijkt te komen, leidt deze geschiedenis ertoe dat aanvullend budget niet vrij besteed kan worden. Het is dan ook niet aannemelijk dat de primaire arbeidsvoorwaarden van burgermedewerkers tot en met schaal 7 op korte termijn aanzienlijk verbeterd worden. Een verbetering van de secundaire arbeidsvoorwaarden ligt eerder voor de hand. Wel geldt dat hun meerwaarde voor het individu afhankelijk is van de levensfase waarin deze persoon verkeert.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Hierin speelt enerzijds mee dat vooral oudere medewerkers in deze schalen vaak ook nog kostwinnaar zijn. Aan de andere kant gaat het vaak om mensen die al lang geleden een huis hebben gekocht in regio's waar de huizenprijzen destijds laag waren. Dit stelt wel randvoorwaarden aan verhuisbereidheid en reistijden.



### Werk-privébalans als belangrijke reden tot overweging vertrek

Uit de Monitor Mening van de Medewerker van Defensie (M3) blijkt dat burgermedewerkers die overwegen de organisatie te verlaten, dat in 22% van de gevallen doen met het oog op de werk-privébalans. Uit Werkblik, het medewerkers-tvredenheidsonderzoek van Defensie, blijkt dat de oorzaken daarvan te verschillen per schaal en leeftijdsgroep. Zie ook tabel 5.1. Wat daarbij wel opvalt, is dat de zorg voor kinderen ongeacht functie voor alle burgermedewerkers tot 55 jaar een thema is. Voor de groep burgermedewerkers tot en met schaal 7 geldt daarnaast dat werktijden tot knelpunten in de werk-privébalans leiden, uitgezonderd 55+ 'ers. Bij burgermedewerkers in schaal 8 of hoger ligt dit knelpunt vooral bij de reistijd, ook bij de oudere medewerkers.

Tabel 5.1 Aandeel burgermedewerkers met vertrekintentie naar oorzaak van beoogd vertrek, per functieschaal en leeftijdsgroep (meervoudige antwoorden mogelijk)

	Schaal 1-7			Schaal 8 en hoger		
	< 45 jaar	45-54 jaar	55+ jaar	< 45 jaar	45-54 jaar	55+ jaar
Reistijd	30%	18%	27%	50%	61%	42%
Zorg kinderen	41%	28%	3%	54%	38%	7%
Werktijd	51%	53%	24%	19%	19%	19%
Onregelm. tijden opleidingen	14%	11%	19%	39%	38%	43%
Zorg huishouden	14%	33%	24%	11%	20%	15%
Verandering in planning	32%	25%	27%	14%	16%	23%
Baan partner	21%	25%	9%	22%	18%	6%
Mantelzorg	8%	16%	24%	7%	19%	10%
Vrijtijdsbesteding	14%	21%	11%	11%	7%	14%

Bron: Werkblik 2020, Ministerie van Defensie

### Ontzietmaatregelen

Er is binnen Defensie sprake van de nodige ontzietmaatregelen.<sup>18</sup> Voor de leeftijdsgroep waarop die maatregelen van toepassing zijn is dat vaak een goede zaak. Het maakt voor hen vaak langer doorwerken mogelijk. Het heeft echter ook een keerzijde. Die heeft te maken met de leeftijdsopbouw van het personeel. Door het relatief hoge en groeiende percentage oudere medewerkers komt een steeds grotere werklast bij een kleiner wordende groep jongere medewerkers terecht.

Ook blijkt dat ontzietmaatregelen er in voorkomende gevallen toe leiden dat de medewerkers op wie deze maatregelen van toepassing zijn zich beperkt voelen in hun mate van betrokkenheid. Dit kan hen op den duur demotiveren en zorgt daarmee voor extra druk<sup>19</sup>

De vrees binnen Defensie is dat de huidige disbalans tussen jongere en oudere medewerkers op termijn leidt tot een grotere uitstroom van jongere medewerkers. Zij zijn best bereid om incidenteel het werk van een oudere collega op te vangen, maar

<sup>18</sup> Voor de mogelijkheden, zie hoofdstuk 6, paragraaf 3, sectie 'Ontzietmaatregelen'.

<sup>19</sup> Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. 2019. *Langer werken bij Defensie: Stimuleer waar mogelijk, ontzie waar nodig!* Themaonderzoek IGK.



niet altijd structureel. Die langdurige werklast kan jongere medewerkers uiteindelijk verleiden elders ander werk te gaan zoeken. Daartoe bestaan er voor jongeren vaak wel de nodige opties op de arbeidsmarkt. De werklast wordt dan nog sterker geconcentreerd bij het resterende deel jonge medewerkers. Zo ontstaat mogelijk een vicieuze cirkel die het Defensie onmogelijk maakt jong personeel aan te houden, of op zijn minst duurzaam inzetbaar te houden.

Het gebruik van ontziemaatregelen door burgermedewerkers is niet zonder reden. Zij dienen om te voorkomen dat oudere medewerkers zoveel slijtage opbouwen dat zij arbeidsongeschikt uitvallen. Ontziemaatregelen blijven dan ook nodig. De mogelijkheden daartoe zijn echter beperkt. Enerzijds hechten oudere medewerkers soms eraan, bijvoorbeeld omdat een lichtere invulling van de functie leidt tot overplaatsing. Anderzijds is de mogelijkheid tot capaciteitsuitbreiding – om jongere medewerkers te ontlasten – ook beperkt; Defensie is gebonden aan budgeteisen. Het dilemma blijft daarmee in stand. Waar ontziemogelijkheden onvermijdelijk zijn, moet mogelijk dan ook gekeken naar een volgende optie: vervroegd uittreden.

#### **Concentratie van de werkdruk**

Via het medewerkerstevredenheidsonderzoek Werkblik houdt Defensie bij welke groepen een hoge werkdruk ervaren. Zoals hierboven al opgemerkt blijkt daaruit dat burgermedewerker vanaf schaal 8 een hogere werkdruk ervaren dan hun collega's tot schaal 8. Wel geldt voor beide groepen dat 45 tot 54-jarigen de hoogste werkdruk ervaren. Dit duidt erop dat de werklast die ontstaat bij het ontlasten van 55+'ers niet verschoven wordt naar de jongste medewerkers, maar naar medewerkers van middelbare leeftijd. Dit is een mogelijk gevolg van een keuze jongere medewerkers met zorgverplichtingen te ontzien.

### **5.3 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." <sup>20</sup>

Op dit vlak kent Defensie twee uitdagingen, namelijk:

- De staat van toerusting voor het huidige werk van oudere medewerkers
- De beperkingen rondom loopbaanontwikkeling

#### ***Toerusting voor het huidige werk***

Burgerpersoneel moet langer doorwerken. Niet voor iedereen is dit op de lange termijn haalbaar. Daarmee neemt het aantal burgermedewerkers dat niet meer kan voldoen aan de gestelde functie-eisen toe. Leidinggevenden voelen zich hierdoor genoodzaakt dispensatiebeleid toe te passen. Doen zij dit immers niet, dan riskeren zij dat medewerkers arbeidsongeschikt raken. Dat er mogelijkheden zijn om de functies van ouderen anders in te vullen, weten leidinggevenden vaak niet. In plaats daarvan krijgen oudere medewerkers steeds minder zware functies te vervullen die hen geen gevoel van erkenning geven. Hun motivatie voor het werk kan daarmee nog verder afnemen, met een verdere afname van de toerusting voor het werk tot gevolg. De

<sup>20</sup> Staatscourant 2021, nr 2522.



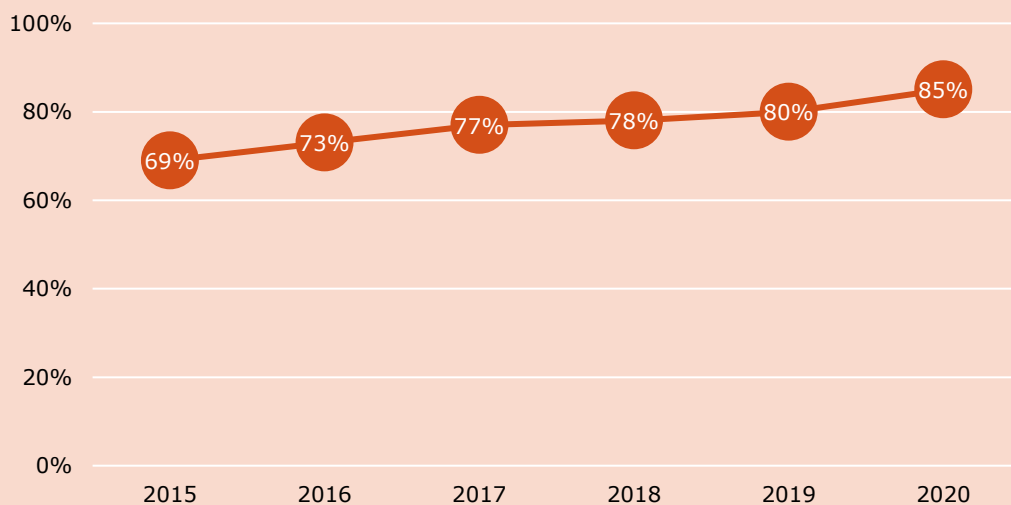
oudere defensiemedewerker is er dan ook bij gebaat als er meer gekeken naar wat er wel kan, dan naar wat er niet kan.<sup>21</sup> Zo kan een medewerker beter worden toegeleid naar werk dat nog steeds voldoening geeft.

### Motivatie burgerpersoneel volgens M3

Vanuit de Monitor Mening van de Medewerker (M3) monitort Defensie de motivatie van diens medewerkers. Hieruit blijkt dat de motivatie van burgermedewerkers in de periode 2015-2020 is toegenomen. Waar in 2015 het aantal gemotiveerde burgermedewerkers nog op 69% lag, lag dit aandeel in 2020 op 85%. Zie ook figuur 5.3. Zij zijn daarmee gemotiveerder dan hun collega's in militaire dienst.

Wel geldt dat onduidelijk is hoe dit beeld eruit ziet voor specifieke functieschalen en leeftijdsgroepen. Uit Werkblik, het medewerkerstevredenheidsonderzoek van Defensie, is wel bekend dat burgermedewerkers van 45 jaar of ouder meer verveling ervaren dan hun jongere collega's. Anderzijds valt uit M3 op dat beginnende militairen – veelal werkzaam in lagere rangen met werk vergelijkbaar met dat van burgermedewerkers tot en met schaal 7 – gemiddeld genomen het minst gemotiveerd zijn. Hieruit is de verwachting af te leiden dat oudere burgermedewerkers tot en met schaal 7 waarschijnlijk minder gemotiveerd zijn dan de gehele populatie burgermedewerkers.

