



Ministerie van Defensie

| Carrière op de korrel

Onderzoek naar
loopbaanperspectief

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht
Juni 2020

| Inhoudsopgave

Voorwoord IGK	3
Inleiding	4
Arbeidsvoldoening	5
Loopbaanmogelijkheden	9
Loopbaanbegeleiding	12
Conclusie	16
Concept nieuw HR-model Defensie	18
Aanbevelingen	20
Onderzoek in cijfers	21
Themabezoeken Loopbaanperspectief	22

Voorwoord IGK



naar inhoud

Defensie kampt al langere tijd met een groot personeelstekort. Gelukkig stroomden er in 2019 weer meer medewerkers binnen maar het gat van 8000 vacatures is nog niet gedicht. Defensie tracht het personeelstekort aan te pakken langs twee lijnen. Allereerst investeert ze sterk in werving en, zoals we in 2019 konden zien, met beginnend succes. Ten tweede zet Defensie in op behoud van haar personeel.

Goed opgeleide en ervaren medewerkers vertrekken terwijl nieuw geworven collega's hen pas na jarenlange opleidingen en training kunnen vervangen. Een belangrijke aanleiding om nog meer dan voorheen in te zetten op behoud. Daarvoor moeten we eerst onderzoeken waarom medewerkers vertrekken. Wat drijft hen om die mooie baan, waarvoor ze ooit met overtuiging kozen, in te ruilen voor een job in de civiele maatschappij en hoe voorkomen we dat?

Het gebrek aan loopbaanperspectief wordt vaak als belangrijkste reden voor vertrek aangegeven. Maar wat is loopbaanperspectief en nog belangrijker, wat missen onze medewerkers als het gaat om uitzicht op hun loopbaan in de toekomst? Pas als we deze vragen goed kunnen beantwoorden zijn we ook in staat om maatregelen te nemen en dat is de reden waarom ik, in overleg met de Hoofddirectie Personeel, loopbaanperspectief op de korrel heb genomen door te onderzoeken wat de tekortkomingen zijn en welke mogelijke oplossingsrichtingen voor handen zijn die niet alleen bij een personeelsdienst liggen maar ook bij de medewerker zelf en zijn of haar commandant.

Tenslotte merk ik op dat dit onderzoek is uitgevoerd in de periode voor de Corona-crisis. Ongetwijfeld zal deze crisis van invloed zijn op onze economie met een afname van het personeelsverloop als gevolg. Dit mag ons echter niet achterover laten leunen. Juist deze periode zal Defensie tijd geven om orde op zaken te stellen. In de personeelsketen zal namelijk een structurele oplossing nodig zijn om personeel te kunnen behouden zodra er weer sprake is van hoogconjunctuur.

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

F.V. van Sprang

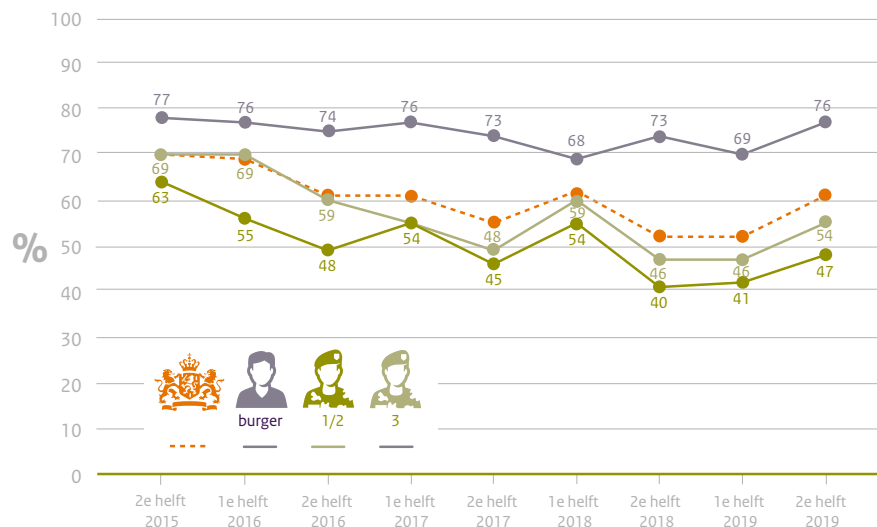
Luitenant-generaal der mariniers

naar inhoud

Inleiding

In de afgelopen jaren was het gebrek aan loopbaanmogelijkheden voor defensie-medewerkers een van de belangrijkste redenen om Defensie te verlaten. In de werkbezoeken van de IGK kwamen in de afgelopen jaren ook veel negatieve geluiden van medewerkers naar voren over hun toekomst bij Defensie. Dit werd ondersteund door het M3-onderzoek van TOS (zie grafiek M3 2019, Monitor Mening van de Medewerker), waar is te zien dat in 2018 de motivatie van militairen om bij Defensie te blijven, fors daalde. Om deze redenen heb ik, als onafhankelijk adviseur van de Minister, besloten om een onderzoek naar loopbaanperspectief te starten. Door inzicht in de verwachtingen en wensen van medewerkers te krijgen en daarbij nieuw beleid rekening mee te houden, zou de uitstroom van personeel verminderd kunnen worden.

Nu, een jaar later, hebben medewerkers gelukkig weer meer de intentie om bij Defensie te blijven (zie grafiek). Zij geven aan dat sfeer, de collegialiteit en een passende werkinhoud nog steeds de belangrijkste elementen zijn om gemotiveerd te blijven. In het recentste M3-onderzoek krijgen onderwerpen als tevredenheid, motivatie, voldoende loopbaankansen en vertrouwen in de toekomst, dus een licht stijgende positieve score.



Dit IGK-onderzoek is verkennend en kwalitatief van aard. Er is gesproken met 471 actief dienende (burger-)medewerkers, waaronder 70 loopbaanbegeleiders. Er is hen een vragenlijst voorgelegd en groepsgewijs met hen gesproken. Het onderzoek geeft daarmee inzicht in de visie, van zowel de medewerkers als de loopbaanorganisatie en verbetermogelijkheden op het gebied van loopbaanperspectief. Alhoewel medewerkers van alle DO'en aan dit onderzoek hebben meegewerkt, zijn de uitkomsten niet gesplitst per DO. Het onderzoek gaat immers niet over hoe elk DO het loopbaanbeleid invult en wat de onderlinge verschillen zijn. De belangrijkste meest gegeven reacties zijn verwerkt, waarbij het een enkele keer geen generieke reactie betreft. Wel is onderscheid gemaakt tussen militairen en burgermedewerkers.

Het onderzoek centreert zich rond de vraag: Wat zijn de verwachtingen en wensen die medewerkers hebben van hun loopbaan en wat kan/moet er gebeuren om de invulling van deze verwachtingen te optimaliseren? Deze vraag valt uiteen in twee deelvragen: "Hoe draagt **arbeidsvoldoening** (inhoud van het werk, arbeids sfeer, arbeidsvoorwaarden en rol van bevoegd gezag) bij aan loopbaanperspectief?" en "Hoe dragen **loopbaanmogelijkheden** bij aan loopbaanperspectief?".

Aan het einde van dit rapport wordt het concept nieuwe HR-model Defensie aan dit onderzoek gespiegeld en wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen.

Arbeidsvoldoening



Hoe beleeft de medewerker het werk als reden om bij Defensie te blijven werken?

Talent:

Opgedane **ervaring, talenten** en gevolgde opleidingen worden onvoldoende meegenomen in het bepalen van vervolgfuncties.

Er wordt wel gezegd dat Defensie aan **talentmanagement** doet, maar in de praktijk wordt er teveel vastgehouden aan opleidingen en functie-eisen.

Het tonen van **eigen initiatief** wordt door de leiding niet altijd gewaardeerd, terwijl de medewerker dit als prettig en noodzakelijk ervaart.



Door de vele vacatures worden medewerkers **directief geplaatst** op vitale functies en/of op 1 level up functies; medewerkers voelen dat er aan het P-belang voorbij wordt gegaan en dat het **O-belang** prefereert. Ze willen een organisatie die meer P-gericht is.

Tekort aan **materieel** geeft geen **zinnvolle invulling** van het werk.

Avontuur en **uitdaging** (missies en oefeningen) zijn bij jonge militairen essentieel om binnen Defensie te blijven.

Voorkom teleurstelling en **irreguliere uitstroom** door **voorlichting** bij instroom af te stemmen op de praktijk.

Inhoud van het werk:
meest belangrijk voor
82%
van de medewerkers

Medewerkers willen **langer op functie** blijven dan het huidige beleid aangeeft; dit leidt tot meer rust en kan er meer ervaring worden opgedaan.

Opleidingen en kwalificaties:

Het is erg lastig een **opleiding of cursus** te volgen voor medewerkers die operationeel geplaatst zijn, omdat er door de vele vacatures geen vervanger aanwezig is.

De vele vacatures leiden er toe dat niet altijd voldoende opleidingscapaciteit aanwezig is om onderwijs te verzorgen of dat cursussen worden ingekort om het personeel zo snel mogelijk op de werkvloer te krijgen.

Medewerkers met een universitaire achtergrond voelen zich **overgekwalificeerd** in relatie tot de functie die zij vervullen.

Inname van overgekwalificeerd personeel om vacatures te vullen leidt tot verveling.

| Arbeidsvoldoening



Welke aspecten van arbeidssfeer spelen voor de medewerker een rol om te blijven werken bij Defensie?



Teamgeest en collegialiteit

zijn redenen om bij Defensie te blijven en om zelfs weer terug te keren.



Begeleiding op de werkvloer

draagt bij aan een goed gevoel, maar het tekort aan kader leidt volgens de medewerkers tot een gebrek aan verbondenheid.



De personele ondervulling

heeft een enorme impact op de arbeidssfeer; de werkdruk is onacceptabel hoog wat tot veel spanningen leidt.



Het toewijzen van een cursus

is voor de uitvoering van de functie bevorderlijk voor de arbeidssfeer. Medewerkers worden zo gestimuleerd in hun ontwikkelingsmogelijkheden.