Figuur 5.3 Aandeel burgermedewerkers gemotiveerd voor het werk, naar jaartal



Bron: Monitor Mening van de Medewerker: Totaalrapportage 2<sup>e</sup> helft 2020, Ministerie van Defensie

### Loopbaanontwikkeling

Oudere defensiemedewerkers geven aan behoefte te hebben aan meer ontwikkelingsmogelijkheden. Binnen Defensie zijn hier meerdere stimuleringsinstrumenten voor beschikbaar, zoals *job sharing*, *job carving* en (bij)scholing. Deze zijn echter lang niet bij iedereen bekend. Dit leidt binnen Defensie tot het breed gedragen gevoel dat er een tekort aan middelen is om loopbaanontwikkeling te stimuleren.<sup>22</sup> Zodra loopbaanontwikkeling eenmaal in beeld komt, komt dit voor het gevoel van velen –

<sup>21</sup> Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. 2019. *Langer werken bij Defensie: Stimuleer waar mogelijk, ontzie waar nodig!* Themaonderzoek IGK. p. 21-23.

<sup>22</sup> Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. 2019. *Langer werken bij Defensie: Stimuleer waar mogelijk, ontzie waar nodig!* Themaonderzoek IGK. p. 20, 21.



medewerkers én beleidsmaker - te laat.<sup>23</sup> De wens is daarom om middelen voor loopbaanontwikkeling duidelijker te profileren aan het begin van de loopbaan.

Voor ouder burgerpersoneel tot en met schaal 7 geldt wel dat de mogelijkheden tot loopbaanbegeleiding beperkt zijn. Wie op oudere leeftijd nog in deze functies werkt, doet dat vaak omdat doorstroom niet reëel was – vanwege een gebrek aan ambitie en/of competentie. Zij zijn dan ook vaak gebonden aan het type werk dat zij nu doen. Binnen Defensie zijn de mogelijkheden tot horizontale doorstroom beperkt. Vergelijkbaar ander werk is vaak beperkt beschikbaar, en als het al beschikbaar is, dan gaat de voorkeur uit naar een jongere medewerker. Waar verder de mogelijkheid bestaat een functie specifiek voor oudere medewerkers te realiseren, geldt dat dit vaak eenmalig mogelijk is. Buiten Defensie liggen de lonen voor vergelijkbare functies dan weer dermate lager dat een overstap naar een functie elders onaantrekkelijk is. Het loopbaanperspectief dat voor deze oudere medewerkers bestaat, is dan ook beperkt.

Wel wordt ingezien dat Defensie mogelijk ook zelf debet is aan het beperkte loopbaanperspectief van ouder burgerpersoneel. Tegen deze medewerkers is immers ook nooit de verwachting uitgesproken dat zij iets anders moeten dan wat zij al deden. Dit ligt anders bij de jongere generaties. Daar wordt actief werk gemaakt van loopbaanontwikkeling, in zoverre dat dit als een vanzelfsprekendheid geldt. Het is dan ook niet te verwachten dat jongere generaties op latere leeftijd in dezelfde mate tegen vraagstukken rondom loopbaanontwikkeling aanlopen.

#### **Tevredenheid over loopbaankansen**

Uit de Monitor Mening van de Medewerker (M3) blijkt dat burgerpersoneel het meest tevreden is over de toerusting voor het huidige werk. Daar staat tegenover dat deze groep maar gemiddeld tevreden is over de ontwikkelmogelijkheden. Werkblik, het medewerkerstevredenheidsonderzoek, laat daarbij zien dat deze onvrede vooral ligt bij burgermedewerkers tot en met schaal 7. Opvallend daaraan is dat deze ontevredenheid uniform is over alle leeftijdsgroepen.

## **5.4 Zelfregie**

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." <sup>24</sup>

Rondom zelfregie speelt vooral een generatieconflict. Binnen de defensieorganisatie zijn medewerkers lang op een strak hiërarchische wijze geleid. De – oudere - medewerkers hebben vooral geleerd te doen wat van hen gevraagd wordt. Zij zijn daardoor niet gewend op enige wijze regie te nemen over het eigen functioneren. Beleid op duurzame inzetbaarheid voor oudere medewerkers is vaak dan ook niet succesvol. Als zij namelijk niet actief begeleid worden naar instrumenten, dan maken zij hier ook geen gebruik van.

<sup>23</sup> Ibid., p. 18.

<sup>24</sup> Staatscourant 2021, nr 2522.



Anders ligt dit bij de jongere generaties. Duurzame inzetbaarheid is daar een begrip. Veel meer dan hun oudere collega's zijn jongere medewerkers bereid om regie te nemen over het eigen functioneren, en vooral de eigen loopbaan. Dit leidt soms wel tot conflicten met het oudere middelmanagement. Middelmanagers geven vaak nog leiding volgens de normen die golden toen zij zelf de defensieorganisatie binnenkwamen. Daardoor begrijpen zij de vraag van jongere medewerkers naar duurzame inzetbaarheidsbeleid niet altijd. Incidenteel leidt dit tot conflicten die jongere medewerkers beperken in hun gebruik van beschikbare instrumenten rondom duurzame inzetbaarheid.

## 5.5 Organisatie

Aanvullend op de thema's zoals gedefinieerd in de MDIEU-regeling, staat deze sectoranalyse ook kort stil bij het thema organisatie. Binnen Defensie leeft namelijk de indruk dat er veel aan duurzame inzetbaarheid wordt gedaan. Wat er precies gebeurt, is voor velen echter niet inzichtelijk. Dit heeft ertoe geleid dat veel initiatieven rondom duurzame inzetbaarheid lokaal georganiseerd worden. Daarmee hangt het bestaan van deze initiatieven vaak ook samen met de motivatie van de initiatiefnemers. Valt deze motivatie weg, dan valt vaak ook het initiatief weg. Ook geldt dat veel projecten als pilots georganiseerd worden. De vele initiatieven op duurzame inzetbaarheid zijn daarmee niet geborgd.

Anderzijds geldt wel dat de vraagstukken rondom duurzame inzetbaarheid enorm uiteenlopen binnen Defensie. De aanpak van de duurzame inzetbaarheid van individuele medewerkers vraagt hierdoor vaak om maatwerk. Niet zonder reden vragen beleidsmedewerkers binnen Defensie om geen 'one size fits all' benadering te implementeren.<sup>25</sup> Dit betekent overigens niet dat een maatregel die voor één doelgroep interessant is niet interessant hoeft te zijn voor een andere doelgroep. Echter, als kennis over dit soort maatregelen niet verspreid wordt – onder de veronderstelling dat dat niet nodig is omdat het maatwerk betreft – heeft die andere doelgroep daar geen profijt van.

---

<sup>25</sup> Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. 2019. *Langer werken bij Defensie: Stimuleer waar mogelijk, ontziet waar nodig!* Themaonderzoek IGK. p. 20.



## 6 Maatregelen rond duurzame inzetbaarheid

Dit hoofdstuk gaat ook 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 ontsie maatregelen 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 2018-2020. Momenteel is nog geen zicht op een nieuw akkoord. Het afgelopen akkoord geldt daarmee vooralsnog nog steeds als uitgangspunt van collectieve afspraken omtrent duurzame inzetbaarheid. Deze paragraaf zet de uitspraken uiteen. Daarbij besteedt het achtereenvolgens aandacht aan de volgende zaken:

1. Werken onder bezwarende omstandigheden
2. Levensfasebewust personeelsbeleid
3. Persoonlijke ontwikkelbudget
4. Welkom-terug-regeling
5. Instroompool

#### **Werken onder bezwarende omstandigheden**

Een deel van het burgerpersoneel van Defensie voert werkzaamheden onder bezwarende omstandigheden uit. Dat zijn omstandigheden die de gezondheid niet ten goede komen. Te denken valt aan fysieke ongemakken, zoals het werken in beklemmende omstandigheden, het werken onder langdurige blootstelling aan hitte, kou, lawaai of trilling, of het werken met huid- of slijmvlies-irriterende stoffen. Anderzijds gelden ook arbeidsomstandigheden met een meer psychosociaal karakter van de belasting ervan, zoals het werken op onregelmatige tijden, als bezwend.

De sociale partners in de sector Defensie wensen het werken onder bezwarende omstandigheden zoveel mogelijk te beperken. Afsproken is daarom dat personeel jaarlijks hoogstens 360 uur onder bezwarende omstandigheden mag werken. Om de werkgever te ontmoedigen medewerkers dit maximum te laten bereiken is ook een toeslag op arbeidsuren onder bezwarende omstandigheden afgesproken. Indien nodig kunnen individuele medewerkers wel meer uren onder bezwarende omstandigheden maken, mits goedgekeurd door een arbo-arts. Daarbij loopt de toelage op met het aantal meeruren.

#### **Omvang werk onder bezwarende omstandigheden**

In 2020 maakten in totaal 210 fte in de schaal 1 tot en met 7 aanspraak op een toelage bezwarende omstandigheden. Dat betrof 2,3% van dit burgerpersoneel. Zie hoofdstuk 2, paragraaf 2 voor een nadere uitsplitsing naar schaal.



### ***Levensfasebewust personeelsbeleid***

Om de werk-privébalans van het personeel te bevorderen hebben de sociale partners vormgegeven aan levensfasebewust personeelsbeleid. Het uitgangspunt om in elke levensfase ruimte te creëren voor levensfase-specifieke privéomstandigheden die om extra aandacht vragen. Te denken valt aan de zorg voor kleine kinderen en de mantelzorg voor naasten. Zo is de uitkering bij aanvullende geboorteverlof verhoogd, en is de tegemoetkoming in de kosten van zorgvoorzieningen verruimd.

Momenteel spreken de sociale partners over een verdere verbreding van het levensfasebewust personeelsbeleid. Dit betreft verdere tegemoetkomingen aan de (mantel)zorgrol van personeel. Tegelijkertijd wordt ook gekeken naar thema's die passen in het bredere kader van duurzame inzetbaarheid. Zo wordt gesproken over het betrekken van de medezeggenschap bij het invullen van roosters, voorzieningen ter ondersteuning van een tweede loopbaan, en een eventuele remotieregeling (een regeling om de keuze voor een lager inkomen op latere leeftijd te faciliteren). Daarbij geldt dat discussie over concrete beleidsmaatregelen nog in de kinderschoenen staat. Desondanks spraken de voor dit onderzoek gesproken sociale partners wel de verwachting uit dat er serieus werk van gemaakt gaat worden.