Arbeidssfeer:
meest belangrijk voor
76%
van de medewerkers

Arbeidsvoldoening



Welke aspecten uit de arbeidsvoorwaarden spelen voor de medewerker een rol om al dan niet te blijven werken bij Defensie?

Jonge militairen zien de **nDER als een dreiging**, omdat oudere militairen in de categorie 1963-1969 de mogelijkheid wordt geboden om in dienst te blijven tot AOW min 5 jaar waardoor de kans op doorstroom voor de jonge militair nog kleiner wordt.

Mogelijkheid tot **flexwerken** voor medewerkers die een relatief grote afstand moeten afleggen naar hun werk.

Indien **bindingspremies** aan groepen specialisten worden toegekend, is door de medewerkers aangegeven dat de communicatie hierover als zeer belangrijk wordt aangemerkt om draagvlak te creëren. Waarom krijgt de ene groep wel een premie en de andere groep niet?

Arbeidsvoorwaarden:
meest belangrijk voor
42%
van de medewerkers



De **secundaire arbeidsvoorwaarden** worden als goed ervaren.



De medewerkers vinden het salaris bij Defensie niet marktconform: herziening van het **huidige salarismodel** wordt hierbij aangegeven.

De sollicitatiesystematiek maakt het lastig om een eigen **loopbaanspoor** te realiseren: doordat er veel animo is voor een functie, is er een reële kans dat de medewerker wordt afgewezen waardoor het vertrouwen in loopbaanperspectief afneemt.



Beleid:

Aandacht voor **levensfase bewust P-beleid** voor jonge medewerkers: langer moeten doorwerken, langer doorlopen van de rangen, regionale werving/plaatsing, deeltijd werken en uitzendingen. Het gaat om een evenwichtige **balans in werk-privé**.

Aandacht voor **ouderenbeleid**: aangepast loopbaantraject voor oudere medewerker; fysieke eisen in relatie tot de functie en rekening houden met **regionale plaatsing** in de laatste functie.

Arbeidsvoldoening



Hoe ervaart de medewerker de rol van de leidinggevende?



Als P&O, LBB en leidinggevende gezamenlijk gebruik maken van de P-systemen kan er door hen beter ingespeeld worden op de loopbaanmogelijkheden van de medewerker. Voorwaarde is wel dat de data uit de systemen makkelijk te genereren moet zijn wat nu niet altijd het geval is.

Het gevoel is dat de leidinggevende, FTW en LBB onvoldoende met elkaar **samenwerken**, maar ook dat leidinggevend en LBB steeds vaker weten te vinden.

Rol bevoegd gezag:
meest belangrijk voor
43%
van de medewerkers

Leidinggevend en zijn niet in alle gevallen **betrokken** bij de loopbaan van hun personeel. Volgens de medewerkers komt dit veelal door de korte functieduur waardoor er geen of weinig binding ontstaat tussen leidinggevende en medewerker.

Medewerkers hebben aangegeven niet altijd tevreden te zijn met de wijze waarop Defensie wordt bestuurd; **generatiekloof tussen top en werkvloer** moet gedicht worden.



Waardering en beloning zijn erg belangrijk voor de medewerkers waarbij het bevoegde gezag een hele grote rol in speelt.

Communicatie:

Medewerkers geven aan dat **P-gerelateerde informatie** niet altijd wordt gedeeld door de leidinggevend en. Soms ontbreekt de informatieverstrekking zelfs.

Terugkoppeling/motivering van genomen beslissingen stagneert richting de werkvloer.

Het FTW-proces omvat te veel vaste regels waardoor het als **star** wordt ervaren en er geen maatwerk kan worden toegepast.

Bevoegd gezag hanteert soms 'eigen' criteria in het FTW-proces.

Loopbaanmogelijkheden



Medewerkers over:

Loopbaanmogelijkheden

- 28% weet *niet* met wie hij dit moet bespreken
- 47% weet welke dit zijn
- 66% is hier *niet* tevreden over
- **73% heeft onvoldoende contact hierover**
- 50% kan zich voldoende ontwikkelen bij Defensie

Loopbaanbegeleiding

- 74% ervaart contact met LBB *niet* als nuttig
- 45% (militair) spreekt zijn LBB tenminste eens per 3 jaar

Eigen loopbaan

- 76% meent dat leidinggevende *niet* van grote invloed hierop is
- 86% meent dat LBB *geen* vertrouwen hierin geeft
- 80% meent dat LBB *geen* grote invloed hierop heeft
- **81% meent dat Defensie hier geen goede invulling aan geeft**
- 66% kan dit *niet* zelf vormgeven

Loopbaanmogelijkheden



➤ Belangrijke elementen:

- Vervolgopleidingen
- Persoonlijke ontwikkeling
- **Loopbaansporen**
- Meerjarenplanning voor militairen in FPS3
- Duidelijkheid over toekomst bij Defensie voor militairen in FPS1+2
- **Locatie werkplek**; met name oudere militairen willen dichtbij huis werken

Algemene verbeterpunten:

- **Talent benutten** door gebruik te maken van Eerder Verworven Competenties en (later behaalde) diploma's.
- Reguliere functieduur verlengen.
- **Eén plek** voor loopbaanzaken waar LBB, FTW, vakoudste, leidinggevende en commandant samenkomen.
- **Wisselen** tussen dienstvakken, DO'en en ministeries mogelijk maken.
- Juiste persoon, op juiste plek, op juiste moment.
- **Transparant en duidelijk.**

Ervaringen met huidig loopbaanbeleid:

- Opleidingsmogelijkheden zijn minder makkelijk toegankelijk.
- Specialistische medewerker ervaart gebrek aan **loopbaanplanning**, heeft geen zicht op bevordering en wil ook opleidingen buiten het specialisme kunnen doen.
- Is meer gericht op organisatie dan op de persoon en weinig transparant.
- Is aan **vernieuwing** toe.
- Regelgeving werkt beperkend.
- Talent wordt niet voldoende benut en soms zelfs afgeremd.
- 'Verplichte' plaatsingen zijn nodig voor ervaringsopbouw.

Betere communicatie:

- Door HDP/DPOD/leidinggevendenden/commandanten.
- Binnen wapen- en dienstvakken.
- Haal info uit exitgesprekken.
- Uitleg over maatwerk /geen maatwerk.
- Over P-ontwikkelingen.
- **Eerlijk toekomstbeeld** aan nieuw personeel geven.

Doorgroei-mogelijkheden:

- Wat zijn deze eigenlijk?
- Waar liggen mijn kansen?
- Moet ik echt eerst alle bepaalde functies doen, terwijl ik al die vaardigheden al bezit? (hoepeltjes)
- Korporaals ervaren dit niet.
- MBO- of HBO-diploma zijn geen garantie voor doorgroei.
- Regels voor doorgroeien zijn te star.
- Medewerkers hebben behoefte aan **maatwerk**.
- Kennen en kunnen is niet gebonden aan rang, leeftijd of dienstjaren.

Loopbaanmogelijkheden



Verbeterpunten op het gebied van loopbaanmogelijkheden volgens:



FPS1-militairen

- **Studiemogelijkheden** voor FPS1-militairen.
- Lange termijn loopbaanafspraken maken.
- Meer contact met commandant over doorgroeimogelijkheden.
- **Inzicht** in functies en functie-eisen.
- Rekening houden met **wens** van medewerker.
- Kijken naar wat er **WEL** mogelijk is.
- Duidelijkheid en **zekerheid** bieden.



Burgermedewerkers

- LBB voor burgers is nog vrij **onbekend**: wat kan LBB bieden?
- Wat zijn de loopbaanmogelijkheden voor burgers eigenlijk?
- **Mindset** moet anders: militairen hebben een loopbaan en burgers een functie.
- Weinig zicht op doorgroeimogelijkheden.



FPS2-militairen

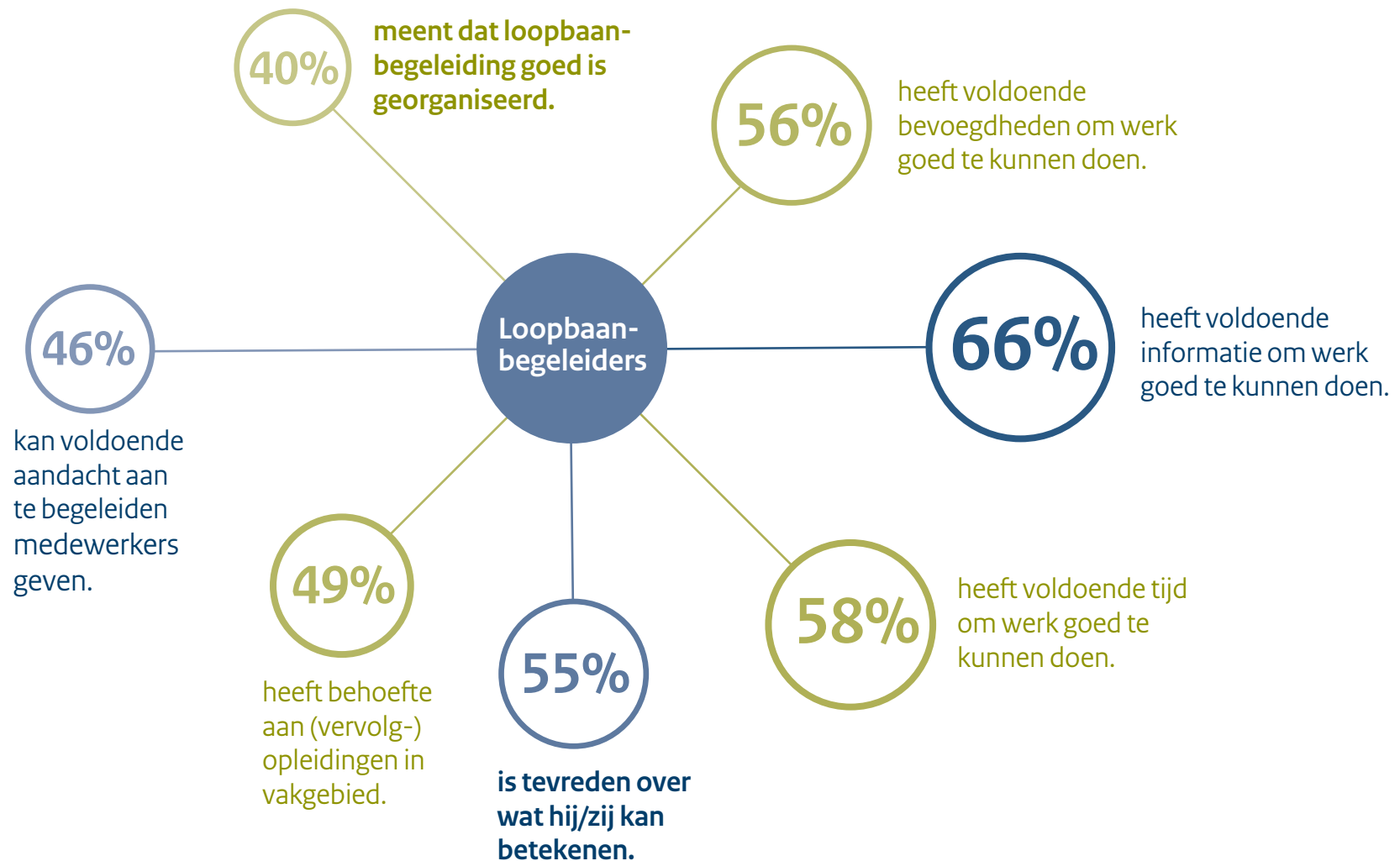
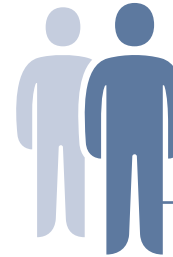
- Meer persoonlijk contact met LBB.
- **Contracten** anders invullen ter behoud.
- O-plaatsingen ook in belang van de militair.
- Doorstroom vereenvoudigen om ervaring binnen te houden.
- Loopbaanwensen en ambitie gaan niet door in verband met personeelstekorten.
- Geen looptijd in rang meer.
- **Flexibiliteit** in functies: bv 3 dagen operationeel en 2 dagen instructeur.