### ***Persoonlijk ontwikkelbudget***

Om burgerpersoneel in hun professionele ontwikkeling te stimuleren zijn de sociale partners een persoonlijk ontwikkelbudget overeengekomen. Dit wordt vanaf het derde dienstjaar met €500 per jaar opgebouwd tot maximaal €4.000. Medewerkers kunnen hierop een beroep doen voor de financiering van opleidingen en bijkomende leermiddelen. Het budget is opvraagbaar tot vijf jaar voor het bereiken van de AOW-leeftijd.

Aanvullend zijn employabilitybegeleiders aangesteld. Burgerpersoneel kan bij hen terecht voor advies over loopontwikkeling. Dit advies kan betrekking hebben op het gebruik van het persoonlijk ontwikkelbudget, waarbij de employabilitybegeleider kan adviseren over opleidingsmogelijkheden. Ook bij andere loopbaanvragen kan echter advies gevraagd worden. Het uitgangspunt daarbij is dat concrete afspraken gemaakt worden (vastgelegd in een Persoonlijk Ontwikkelplan) die de werknemer verder helpen in de loopbaan. In hoeverre hiervan gebruik wordt gemaakt is nog onduidelijk; de regeling geldt pas sinds kort.

### ***Welkom-terug-regeling***

Burgerpersoneel doet vaak specialistisch werk binnen Defensie. Lang niet altijd is er vergelijkbaar werk op de interne of externe arbeidsmarkt beschikbaar. Medewerkers weten daardoor vaak niet welk ander werk bij hen past. Het gevolg is dat zij hun huidige functie blijven uitoefenen, ook als zij dit mogelijk niet willen, en/of als dit niet houdbaar is. De sociale partners hebben daarom de welkom-terug-regeling afgesproken. Hiermee kunnen medewerkers ervaring opdoen buiten Defensie, en indien dit niet bevalt terugkeren. Zo kunnen zij zonder risico ander werk verkennen.

### ***Instroompool***

Defensie kampt met personeelstekorten. Tegelijkertijd is Defensie gebonden aan quota wat betreft het aantal medewerkers. Dit betekent dat nieuw personeel alleen





aangenomen wordt wanneer er functies vrijkomen. Zoals al beschreven in de uiteenzetting van de afspraken over bezwarende omstandigheden, leidt dit tot neveneffecten.<sup>26</sup> Het is dan ook noodzaak de beperkte personeelsomvang op peil te houden.

Om ervoor te zorgen dat functies niet te lang vacant blijven is een instroompool opgezet. Wie geworven wordt voor de instroompool krijgt een tijdelijke aanstelling ("in een niet-formatieve functie") niet vallend onder de medewerkersquota. Zodra een vaste functie beschikbaar komt, wordt een medewerker uit de pool in de gelegenheid gesteld deze in te vullen. Het werven van nieuw burgerpersoneel vereist op deze manier geen uitgebreide zoektocht. De duur van het wervings- en plaatsingsproces wordt daarmee verkort.

De beperkingen op het personeelsbestand van Defensie hangen samen met de langdurige bezuinigingen op het defensieapparaat. Inmiddels groeit het politieke draagvlak om deze bezuinigingen om te buigen. Echter, de gaten die geslagen zijn, zijn groot. De sociale partners gesproken voor dit onderzoek benoemden tal van aandachtspunten, zoals de salariering. De vraag is dan ook of een budgetverruiming – ervan uitgaande dat die er komt – meteen leidt tot meer aandacht voor de organisatorische knelpunten binnen Defensie. De arbeidstekorten en diens neveneffecten kunnen daarmee nog lang aanhouden. De instroompool blijft daarmee een belangrijk middel voor het afvangen voor de capaciteitsproblemen van Defensie.

## **6.2 Maatregelen vanuit de Stichting Arbeidsmarkt- en Scholingsfonds Defensie**

De Stichting Arbeidsmarkt- en Scholingsfonds Defensie (ASD) is het A&O-fonds van Defensie. Deze onderneemt met goedkeuring van de sociale partners in het bestuur diverse initiatieven om de duurzame inzetbaarheid van defensiemedewerkers te bevorderen. Deze paragraaf zet deze initiatieven uiteen. Centraal daarbij staan de volgende initiatieven:

1. BOOST
2. Diversiteit en inclusiviteit bij Defensie
3. Duurzaam inzetbaar Commando Luchtstrijdkrachten
4. Duurzaam Inzetbaar Yourself (DIY)

### ***BOOST***

In 2019 is de ASD met ESF-subsidie het BOOST-project opgestart. Binnen dit project worden eenheden uitgenodigd een knel- of verbeterpunt te benoemen in de eigen werkomgeving. Vanuit de projectleiding krijgen zij vervolgens ondersteuning om dit punt zelf aan te pakken. Het knel- of verbeterpunt wordt daarmee een casus aan de hand waarvan medewerkers leren regie te nemen over de eigen arbeidsomstandigheden. Daarmee leidt het project niet alleen tot een directe verbetering van de werkomgeving, maar worden medewerkers ook gestimuleerd meer initiatief te nemen.

### ***Diversiteit en inclusiviteit bij Defensie***

Het merendeel van de defensiemedewerkers werkt in homogeen samengestelde eenheden/afdelingen wat betreft geslacht en etniciteit. Minderheidsgroepen voelen

<sup>26</sup> Zie ook: hoofdstuk 5, paragraaf 2, sectie 'Capaciteit'.



zich hierdoor niet altijd veilig binnen Defensie. Zij krijgen te maken met ongewenst gedrag, zoals ongepaste opmerkingen en seksuele intimidatie.<sup>27</sup> Met ESF-subsidie heeft de ASD daarom een project opgezet op diversiteit en inclusie binnen Defensie te bevorderen. Daarbij wordt ingezet op twee sporen. Enerzijds wordt aandacht voor diversiteit en inclusiviteit verankerd binnen de opleidingen binnen Defensie. Anderzijds krijgen leidinggevendenden bewustwordingstrainingen. Dit moet leiden tot een blijvende cultuurverandering waardoor medewerkers veiliger en gerespecteerd voelen binnen de organisatie.

Over de stand van zaken en de resultaten van dit project is geen informatie voorhanden.

### **Duurzame inzetbaar Commando Luchtstrijdkrachten**

Met ESF-subsidie zijn in 2019 twee pilots opgezet voor brandweerm medewerkers en loadmasters werkzaam bij het Commando Luchtstrijdkrachten. Daarbij richten beide pilots zich op het thema vitaliteit, enerzijds als bron van uitdagingen, anderzijds als bron van kansen. Met de ene pilot worden medewerkers gestimuleerd een gezondere leefstijl aan te nemen. Met de andere pilot worden zij uitgenodigd hierin een voorbeeldfunctie aan te nemen en een vitaliteitsfunctie te vervullen.

Ook over de stand van zaken en de resultaten van dit project is geen informatie voorhanden.

### **Duurzaam Inzetbaar Yourself (DIY)**

Vanuit de subsidieregeling Duurzaam Inzetbaar Yourself (DIY) kunnen defensiemedewerkers een subsidie tot €5.000 aanvragen ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van het eigen team. Medewerkers mogen hierbij zelf kiezen welk aspect van duurzame inzetbaarheid zij wensen te bevorderen. Onder andere de volgende projecten zijn georganiseerd:

- Trainingsdag employability voor uitgestroomde 45+'ers
- Bewustwordingsweek duurzame inzetbaarheid bij Vliegbasis Woensdrecht
- Dagelijks fruit op het werk bij het Eerstelijns Gezondheidszorg Bedrijf
- Nudgingproject traplopen bij de staflocatie van de Luchtmacht in Breda
- Nudgingproject vitaliteit bij het Talencentrum Defensie
- Actief meubilair voor de afd. Integrale Werkvoorbereiding van de Koninklijke Marechaussee
- Noise cancelling koptelefoons voor de afdeling Intelligence van de Koninklijke Marechaussee

Al met al kenmerkt de DIY-regeling kenmerkt zich met een focus op kleinschalige projecten.

## **6.3 Werkgeversbeleid**

Duurzame inzetbaarheid staat al langer op het netvlies bij Defensie. Dit hangt samen met de toenemende levensverwachting. Als gevolg hiervan neemt de pensioenleeftijd toe, en daarmee ook de noodzaak medewerkers duurzaam gezond inzetbaar te houden. Tegelijkertijd kampt Defensie met personeelstekorten. Deze vragen de organisatie het bestaande personeel optimaal te benutten. Dat kan alleen als iedere medewerker duurzaam inzetbaar is. Defensie neemt als werkgever daarom

---

<sup>27</sup> Andriessen, Vanden Berghe en Sterckx (2017). *Grenzen aan den Eenheid: De beleving en waardering van diversiteit en inclusiviteit onder medewerkers van Defensie*. Sociaal en Cultureel Planbureau.



verschillende maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Deze paragraaf zet deze maatregelen uiteen, en besteed daarbij aandacht aan:

1. De beleidsnota *Duurzaam Inzetbaar Defensie* (DID)
2. Het programma *Duurzaam Gezond Inzetbaar* (DGI)

### **Beleidsnota 'Duurzaam Inzetbaar Defensie' (DID)**

De kern van het duurzame inzetbaarheidsbeleid vormt de beleidsnota *Duurzaam Inzetbaar Defensie* van maart 2018 (BS2018009566). Hierin spreekt de organisatie zijn ambitie uit tot het "bevorderen [van] de inzetbaarheid van burgers en militairen door het stimuleren van hun persoonlijke en professionele ontwikkeling, [en] een gezonde fysieke én mentale levensloop, om [zo] langer doorwerken mogelijk te maken." Daarmee heeft Defensie gekozen voor een totaalaanpak waarbinnen de volgende aandachtsgebieden te onderscheiden zijn:

1. Gezond, vitaal en weerbaar
2. Zingeving en werkplezier
3. Loopbaan en functieroulatie
4. Leren en ontwikkelen

Daarbij heeft Defensie zich tot doel gesteld om in 2021 samen met, én onder regie van de medewerkers zelf drie doelstellingen gerealiseerd te hebben, namelijk dat:

1. Duurzame inzetbaarheid verankerd is als vast onderwerp in de gesprekscyclus tussen leidinggevende en medewerker;
2. Alle medewerkers, onder eigen regie en in samenspraak met hun leidinggevende, actief en praktisch invulling geven aan duurzame inzetbaarheid;
3. De organisatie faciliteiten aanbiedt en ontwikkelt die een praktische invulling van duurzame inzetbaarheid mogelijk maken.

Om deze ambities te realiseren is het Samenwerkingsverband DID opgericht onder het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO). Deze heeft tot doel de uitrol van het duurzame inzetbaarheidsbeleid te stimuleren, op de eerste plaats door bewustwording te creëren rondom het thema duurzame inzetbaarheid. Verder kent het samenwerkingsverband een organiserende rol. Het heeft daarbij de taak bestaand aanbod rondom duurzame inzetbaarheid te coördineren, en om deze waar nodig aan te vullen.

### **Programma 'Duurzaam Gezond Inzetbaar' (DGI)**

Met het programma *Duurzaam Gezond Inzetbaar* (DGI) heeft Defensie de aanpak op de eerste pijler van de beleidsnota DID – gezond, vitaal en weerbaar - verder geconcretiseerd. Waar overlap is met de andere pijlers uit de beleidsnota, wordt aanvullend ook actie ondernomen op de andere pijlers. Echter, in beginsel ligt de focus bij gezondheidsvraagstukken, in het bijzonder preventieve gezondheidsvraagstukken.



De inzet van het programma is momenteel primair gericht op het **individu**. Daartoe zijn leefstijlcoaches aangesteld. Individuele medewerkers kunnen hen raadplegen als zij advies wensen over hoe de eigen gezondheid en het eigen welzijn te verbeteren. De leefstijlcoaches kunnen medewerkers daarbij handvatten ("gezondheidsvaardigheden") aanreiken over welke stappen zij kunnen nemen om hun gezondheid en welzijn te verbeteren. Indien nodig kunnen zij ook doorverwijzen naar curatieve functies binnen de Gezondheidsorganisatie, zoals arbo-artsen en psychologen. De leefstijlcoaches hebben daarmee zowel een individueel als organisatorisch georiënteerde functie.

Hoewel het individuele aanbod georganiseerd vanuit DGI voor iedere medewerker van Defensie beschikbaar is, maakt nog niet iedere medewerker daar ook daadwerkelijk gebruik van. DGI ziet dat zijn leefstijlcoaches het meest succesvol zijn op de staflocaties. Op uitvoerende locaties is de animo beduidend minder. DGI wijt dit aan de cultuur die op deze locaties heerst. Een cultuuromslag is echter niet uit te sluiten. Zo zijn de initiatieven van DGI wel omarmd door leidinggevenden, die vanuit hun voorbeeldfunctie hun medewerkers kunnen motiveren tot deelname aan deze initiatieven.

Verder ondersteunt DGI **teams** met een speciale module in Werkblik, het MTO van Defensie. Daarmee wordt per team inzichtelijk gemaakt hoe het staat met de fysieke en mentale gezondheid van de medewerkers, waaronder op het gebied van beweging, nachtrust en voeding. Leidinggevenden kunnen deze resultaten gebruiken om gezondheidsvraagstukken binnen het team bespreekbaar te maken. Daarbij krijgen zij ook tips aangereikt over hoe dit te doen, en hoe daar eventueel op door te pakken. Echter, of zij daar gebruik van maken, beslissen de leidinggevenden zelf.

Op **organisatorisch vlak** heeft DGI vooral een coördinerende functie. Zo leggen de leefstijlcoaches van DGI contact met de diverse curatieve functies binnen Defensie, zodat de lijntjes kort zijn indien snel geschakeld moet worden. Het kernteam onderhoudt ondertussen contact met toeleveranciers van Defensie, zoals cateraars, zodat de omgeving binnen de organisatie niet onnodig uitnodigt tot ongezonde keuzes. Verder doet het team wetenschappelijk onderzoek naar de interventies die ingezet worden, zodat de effectiviteit van de inzet van DGI geborgd wordt.

### **Ontzietmaatregelen**

Defensie kent verschillende ontzietmaatregelen voor diens medewerkers. Deze sectie zet de belangrijkste daarvan uiteen:

#### **Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS-)regeling**

Burgerpersoneel van 58 jaar of ouder kan via de Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS-)regeling de werktijd verkorten tegen inlevering van salaris en vakantierechten. Daarbij is deze uitwisseling disproportioneel ten gunste van de medewerker. Dat wil zeggen dat de medewerker onder de PAS-regeling minder arbeidsvoorwaardelijke rechten inlevert dan bij een reguliere afbouw van het aantal uren.<sup>28</sup> Zo beoogt deze Rijksregeling het financieel aantrekkelijker te maken om de werklast te verlagen indien dat nodig is.

---

<sup>28</sup> Voor een reductie van hoogstens 5% van het salaris, mogen begunstigden 15,8% minder uren werken.



### **Bescherming burgerambtenaar voor nachtdiensten**

Burgerpersoneel van 55 jaar of ouder is in principe uitgesloten van nachtwerk. Wie dat wil kan echter wel nachtdiensten blijven draaien. Daarvoor is goedkeuring van een arbo-arts benodigd. Deze optie is financieel vaak niet interessant voor medewerkers die voor het ingaan van de beschermingsmaatregel al regelmatig nachtwerk verrichtten. Zij kunnen namelijk aanspraak doen op de garantietoelage (Toelage Onregelmatige Dienst), zoals hieronder uiteengezet. Wel blijkt regelmatig de motivatie om toch nachtdiensten te blijven draaien eruit te bestaan dat posities zonder nachtdienst alleen op andere locaties dan de huidige werklocatie beschikbaar zijn. Ook bestaat de indruk dat groepsdruk een rol kan spelen om de arbo-arts te benaderen om toch nachtdiensten te kunnen blijven draaien: de nachtdiensten komen dan namelijk bij de jongere collega's terecht.

### **Garantietoelage Toelage Onregelmatige Dienst**

Burgermedewerkers krijgen een toelage als zij onregelmatige diensten draaien. Voor medewerkers van 55 jaar of ouder wordt deze toelage omgezet in vaste toeslag gelijk aan de toelage verdiend in het 54<sup>ste</sup> levensjaar. Zij behouden daarmee het financiële voordeel van de onregelmatigheidstoelage zonder daar voor te hoeven werken. Dit neemt voor deze oudere medewerkers de prikkel weg om nog onregelmatige diensten uit te voeren.

### **Verlofspaarregeling**

Ter ondersteuning van de werk-privébalans van defensiemedewerkers is een verlofspaarregeling in het leven geroepen. Medewerkers kunnen hiermee over een langere termijn dan gebruikelijk verlofuren opsparen. Dat vraagt wel om een langdurige investering van de medewerker. Deze regeling is dan ook vooral interessant voor jongere medewerkers.

### **Overige maatregelen**

Om de duurzame inzetbaarheid van diens medewerkers te bevorderen, neemt Defensie naast ontzietmaatregelen ook een aantal andere maatregelen. Deze sectie zet de belangrijkste daarvan uiteen.

### **Job carving en jobcreatie**

Na verloop van tijd kan blijken dat een medewerker niet meer in zijn functie past. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Zo kan een medewerker door persoonlijke groei diens functie ontgroeid zijn. Het kan ook zo zijn dat het werk te zwaar wordt. In beide gevallen is het zaak toe te leiden naar passend werken. Een directe overstap naar een andere functie binnen de organisatie is daarbij niet altijd mogelijk.

Defensie vangt dit probleem af via job carving en jobcreatie. Via job carving maakt de organisatie bestaand werk beter passend, door medewerkers in niet passende functies taken af te nemen of erbij te geven. Is dat niet mogelijk, dan wordt gekeken naar jobcreatie. Hiermee komt een nieuwe functie tot stand met een takenpakket afgestemd op de functiegeschiktheid van de medewerker. Het uitgangspunt is in beide gevallen dat de medewerker in een beter passende functie terechtkomt zonder daarvoor de organisatie te hoeven verlaten.<sup>29, 30</sup>

<sup>29</sup> Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. 2019. *Langer werken bij Defensie: Stimuleer waar mogelijk, ontzie waar nodig!* Themaonderzoek IGK. p. 14.

<sup>30</sup> Ministerie van Defensie. 2019. Werkagenda Ministerie van Defensie: "Samen aan de slag".



### **Preventief Medisch Onderzoek (PMO)**

Defensiemedewerkers kunnen een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) krijgen. Dit maakt het mogelijk om vroegtijdig gezondheidsklachten te signaleren. Deze hoeven dan niet in zoverre te escaleren dat zij tot uitval leiden. Het PMO is echter relatief onbekend binnen Defensie. Dit lijkt het gevolg van het afschaffen in 2009 van het Periodiek Geneeskundig Onderzoek (PGK), een vergelijkbaar instrument voor militair personeel. Dit heeft geleid tot de perceptie dat Defensie dergelijke zorg niet meer levert aan het personeel. Het resulterende beperkte gebruik van het PMO leidt ertoe dat niet alle gezondheidsklachten meer vroegtijdig gesignaleerd worden.<sup>31</sup>

### **Loopbaangesprekken**

Vanuit de P&O-afdelingen zijn loopbaanbegeleiders actief. Defensiemedewerkers kunnen deze begeleiders om advies vragen in een loopbaangesprek. Zij moeten hier zelf het initiatief toe nemen. Dit geldt ook voor de opvolging voor het eventuele advies dat zij krijgen.

### **Sportfaciliteiten**

Defensie heeft verschillende sportfaciliteiten tot zijn beschikking waarmee medewerkers aan hun conditie kunnen werken. Het aanbod varieert van fitnessruimtes tot groepssporten. Wel geldt dat dit aanbod voor burgermedewerkers slechts na kantooruren beschikbaar is. Zij moeten hier dus in hun eigen tijd gebruik van maken.

---

<sup>31</sup> Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. 2019. *Langer werken bij Defensie: Stimuleer waar mogelijk, ontzie waar nodig!* Themaonderzoek IGK.