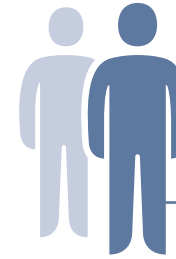
FPS3-militairen

- Juiste man op juiste plek, onafhankelijk van rang, leeftijd en dienstjaren.
- Vacaturebank met zoeken op **competentie**.
- Luisteren naar het personeel: mens **centraal** stellen.
- **Toekomstplan** bij medewerkers verplicht stellen: waar wil je heen?
- Ontwikkelen in de breedte.
- Zorg dat LBB, functietoewijzer en P&O op één lijn zitten of verander iets aan deze driehoek.

Loopbaanbegeleiding



Loopbaanbegeleiding



Uit de praktijk: wat hoort de LBB'er van de medewerker?

LBB moet begeleiden in ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden (verbreden/specialiseren).

Medewerkers verlangen een ingepland loopbaanspoor.

Tijdige en transparante communicatie vanuit LBB over (on)mogelijkheden en genomen besluiten.

LBB moet begeleiden in een goede balans tussen werk en privé.

De medewerker vindt de organisatie niet flexibel genoeg.

Medewerkers ervaren dat de behartiging van de organisatiebelangen te vaak voorop staat.



Ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden



Loopbaanspoor



Transparante communicatie



Balans werk/privé

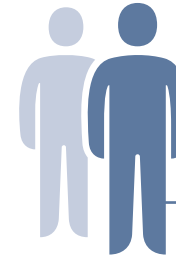


Maatwerk



O boven P

Loopbaanbegeleiding



Verbeterpunten van LBB over militair loopbaanbeleid



Bevoegdheden

Noodzakelijk om de **rolduidelijkheid** in het FTW proces te **verbeteren**. Wie is bevoegd gezag? Wat zijn de mandaten per functionaris in het proces?

Mens centraal

Mens boven het organisatiebelang met een betere balans werk-privé. Toepassen van **levensfase bewust P-beleid** betekent meer luisteren naar de **wens** van het individu.

Loopbaansporen

Met behulp van **loopbaansporen** kan de LBB'er duidelijk maken wat wel en wat niet mogelijk is. Immers niet alles kan altijd.

Labeling

Goede **labeling** van **functies**, maar ook inzicht in vakgebied van de **medewerker** is essentieel om loopbaanbegeleiding goed uit te voeren.

Langer plaatsen

Verlengen van de **plaatsingsduur** zal leiden tot meer gelegenheid om **maatwerk** toe te passen en de **balans werk-privé** recht te trekken.

Eenduidig proces

Vasthouden aan een **defensiebreed vastgesteld proces** leidt tot gelijkheid in uitvoering per DO en het stoppen met vergelijken.

Informatie-voorziening

De medewerker heeft **behoefte aan informatie** over wat de organisatie nodig heeft en wat de organisatie kan bieden. Welke **functies** zijn er en wat is er nodig om deze te vullen?