## 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 Probleemstelling

Capaciteitsproblemen en vergrijzing van het personeelsbestand maken duurzame inzetbaarheid tot een urgent thema voor Defensie. De organisatie neemt hierop al diverse stappen. Daarbij zijn verbeteringen mogelijk, vooral door meer inzet op duurzame inzetbaarheid. Voor een deel van het personeel komen deze stappen en verbeteringen echter mogelijk te laat. Dat heeft vooral te maken met de genoemde slijtage. Zeker voor ouder personeel zijn daardoor de mogelijkheden om op het gebied van duurzame inzetbaarheid activiteiten te ondernemen die van concrete invloed kunnen zijn op de mogelijkheden langer door te werken vaak beperkt, voor zover zij daar zelf al toe bereid zijn. Voor een deel moet mogelijk geconcludeerd worden dat de inspanningen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen niet opwegen tegen de opbrengsten. Een RVU kan hier uitkomst bieden. Daarmee kan een medewerker die tegen de grenzen van de eigen inzetbaarheid aanloopt definitief ontzien worden onder financieel aantrekkelijke voorwaarden voor zowel medewerker als organisatie.

### 7.2 Huidige opties

Binnen het Rijk zijn al enkele opties beschikbaar waar burgermedewerkers gebruik van kunnen maken om eerder uit te treden. Deze paragraaf zet deze mogelijkheden uiteen.

#### ***ABP keuzepensioen***

Vanuit de pensioenregeling van het ABP kunnen Rijksmedewerkers ervoor kiezen het pensioen (gedeeltelijk) te vervroegen. Dit ABP keuzepensioen is ook beschikbaar voor burgermedewerkers tot en met schaal 7. De praktijk wijst echter uit dat veel van deze medewerkers dit niet doen. Dit hangt samen met de financiële consequenties van het keuzepensioen. Het eerdere pensioen wordt namelijk afbetaald met een lagere pensioenuitkering. Medewerkers hebben daarvoor doorgaans niet de financiële ruimte. Zij kiezen er doorgaans dan ook voor om voor zover mogelijk door te werken tot aan het pensioen.

#### ***Voorwaardelijk pensioen (VPL-pensioen)***

Voor 2006 kende de Rijksoverheid de regeling Flexibel Pensioen en Uittreden (FPU). Deze regeling stelde ambtenaren in staat vanaf 55 jaar vervroegd met pensioen te gaan. Met het vervallen van de FPU-regeling kwam deze mogelijkheid te vervallen. Ter compensatie werd de VPL-regeling opgezet. Wie sinds uiterlijk 1 april 1997 deelnemer is van het ABP, kan daarmee aanspraak maken op een aanvullend flexibel pensioen vanaf de leeftijd van 60 jaar. Wel geldt dat dit pensioen anders dan onder de FPU-regeling niet altijd aangevuld wordt tot 70% van het laatst verdiende loon; dit geldt vooral bij een dienstverband van minder dan 40 jaar. Wel kan de regeling



gecombineerd worden met het ABP keuzepensioen. Of dit gezamenlijk voldoende financiële garanties biedt aan burgermedewerkers tot en met schaal 7 is echter niet duidelijk.

### 7.3 Doelgroep

Een RVU die mede vanuit de MDIEU-regeling gefinancierd wordt mag deze regeling alleen beschikbaar stellen aan een beperkte groep medewerkers. Het moet zorgezegd een maatwerkregeling zijn. De focus vanuit de MDIEU-regeling ligt daarbij op zwaar werk. Wat als zwaar werk geldt, is echter aan de sector zelf om te bepalen.

De keuze van deze sectoranalyse om zich te beperken tot burgermedewerkers tot en met schaal 7 is mede ingegeven door de vereiste een doelgroep te definiëren. Deze keuze lag voor de hand gezien de aard van het werk dat in functies tot en met schaal 7 vervuld wordt. Dit betreft desalniettemin nog steeds 3.344 fte. De afbakening is daarmee te ruim om haalbaar te zijn.

Dit leidt tot een behoefte aanvullende vereisten te stellen om de doelgroep zo verder in te bakenen. Deze paragraaf verkent de mogelijkheden daartoe, en kijkt daarbij naar de volgende kenmerken:

- Dienstverband
- PAS-regeling

Vanzelfsprekend geldt ook dat baankenmerken, zoals het aantal contracturen, het recht op toelages en de vervulling van een executieve functie meegewogen kan worden in de afbakening van een RVU. De uiteenzetting van het aantal fte naar deze baankenmerken zoals gepresenteerd in hoofdstuk 2 geeft een beeld van de mogelijkheden hieromtrent.

#### ***Dienstverband***

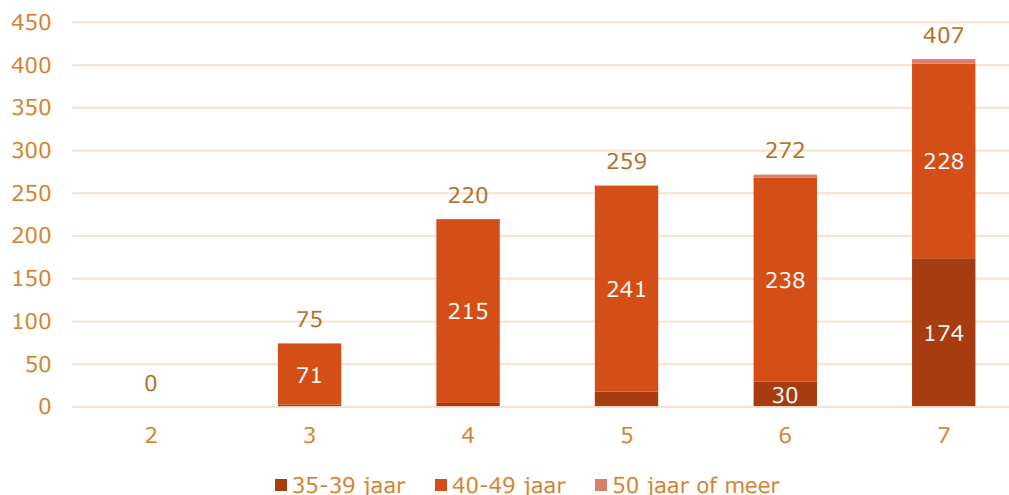
Zoals in hoofdstuk 4, paragraaf 1 al opgemerkt kenmerkt zwaar werk zich door opbouwende slijtage. Kort gezegd: hoe langer werkzaam in een zwaar beroep, des te groter de kans op invaliderende gezondheidsschade. De lengte van het dienstverband is daarmee een belangrijke indicator van de werklust die een werknemer mogelijk heeft ondervonden.

Figuur 7.1 laat zien hoeveel burgermedewerkers tot en met schaal 7 langer dan 35 jaar werkzaam zijn binnen Defensie, en in welke mate. Hieruit wordt duidelijk dat 1.233 burgermedewerkers minstens 35 jaar werkzaam zijn binnen Defensie. Van hen is maar liefst 82% 40 jaar of langer in dienst. Dit betreft 1.004 medewerkers. Voor de functieschalen tot en met 6 ligt dit aandeel nog hoger, variërend van 88% tot 95%. Afwijkend is schaal 7, waarvan 43% van de burgers met een dienstverband van meer dan 35 jaar, hoogstens 39 jaar werkzaam is. Echter, absoluut gezien is het aantal burgermedewerkers werkzaam tussen 35 en 39 jaar vergelijkbaar met de lager schalen (tot en met schaal 4).





Figuur 7.1 Aantal burgermedewerkers naar lengte van dienstverband, per functie



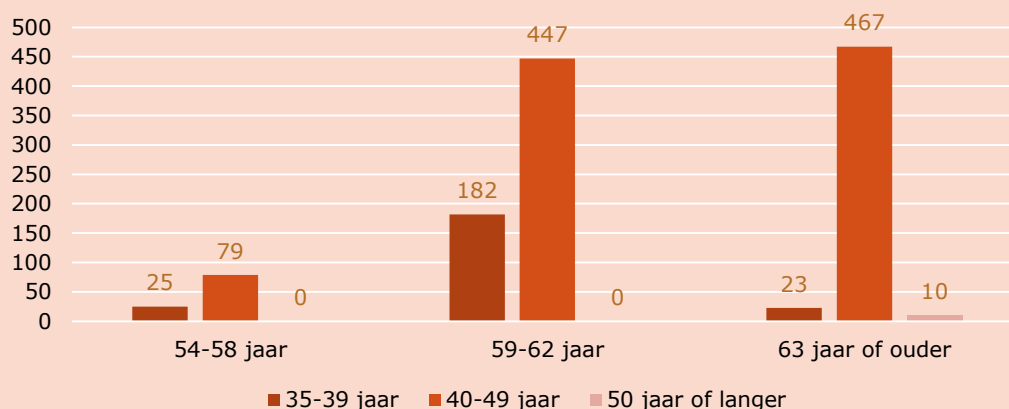
Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021)

### Combinatie persoonsleeftijd en lengte dienstverband

Aanvullende vereisten kunnen de reikwijdte van een RVU verder versmallen. Een optie hierbij is om een grens te stellen aan de leeftijd van begunstigden. Om deze optie te verkennen is van burgermedewerkers tot en met schaal 7 de persoonsleeftijd tegen de lengte van het dienstverband uitgezet. Het resultaat daarvan is terug te zien in figuur 7.2. Deze figuur laat zien dat de groep met een dienstverband van meer dan 40 jaar zich ongeveer gelijkmatig laat verdelen over de leeftijdsgroepen 59-62 en 63+.

Daarmee kan de reikwijdte van een RVU die zich oriënteert op dienstverband gehalveerd worden door aanvullend ook te vereisen dat begunstigden per 2021 minstens 63 jaar oud waren. Daarbij kan zelfs een dienstverband van minstens 35 jaar vereist worden. Het aantal medewerkers van deze leeftijd met een dienstverband van 35 tot 39 jaar is immers klein, daarom kunnen zij eventueel ook worden meegenomen kunnen worden in een RVU. De regeling telt in dit geval mogelijk 500 begunstigden.

Figuur 7.2 Aantal burgermedewerkers tot en met schaal 7 naar lengte dienstverband, per leeftijdscategorie



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021)

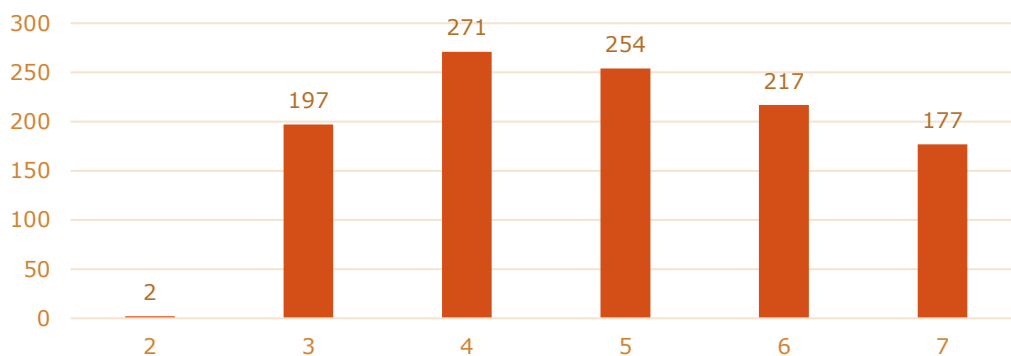


### **PAS-regeling**

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 (zie ook: hoofdstuk 5, paragraaf 3). Wie gebruik maakt 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 tot en met schaal 7 dat gebruik maakt van de PAS-regeling bedraagt 1.118. Zoals figuur 7.3 laat zien is de grootste groep hiervan werkzaam in schaal 4, gevolgd door schaal 5 en 6.

Figuur 7.3 Aantal burgermedewerkers tot en met schaal 7 in PAS-regeling, naar functieschaal



Bron: HR-systeem, Ministerie van Defensie: Trends, Onderzoek & Statistiek (2021)



## 8 Suggesties voor het activiteitenplan

Dit hoofdstuk vat eerst een aantal overkoepelende conclusies uit de voorgaande hoofdstukken samen en er daarna op in welke aanknopingspunten dit biedt voor het activiteitenplan in het kader van de MDIEU.

### 8.1 Conclusies

#### Checklist vereisten MDIEU-sectoranalyse onderdelen A - C

##### A. Algemene informatie sector

###### 1. Beschrijving sector

- De sector Defensie valt binnen de Standaard BedrijfsIndeling 2008, onder de volgende codes:
  - 8422: Defensie.

###### 2. Ontwikkelingen in de sector

- De instroom in burgerfuncties tot en met schaal 7 blijft de komende jaren groter dan de uitstroom uit deze functies. Echter, deze groei van het personeelsbestand kan de tekorten in de sector niet afvangen. Daarbij vraagt de kwaliteit van instroom ook om aandacht, erop gelet dat 29% van de instromers 45+ is terwijl het bestaande personeelsbestand al voor een derde uit 55+'ers bestaat. Dit vraagt onvermijdelijk om investeringen in duurzame inzetbaarheid om met dit personeelsbestand de capaciteitstekorten optimaal af te vangen.

##### B. Onderbouwing van de omvang en samenstelling van het aantal werkenden

###### 1. Totaal aantal werkenden in de sector

- 18.844 burgermedewerkers (fte), waarvan 9.110 in functies tot en met schaal 7

###### 2. Aantal werkenden in loondienst

- Gelijk aan het aantal werkzame personen

###### 3. Samenstelling werknemers naar leeftijdsgroepen:

- Burgermedewerkers tot en met schaal 7:
  - 15-24 jaar: 3,8%;
  - 25-34 jaar: 17,3%;
  - 35-44 jaar: 21,1%;
  - 45-54 jaar: 21,1%;
  - 55-64 jaar: 33,3%;
  - 65-74 jaar: 3,4%.

###### 4. Aantal werknemers 63-66 jaar:

- 811 burgerwerknemers (fte) tot en met schaal 7

##### C. Aandeel kleine ondernemingen

###### 5. Aantal ondernemingen / arbeidsorganisaties in de sector

- 1 organisatie: het Ministerie van Defensie

###### 6. Aantal kleine ondernemingen volgens MDIEU-definitie

- Geen

###### 7. Aantal werknemers werkzaam bij kleine bedrijven:

- Geen



Defensie kampt met vergrijzing onder zijn burgerpersoneel. Van de 9.110 fte werkzaam in een burgerfunctie tot en met schaal 7, is ruim een derde 55 jaar of ouder. Daarbij is de verwachting dat zij langer moeten doorwerken voordat zij de AOW-gerechtigde leeftijd halen. Dit maakt duurzame inzetbaarheid tot een urgent thema voor Defensie.

De duurzame inzetbaarheid voor burgerpersoneel tot en met schaal 7 kent specifieke uitdagingen. Op het gebied van gezond, veilig en vitaal werken is de aard van het werk de belangrijkste factor. Deze leidt op de lange duur tot opbouwende slijtage die het per definitie lastig maakt de AOW-leeftijd te bereiken. Bij de 2,3% van het burgerpersoneel met bezwarende omstandigheden is dit risico natuurlijk nog groter. Dit blijkt ook te spelen bij de brandweeronderdelen met burgerpersoneel. Bij de 15% in executieve functies speelt ook de stress die gepaard gaat met het dragen van het wapen en de druk op constante alertheid die daarbij meeweegt. Indicatief is het relatief hoge ziekteverzuim in nagenoeg alle burgerfunctieschalen tot en met 7. Zij zijn dan ook gebaat bij beleid dat hen op den duur wegleidt van het zware werk.

Om het burgerpersoneel tot en met schaal 7 te ontlasten hanteert Defensie ontziemaatregelen, zoals de PAS-regeling en de uitsluitingsregeling nachtdienst. Het veelvuldige gebruik van deze maatregelen leidt tot knelpunten rondom goed werkgeverschap. Zo heeft Defensie ondanks een toenemende instroom nog steeds te kampen met personeelstekorten. Hierdoor moet de organisatie jongere medewerkers vragen meer zwaar werk te verrichten dan verantwoord. Anderzijds is Defensie soms ook genooddaakt oudere medewerkers te vragen af te zien van ontziemaatregelen. Deze oudere medewerkers hebben vaak ook redenen hierop in te gaan. Dankzij de toeslagen op zwaar werk kunnen zij hun gemiddeld onder-modaal inkomen flink ophogen. Ook kan als motivatie spelen dat ze kunnen dan blijven werken op de locatie waar ze werkzaam zijn. En ten slotte blijkt ook nog te kunnen spelen dat men de jongere collega's niet met (nog meer) nachtdiensten wil opscheppen.

Op zijn beurt is ook loopbaanontwikkeling een thema dat om aandacht vraagt bij burgermedewerkers tot en met schaal 7. Lang is hier zeer weinig aandacht aan besteed. Het is voor deze groep dan ook geen vanzelfsprekendheid hier actief mee bezig te zijn. "Je doet wat van je gevraagd wordt," is het devies. Ondertussen verandert het werk, onder andere door toenemende automatisering en digitalisering. Om functiegeschikt te blijven is het daarom belangrijk dat deze groep zich laat bijscholen, bijvoorbeeld met gebruik van het persoonlijk ontwikkelbudget. Echter, voor oudere medewerkers is dit lang niet altijd haalbaar. Een overstap naar de externe arbeidsmarkt ligt dan soms meer voor de hand, ware het niet dat het aanbod aan passend werk beperkt is, en dat dit werk vaak ook minder loont. Het is dan ook niet te verwachten dat de welkom-terug-regeling die medewerkers laat snuffelen op de externe arbeidsmarkt afdoende is om arbeidsmobiliteit te bevorderen.

Bij deze vraagstukken blijft zelfregie verder een aandachtspunt. Onder burgermedewerkers tot en met schaal 7 nemen de jongeren weliswaar steeds meer het heft in eigen hand, maar zij ervaren daarbij lang niet altijd de ruimte die zij nodig hebben. Het oudere middelmanagement ziet het nut van een proactieve houding ten aanzien van duurzame inzetbaarheid namelijk niet altijd in. Zij zijn vaak dan ook niet geneigd medewerkers te faciliteren in hun duurzame inzetbaarheid. Dat is vervolgens ook problematisch voor oudere medewerkers in lagere functies, die juist gebaat zouden zijn bij een management dat actiever aanstuurt op de bevordering van



duurzame inzetbaarheid. De vraag is daarmee of de huidige maatregelen toereikend zijn. Deze richten zich namelijk primair op het individu en niet op de bredere omgeving die dit individu faciliteert dan wel beperkt.

Naast het individueel niveau is ook het groeps- of teamniveau relevant. Men werkt vaak heel lang met dezelfde collega's. Dat kan leiden tot onwelkome patronen of sociale onveiligheid. Extra groepsdruk ontstaat wanneer een medewerker de 55-jarige leeftijd bereikt en kan/moet stoppen met nachtdiensten. Onder druk van het team blijken dergelijke medewerkers daar dan vaak niet mee te stoppen.

Tot slot staat Defensie voor een organisatorische uitdaging. Zo doet de organisatie al het nodige aan duurzame inzetbaarheid. Echter, dankzij het lokale karakter van het aanbod aan activiteiten is er geen duidelijk overzicht van wat er precies beschikbaar is. Ook een inzicht in wat al dan niet werkt ontbreekt. Daarnaast geldt dat veel initiatieven een tijdelijk karakter hebben doordat zij enkel als pilot gefinancierd kunnen worden. Daarmee ervaart Defensie problemen in het borgen van initiatieven op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Al met al kent Defensie nog de nodige uitdagingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Deze overlappen met de aandachtspunten uit de MDIEU-regeling. Daarmee biedt de MDIEU-regeling goede kansen om de duurzame inzetbaarheid binnen Defensie verder te bevorderen.

## **8.2 Aandachtspunten voor het activiteitenplan**

Deze paragraaf gaat verder in op onderdeel D van het format voor het opstellen van een sectoranalyse. Terwijl de vorige hoofdstukken een beschrijving geven van de problematiek en activiteiten rond duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden, gaat dit hoofdstuk in op mogelijke oplossingen voor de problematiek op dit gebied. Dit leidt tot suggesties voor het activiteitenplan.

Voordat we ingaan op de specifieke aspecten van duurzame inzetbaarheid, volgt een opmerking over de organisatie ervan.

### ***Organisatie***

Het blijkt dat de organisatie van activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid verspreid binnen Defensie zit. Een deel ervan zit bij de Defensie Gezondheidszorg Organisatie, een ander deel bij de Divisie Personeel en Organisatie Defensie, een deel bij de krijgsmachtdelen en sommige activiteiten ook nog op andere plaatsen binnen de organisatie. En zoals boven beschreven gaat het vervolgens om een breed scala van activiteiten op locatieniveau. Er bestaat met name een scheidslijn tussen activiteiten in de sfeer van gezond, veilig en vitaal werken plus zaken als verhouding werk-privé en activiteiten gericht op ontwikkeling. Deze zaken hebben echter in de loopbaanontwikkeling met elkaar te maken, vooral als het om de eigen regie op die loopbaan gaat. De direct leidinggevende lijkt vaak niet de aangewezen persoon om die eigen regie te stimuleren (al heeft deze daar wel een rol in). Als er een zekere coördinatie zou zitten op alle activiteiten gericht op duurzame inzetbaarheid inclusief het bevorderen van de eigen regie, zou dat de effectiviteit van de verschillende activiteiten sterk kunnen vergroten.