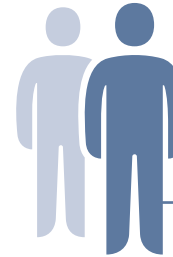
Talentontwikkeling

Maak gebruik van de **talenten** van medewerkers en **ontwikkel** deze. Niet vasthouden aan vooraf vastgestelde trajecten (hoepeltjes).

Toegankelijk

Vergroten van de **zichtbaarheid** en **bereikbaarheid** van LBB is een must wil deze functie een centrale rol kunnen spelen in het proces.

Loopbaanbegeleiding



Verbeterpunten van LBB over burger loopbaanbeleid



Loopbaansporen

Het **realiseren van loopbaansporen** en het **verbreden** van loopbaanmogelijkheden buiten het DO.



Behoeft aan beleid

Burgerloopbaanbegeleiding is relatief kort geleden opgericht en het is begrijpelijk dat er nog afstemming en inbedding moet plaatsvinden in organisatiedelen waar veel burgers werkzaam zijn. Er is behoefte aan **loopbaanbeleid** voor burgermedewerkers.

Vergroten rol LBB

Ontwikkeling van burgermedewerkers door vooruitkijken en langere **termijnplanning** past bij LBB.



Budget

Zorg voor **voldoende opleidingsbudget** om burgermedewerkers verder te **motiveren** en te **behouden**.

Kennis

Maak gebruik van **kennis en competenties** van burgermedewerkers en laat hen verouderde kennis updaten en ontbrekende competenties aanvullen om een loopbaan mogelijk te maken.

Functieroulatie



Het aanstellen op functie werkt belemmerend voor het hebben van loopbaanperspectief. **Stimuleren** van geregeld **rouleren** van functie.

Ketenregie

Zorg voor ketenregie; waar organisatie en persoonlijke **belangen** samen komen.



Conclusie



81%

In de enquête kwam naar voren dat 81% van de medewerkers vindt dat Defensie geen goede invulling geeft aan zijn/haar loopbaan en dat 66% van deze medewerkers dat wijt aan de loopbaanmogelijkheden. Medewerkers ervaren:

Medewerker centraal

- Talent wordt niet voldoende benut en soms afgeremd. Medewerkers ervaren eerder doorgroeibeperkingen dan mogelijkheden en dat zij niet centraal staan.
- Levensfase bewust P-beleid (waaronder nieuw salarismodel, flexibele functieduur, goede balans werk-privé, passende werklocatie bij levensfase en ouderenbeleid) is zeer gewenst.
- Ervaring, talent en behaalde opleidingen worden te weinig meegenomen in de verdere carrière.
- Te weinig opleidingsbudget voor burgermedewerkers.
- Medewerkers ervaren disbalans tussen O- en P-belang bij toekennen van functies.
- Teamgeest en loyaliteit zijn redenen om juist bij Defensie te blijven werken of er naar terug te keren.
- Medewerker centraal met voldoende materieel, missies en oefeningen.
- Aandacht voor generatiekloof tussen top en werkvloer.
- Medewerkers wijzen op de noodzaak van eerlijke en reële voorlichting aan nieuw personeel.

Bevoegd gezag

- Loopbaanbeleid is te veel gericht op organisatiebelang en is niet transparant.
- LBB, FTW en commandant lijken tegenstelde belangen te hebben. Afspraken met de een gelden niet automatisch als afspraken met de ander.
- Sterke roep om duidelijke en transparante afspraken over vervolgfunctie(s) en opleidingen.
- Behoefte bij LBB en medewerkers aan een duidelijk en eenduidig proces waarbij loopbaansporen kunnen ondersteunen.
- Alle partijen ervaren een onduidelijke verdeling van bevoegdheden en mandaten.
- Discrepancie tussen de behoefte aan duidelijke loopbaansporen met vooraf vastgestelde functies (hoepeltjes) en de behoefte aan individueel maatwerk.
- Goede informatieverstrekking en communicatie over besluitvorming wordt gemist.

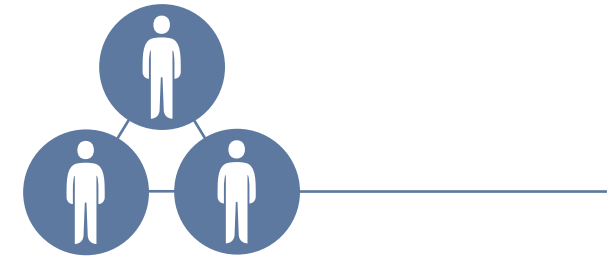
| Conclusie



Loopbaanbegeleiding

- 55% van de loopbaanbegeleiders is tevreden over wat hij/zij als LBB kan betekenen terwijl 74% van de medewerkers het contact met LBB niet als nuttig ervaren. Blijkbaar zit er een discrepantie tussen wat de medewerker van LBB verwacht en wat LBB aan de medewerker kan bieden.
- Het is verplicht dat de militair eens in de drie jaar een gesprek met LBB heeft, echter 55% van de militairen spreekt zijn LBB minder vaak. Dit kan liggen aan het feit dat 41% van de LBB aangeeft niet voldoende tijd te hebben om zijn/haar werk te doen. Ook burgermedewerkers missen regelmatig contact met LBB.
- LBB is nog te onzichtbaar en slecht bereikbaar.
- Voor medewerkers is het niet duidelijk wat LBB voor hen kan betekenen.
- Voor loopbaanbegeleiders is lang niet altijd duidelijk wat hun positie is en wat hun bevoegdheden zijn.
- LBB voor burgers mist de samenhang tussen persoonlijke- en organisatiebelangen met loopbaansporen als oplossing.
- LBB zou een prominentere rol in de ontwikkeling van burgermedewerkers moeten spelen.
- LBB heeft te weinig inzicht in beschikbare functies.

Concept nieuw HR-model Defensie



De HDP is bezig met een grondige herziening van het personeelsbeleid. Het hier besproken concept is van april 2020. Dit HR-model Defensie is naar eigen zeggen modern, toekomstbestendig en **vervangt** het huidige FPS. Zo komen er nieuwe aanstellingsvormen en flexibele contractvormen. Er wordt rekening gehouden met de wensen en behoeften van de organisatie en de medewerkers in relatie tot ontwikkelingen buiten Defensie en de arbeidsmarkt. Een ander element is **talentmanagement**: het signaleren van talent en faciliteren van talentontwikkeling.

In het HR-model Defensie staat de **driehoek** medewerker - leidinggevende - HR-expert centraal. Door in te spelen op de behoefte en talenten van de medewerker wordt loopbaanperspectief geboden.

De blauwdruk van het HR-model Defensie wordt binnenkort vastgesteld. De transitie duurt zo'n tweeënehalf jaar. Er zijn al **proeftuinen** gestart om ervaring met verschillende contractvormen op te doen, zoals bij Vliegbasis Volkel, 13e Lichte brigade

Oirschot, DGLC, DGO, Onderzeedienst en KCT. In deze proeftuinen wordt onder meer decentraal en regionaal werven, selecteren, keuren, aanstellen en opleiden uitgetoet. Verder is een grotere rol voor de HR-expert en begeleiding door de commandant voorzien. Evaluatie van de proeftuinen is eind 2020 gepland.

Kanttekeningen:



In dit onderzoek is gebleken dat de DO'n het huidige loopbaanbeleid verschillend toepassen. Medewerkers geven aan dit lastig te vinden en ervaren soms zelfs verschillen binnen hetzelfde DO. Eenduidigheid is dus belangrijk. Tegelijkertijd vragen medewerkers om maatwerk, oplossingen afgestemd op zijn of haar kwaliteiten, wensen en ambities. Eenduidigheid lijkt daardoor op gespannen voet te staan met maatwerk. Krijgen DO'en straks nog ruimte voor een eigen invulling?

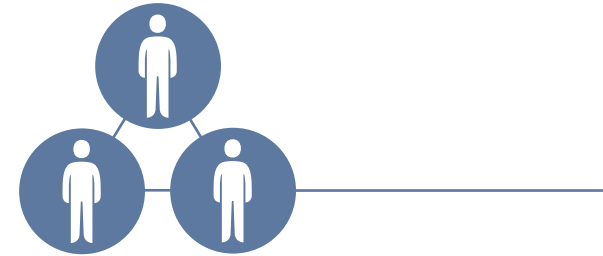
In dit onderzoek hebben medewerkers, maar ook de loopbaanbegeleiders, uitdrukkelijk de wens om **loopbaansporen** geuit. Medewerkers willen duidelijkheid en zekerheid over waar ze, ook op de langere termijn, aan toe zijn. LBB wil

loopbaansporen gebruiken om de (on)mogelijkheden in relatie tot de wensen en competenties van de medewerker aan te geven.

Momenteel is het **kennisniveau bij de medewerkers** nog niet toereikend genoeg om eigen carrièreplanning en ontwikkelbehoefte in te vullen. 53% van de medewerkers weet bijvoorbeeld niet welke loopbaanmogelijkheden er zijn. Daarbij lijkt het erop dat de medewerkers van mening zijn dat ook het **kennisniveau van LBB** (namelijk kennis over mogelijkheden binnen de organisatie en kennis over de betreffende medewerker) te laag is omdat 74% van de medewerkers het contact met LBB niet als nuttig heeft ervaren. Krijgt LBB de tijd en ruimte om



Concept nieuw HR-model Defensie



> een inhaalslag voor wat betreft kennis te maken? Of wordt de zoekslag gemaakt naar een effectievere en efficiëntere dienstverlening door LBB?