Een betere coördinatie c.q. een beter overzicht van de verschillende activiteiten en de connectie ertussen kan de effectiviteit van die acties versterken. Dat geldt vervolgens ook voor het lerend vermogen van de organisatie. 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 is de verspreiding van good practices binnen de defensieorganisatie vaak niet goed georganiseerd.

Daarmee samenhangend leeft het idee dat er teveel sprake is 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. Meer coördinatie kan bevorderen dat pilots uitmonden in bredere inbedding binnen de organisatie ("mainstreaming").

Hoewel er bij militairen vaak meer aandacht is voor duurzame inzetbaarheid, speelt het gebrek aan coördinatie en het stop zetten van pilots daar ook in voorkomende gevallen.

Daarmee is een eerste aandachtspunt voor het activiteitenplan:

1. Onderzoeken hoe de activiteiten op de verschillende deelgebieden van duurzame inzetbaarheid (in relatie tot uittrede-achtige maatregelen voor oudere medewerkers beter zijn te **coördineren**. Dit kan zich in eerste instantie richten op de burgermedewerkers tot schaal 7 in executieve functies en functies met bezwarende werkomstandigheden, maar kan op termijn ook een inktvlekwerking hebben naar het overige burger- en het militair personeel.

### ***Het bevorderen van gezond, veilig en vitaal werken***

Al vermeld is dat er vooral vanuit de Defensie Gezondheidszorg Organisatie (DGI) verschillende activiteiten lopen op het gebied van gezond en vitaal werken. Veiligheid qua omvang met materieel staat vervolgens altijd al hoog in het vaandel van Defensie. Verouderd materieel kan zonder verdere investeringen hierbij trouwens nog wel een probleem vormen, maar dat is niet het aandachtsgebied van de MDIEU. Op het gebied van sociale veiligheid is er al de nodige aandacht voor aspecten van diversiteit en omgang met agressie maar in de zin van veiligheid op de werkplek voor personeel is nog wel wat winst te boeken.

Ook hiervoor geldt dat er meer aandacht voor dit soort aspecten is bij militair personeel, maar dat er, bijvoorbeeld voor militair personeel met vergelijkbare taken als die van burgers, zoals de brandweer, nog wel meer aandacht naar mag uitgaan, vooral bij oudere medewerkers.

Daarom zitten de beste opties op dit gebied met name op het vlak van HR binnen de organisatie:

2. **Functioneringsgesprekken** e.d. Het functioneringsgesprek is vooral gericht op beoordeling en de verdere loopbaan. Leidinggevenden hebben in het algemeen bij personeel zonder perspectief de neiging het gesprek snel af te doen. Er is dan bijvoorbeeld geen echte relatie tussen presteren en inschaling. Het zou aan te bevelen zijn hierbij ook aandacht te besteden aan gezondheid en vitaliteit. Juist voor wie weinig verdere loopbaanperspectieven zijn is aandacht voor de mate van blijvende geschiktheid voor de huidige functie nodig. Daarbij kunnen ook aspecten op het terrein van leren en ontwikkeling aan de orde komen. Ook deze mensen moeten blijven met de meer structurele ontwikkelingen die binnen de krijgsmacht spelen (techniek, maatschappelijk) en voor een deel moeten tijdig de opties voor andere functies binnen en buiten Defensie aan de orde komen. Te denken valt aan een andere opzet van de gesprekken of aanvullende "medewerkerengesprekken".



In relatie tot de MDIEU-regeling kan worden begonnen met de burgers in de schalen 1 tot en met 7 in de executieve functies en/of functies met bezwarende omstandigheden. Daarna kan de rest volgen. Leidinggevenden kunnen hierin vervolgens coaching en training ontvangen.

3. **Leefstijlbenadering.** Vanuit DGI lopen verschillende activiteiten op het gebied van leefstijlbenadering. Een deel van de onderdelen, ook bijvoorbeeld binnen de Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie (met veel burgers in executieve functies) kent inmiddels leefstijlcoaches. Op andere plaatsen klinkt de relevantie hiervan om juist de boven vermelde langzame slijtage te voorkomen of te verminderen nog niet echt door. Te denken valt aan verdere uitbreiding van deze activiteiten. Mogelijk betekent dit ook coaching van de leidinggevenden van de leidinggevenden: die moeten de middelmanagers er op aansturen dat ze zich open stellen voor de leefstijlbenadering.
4. **De instroom.** Aanpak van de werkdruk begint met voldoende gemotiveerd nieuw personeel. Ook moet een grijze prop in de toekomst worden voorkomen (vooral omdat dan steeds de naar verhouding kleinere aantallen jongeren meer werkdruk krijgen). Anders dan bij de militairen ligt de loopbaan van veel burgerpersoneel al redelijk vlot na het verkrijgen van een vaste aanstelling vast. Hier is naast aandacht tijdens de functioneringsgesprekken volgens verschillende sporen aan te werken:
  - a. Nadenken over flexibilisering van de instroom: bijvoorbeeld alle of een deel (mogelijk niet de monteurs) van de burgers aannemen op een contract voor 15 jaar.<sup>32</sup>
  - b. Na 10-15 jaar burgerpersoneel in de bewuste schalen verschillende loopbaanperspectieven binnen en buiten de krijgsmacht aanbieden. Die loopbaanperspectieven ook al melden tijdens de instroom. Hierbij kan Defensie zich baseren op arbeidsmarktonderzoek of vacatureanalyses inclusief prognoses of op individueel niveau op competentietests.
  - c. Meer aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van het jongere personeel. Coaching of begeleiding voor wie de taken van oudere werknemers moet overnemen.
  - d. Oudere medewerkers met duurzame inzetbaarheidsmaatregelen in plaats van met ontzietmaatregelen gezond hun pensioen laten halen.

### ***Het bevorderen van goed werkgeverschap (en goed opdrachtgeverschap)***

Bij Defensie bestaat de inhuur vaak niet uit zzp'ers maar uit personen die op contractbasis vanuit een extern bedrijf worden ingehuurd. Het aantal uitzendkrachten is gering. Ook gaat het vaak niet om personeel in de categorieën waar de sectoranalyse zich op richt. Daarom gaat het hier vooral om goed werkgeverschap.

Goed werkgeverschap begint vervolgens met een goed HR-beleid. Leidinggevenden bij Defensie worden echter niet opgeleid als personeelsfunctionarissen en bovendien heeft HR-beleid bij Defensie nogal wat specifieke aspecten. Daarom kunnen acties zich richten op de volgende zaken:

5. **Coaching en training op HR-gebied.** Hierbij gaat het om advies aan leidinggevenden hoe aan de HR van de medewerkers te werken. Zaken die aan de orde kunnen komen zijn de ondersteuning ervan met ICT,

---

<sup>32</sup> Een dergelijk voorstel blijkt niet de voorkeur te hebben van de vakbonden.



gespreksvaardigheden, samenhang tussen functioneren aan de ene kant en beloning en promotie aan de andere. Ook kan meer tailormade informatie worden verschaft over de externe loopbaanmogelijkheden die er voor de burgermedewerkers bestaan. Vanwege hun wisselende functies geldt dit voor militaire leidinggevenden, die ook leiding kunnen geven aan burgerpersoneel, mogelijk nog sterker dan voor burger-leidinggevenden.

6. **Teamwork.** Anders dan veel andere organisaties en zeker anders dan de militairen kennen burgermedewerkers vaak een groot deel van hun leven dezelfde werkplek en dezelfde werkzaamheden. Ook zit er vaak weinig personele dynamiek in de teams; het personeelsbestand wordt in de meeste gevallen gekenmerkt door vooral mannelijke medewerkers met een gemiddeld hoge leeftijd, lange dienstverbanden en geringe arbeidsmobiliteit. Dit betekent het nodige voor HR. In het besef dat collega's voor jaren met elkaar moeten samenwerken, liggen conflictmijdend gedrag of juist pesten, en het ontstaan van ingesleten patronen op de loer. Ook worden soms tussen leidinggevenden en medewerkers zaken niet voldoende uitgesproken, waardoor een gezonde dialoog over samenwerking en teamwork ontbreekt. Daarmee komt ook de sociale veiligheid van medewerkers in gevaar. Het is zaak de werkgever en medewerkers te trainen om een harmonieus en effectief team te smeden en te houden. Hieraan kunnen individuele en teamsessies bijdragen; dit onder leiding van een externe coach.
7. **Diversiteit in personeelsbeleid.** Bij Defensie gaat al de nodige aandacht uit naar de (toenemende) diversiteit binnen het personeelsbestand, ook op het gebied van HR. Juist met betrekking tot oudere werknemers die steeds in een bepaalde vaste setting hebben gewerkt kan het goed zijn om hier extra aandacht aan te besteden. Ook hier kunnen training en coaching en voorlichting helpen.

### ***Het stimuleren van een leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit van werkenden***

Uit de sectoranalyse komt dat de jongste groepen binnen de doelgroep burgerpersoneel tot en met schaal 7 in executieve functies en/of functies met bezwarende werkomstandigheden nog redelijk ontwikkelingsgericht zijn. Dit houdt echter al snel op rond de 35-jarige leeftijd. Voor personeel rond de 40-45 jaar is echter mogelijk ontwikkeling in de richting van een andere interne of externe loopbaan op de langere termijn relevant, voor de oudere groepen kan het om diverse redenen nodig zijn sneller alternatieve ontwikkelings- of mobiliteitspaden te bekijken. Daartoe kan helpen om de mindset van medewerkers richting leven lang ontwikkelen te bewerken door hen bijvoorbeeld onderricht te laten volgen op het gebied van technologische ontwikkelingen of ontwikkelingen binnen de samenleving die voor hen relevant zijn of zelfs door ze willekeurige cursussen te laten volgen. Voor militairen die vaker van functie wisselen en daardoor per definitie breder inzetbaar zijn, geldt dit minder, maar ook voor hun kan het nodig zijn op een gegeven moment de blik te richten op ontwikkeling naar functies buiten Defensie.

8. **Ondersteuning bij het opstellen van scholingsplannen.** Het gaat erom te bepalen bij welke medewerkers welke scholing een bijdrage levert aan het optimaal functioneren en (individuele) medewerkers en waar en hoe die plaats kan hebben. Dit kan verbonden worden met de persoonlijke opleidingsbudgetten. Uiteindelijk kan hier een meerjarenplanning uit





voortkomen en kan dit gekoppeld worden aan het carrièreperspectief van medewerkers.

9. **Loopbaanadviesgesprekken, competentietests en vervolgacties.** Het is aan te bevelen voor iedere medewerker (inclusief degenen waarop dat op dit moment nog niet van toepassing is) regelmatig gesprekken te voeren over de loopbaan. Boven is al de optie van "medewerkgesprekken" genoemd, maar het is bij een deel van de medewerkers zeker een optie om veel sturende gesprekken te voeren. Zeker wanneer de verwachting is dat het werk op termijn zal vervallen, is het verstandig daar op korte termijn mee te beginnen. De gesprekken kunnen zowel door de direct leidinggevende (na een training), een HR-functionaris als externe partijen worden gevoerd. Er zijn nu wel loopbaangesprekken mogelijk maar dan moet het initiatief van de medewerker komen. Het beeld is dat de meeste medewerkers dat initiatief dat niet nemen. Een verplichting is mogelijk te sterk, maar een afspraak dat deze gesprekken minimaal eenmaal in de zoveel jaar plaats hebben lijkt wel op zijn plaats. De vaststelling dat de loopbaan mogelijk elders moet worden voortgezet, kan leiden tot vervolgacties, beginnend met een competentietest. Een moderne variant daarvan is het maken van een breinprofiel.<sup>33</sup>
10. **Verkenning van prikkels voor werknemers om te leren.** Het kan hier gaan om een beperkt onderzoek of analyse welke zaken werknemers tot scholing inspireren: een wortel (salarisgroei, promotie, functiedifferentiatie, leuke cursussen, etc.) of een stok (demotie, geen periodiek, minder keuze van inroostering, etc.).
11. **Versterking van de relatie met het ROC (en wederzijds).** De arbeidsmarkt wordt krappere. Dat betekent dat zowel binnen als buiten Defensie de beste opties om personeel te vinden steeds vaker kunnen zijn gelegen in het om- of bijscholen van ouderen. Daarom zou het verstandig kunnen zijn afspraken te maken met het ROC over opleidingen en cursussen. Daarbij gaat het niet alleen om BBL- of BOL-opleidingen of om zijinstroom maar ook bijvoorbeeld om opscholing van medewerkers die een andere functie krijgen of om scholingstrajecten van medewerkers die zich op een baan in een andere sector moeten richten. Daartoe is een goede relatie met het lokale ROC een voordeel.

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

De verantwoordelijkheid voor tijdige acties gericht op de eigen carrière ligt bij de medewerker zelf. Medewerkers dienen zich meer bewust te worden van ontwikkelingen in hun werkgebied en de gevolgen daarvan voor hun benodigde competenties en duurzame inzetbaarheid. Daarnaast dienen ze op de hoogte te worden gesteld van aanverwante (kans)beroepen en benodigde competentieprofielen, mochten ze op een gegeven moment beslissen om uit de stromen naar een andere branche of sector. De werknemer moet vervolgens zelf regie gaan voeren over haar of zijn carrièrestappen en de rol die ontwikkelen en leren daarbij spelen.

Zeker in een omgeving waarin lange carrières bij dezelfde organisatie gebruikelijk zijn en waar een (schijn)zekerheid van een blijvend dienstverband bestaat, zal het medewerkers moeite kosten om die eigen regierol op te pakken dan wel hen daarvan te overtuigen. Dit kan ook gelden voor militaire medewerkers, voor wie de loopbaan vaak min of meer van bovenaf wordt geregeld. De verantwoordelijkheid voor de eigen gezondheid, ontwikkeling en loopbaan ligt echter wel bij die medewerker. Het is niet

---

<sup>33</sup> Zie bijvoorbeeld [www.brainsfirst.nl](http://www.brainsfirst.nl).



de rol van de defensieorganisatie om toezicht te houden op de carrière van al zijn of haar medewerkers. Defensie biedt cursussen aan die relevant zijn voor de bedrijfsvoering en helpt in voorkomende gevallen medewerkers die aan een carrière in een andere baan of sector moeten denken. Het gaat dan om het stimuleren van eigen regie, niet om de regie in handen te nemen.

Uiteraard is er een sterke relatie met het aspect scholing dat in de vorige paragraaf staat beschreven. Vaak is een opleiding of cursus nodig om een stap op het eigen carrièrepad te kunnen zetten. Dit leidt tot de volgende mogelijke acties:

12. **Cursussen voor leidinggevend gericht op het stimuleren van de eigen regie** bij medewerkers. Ook de werkgever of haar vertegenwoordiger moet getraind en gecoacht worden om werknemers hun eigen regierol te laten oppakken. De leidinggevende wordt min of meer de coach van haar of zijn medewerkers. Dat is een rol die aangeleerd moet worden. Dit geldt zeker voor een situatie waarin medewerkers zelf weinig stimulansen voelen om het heft over de carrière in eigen handen te nemen.
13. **Coaching van medewerkers.** Voor medewerkers die moeilijk de eigen regierol kunnen oppakken en waarvoor het mogelijk wel verstandig is om na te denken over de eigen carrière kan een persoonlijke coach ter beschikking worden gesteld (voor een beperkte tijdsduur).
14. **Competentieprofielen voor switchers.** Om medewerkers te helpen in het maken van keuzes is het aan te bevelen centraal in de sector competentieprofielen te ontwikkelen die opties weergeven voor de verdere carrière van medewerkers inclusief duiding van opleidingen cursussen die daarbij zijn aan te bevelen.
15. **Gesubsidieerde uitstroom naar externe arbeidsmarkt.** Defensiemedewerkers verdienen voor vergelijkbaar werk veelal meer dan op de externe arbeidsmarkt. Dit is des te meer het geval als deze medewerkers het einde van hun functieschaal hebben bereikt. Het gevolg is dat een overstap naar een andere werkgever voor deze medewerkers vaak financieel onaantrekkelijk is, ook al betalen zij er uiteindelijk voor met een minder lang gezond arbeidsleven. Door één van de geïnterviewden is daarom geopperd te kijken naar de mogelijkheid de overstap naar de externe arbeidsmarkt te subsidiëren. Daarmee zou het financiële gat tussen een dienstverband bij Defensie en een andere werkgever overbrugd kunnen worden. Financiële overwegingen hoeven een gezonde overstap dan niet meer te belemmeren.

### **Eerder uittreden en ontzietmaatregelen**

Zelfs met subsidiëring van de MDIEU is het mogelijk maken van eerder uittreden van medewerkers een dure zaak. Daarop wijst een artikel in het Financieel Dagblad van 20 juli jl. en ook een onderzoek van Panteia in het kader van de sectoranalyse MDIEU voor de Gehandicaptenzorg. Voor het burgerpersoneel van Defensie, zelfs als een eventuele regeling Vervroegd Uittreden wordt beperkt tot de medewerkers in executieve functies en /of functies met bezwarende werkomstandigheden. In het laatste geval gaat het naar alle waarschijnlijkheid om circa 300-400 medewerkers<sup>34</sup> die voor de regeling in aanmerking komen. Omdat deze medewerkers allen een jaarinkomen van (vaak ver) boven de grens voor de RVU-boete van € 21.200 hebben, zullen de kosten ervan snel oplopen. Het zijn de facto<sup>35</sup> fulltimers die aan het eind van

<sup>34</sup> Uit onderzoek in andere sectoren blijkt dat niet alle medewerkers behoefte zullen hebben aan eerder uittreden. Voor een aanzienlijk deel ervan zal dit echter wel het geval zijn.

<sup>35</sup> Als gebruik wordt gemaakt van de PAS regeling werken ze wel parttime maar zijn de brutoloonkosten vrijwel dezelfde als die van fulltimers.



hun functieschaal zitten. Schifting binnen de groep op de duur van het arbeidsverleden helpt niet veel; het gaat bijna zonder uitzondering om personeel met zeer lange dienstverbanden. Dit zal vooral kwaad bloed zetten bij degenen die net iets korter bij Defensie werkzaam zijn.

Natuurlijk zijn de vervangers vaak goedkoper qua salaris en scheelt een mogelijkheid tot eerder uittreden mogelijk veel ellende en kosten als er anders sprake zou zijn van langdurige ziektegevallen, maar ook zal het soms lastig zijn vervangers te vinden. Daarom lijkt het aan te bevelen in het kader van een activiteitenplan eerst eens te onderzoeken welke mogelijkheden en alternatieven er zijn:

16. **Onderzoek naar de financiering** van een RVU. Zelfs in een magere variant met een bereik van ongeveer 150 begunstigden gaat een RVU nog minimaal 10 miljoen euro of hoger kosten. Het is beter deze financiële ruimte eerst te verkennen en, als die voldoende is, daarop de criteria voor eerder uittreden te baseren. Nadere analyses van TOS kunnen daarbij helpen.
17. **Eerder uittreden op basis van belasting.** De enige andere weg om een beargumenteerde selectie te maken is wellicht op de fysieke en psychische belasting en/of uitputting van personeel. Nadere analyses op welke groepen personen wellicht echt niet de AOW-leeftijd werkend gaan halen, zijn dan nodig. Dit zal niet gemakkelijk worden. Mogelijk is hier een rol weggelegd voor de arbo-arts of de leefstijlcoaches.
18. **Graduele ontzietmaatregelen.** Alternatief is niet te sturen op eerder uittreden maar op ontzietmaatregelen of het in een combinatie van ontzietmaatregelen en een RVU te zoeken. Veel ontzietmaatregelen binnen Defensie kenmerken zich door een mate van rigiditeit. Zo sluit de beschermregeling nachtwerk medewerkers van de één op andere dag uit van nachtwerk met het bereiken van het 55ste levensjaar. Dit strookt vaak niet met de beleving van de medewerker. Aan de andere kant ontstaan de gezondheidsklachten waarvoor zij worden ontzien niet pas met 55 jaar; deze klachten zijn vaak al enkele jaren aanwezig. Er is dan ook behoefte een ontzietmaatregelen die beter aansluiten bij de daadwerkelijke werkfitheid van personeelsleden. Eén sleutelinformant opperde te kijken naar graduele ontzietmaatregelen. Zo zouden ontzietmaatregelen eerder deels beschikbaar kunnen worden gesteld en in het tijdbestek van tien jaar volledig worden opgebouwd. Zo kan de impact van gezondheidsklachten eerder geminimaliseerd worden, en worden medewerkers ook niet onnodig ontlast.