Bij de invoering van FPS in 2005 werd de medewerker, net als bij dit nieuwe HR-model, ook **verantwoordelijk** gemaakt voor zijn **eigen loopbaan**. Slechts 34% van de medewerkers geeft nu aan dat zij hun loopbaan zelf vorm kunnen geven. De vraag is of dit vernieuwde HR-model hierin verandering gaat brengen. In dit nieuwe HR-model zijn de leidinggevendenden verantwoordelijk voor het faciliteren en ondersteunen van de talentontwikkeling van hun medewerkers. Nu geeft slechts 23% van de medewerkers aan dat de **leidinggevende** van grote invloed is

op hun loopbaan. Mogelijk wil of kan de leidinggevende hier op dit moment geen rol in spelen of spelen andere (eigen) belangen van de leidinggevende mee? Dat een leidinggevende slechts 2 tot 3 jaar op functie zit, is mogelijk ook van invloed.

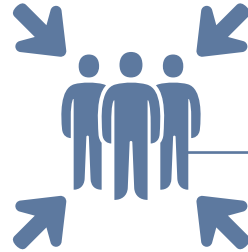
Uit dit onderzoek volgt voorts dat medewerkers het niet duidelijk vinden wie waar verantwoordelijk voor is. Ze hebben te maken met een commandant, een functietoewijzer, een vakoudste en een loopbaan-begeleider. Welke functionaris krijgt straks de uiteindelijke doorslaggevende beslissingsbevoegdheid over plaatsingen en opleidingen? Transparantie en **communicatie** hierover is daarom erg belangrijk.



Positief is voorts dat sommige van de in dit onderzoek genoemde verbeterpunten al terugkomen in het HR-model Defensie, te weten:

- De medewerker wil **vernieuwing**: langere functieduur, transparantie en duidelijkheid.
- De medewerker wil graag **centraal** staan in zijn eigen loopbaan, rekening houdend met zijn levensfase, wensen, talenten, (eerder) behaalde diploma's en competenties; kortom **talentmanagement** en maatwerk.
- De medewerker vraagt ook om **flexibiliteit**: in functies, wisselen binnen eigen DO, wisselen tussen DO'en en binnen het Rijk.
- Ontwikkeling ziet de medewerker graag door het volgen van **opleidingen**.
- Medewerkers zien '**verplichte**' **plaatsingen** die noodzakelijk voor ervaringsopbouw zijn, lang niet altijd als onoverkomelijk.

Aanbevelingen



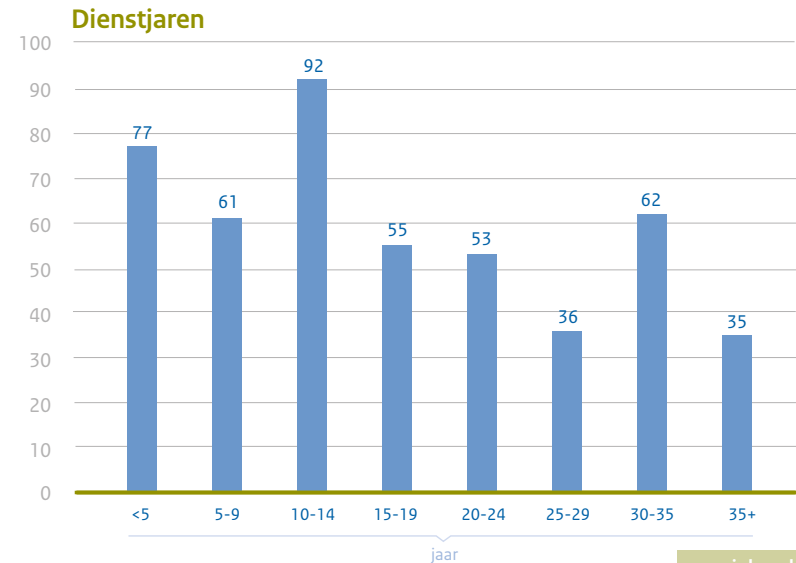
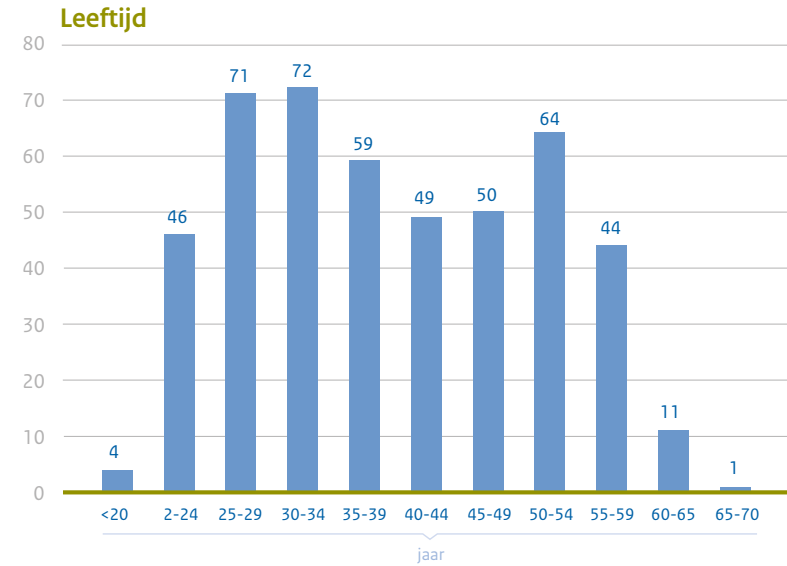
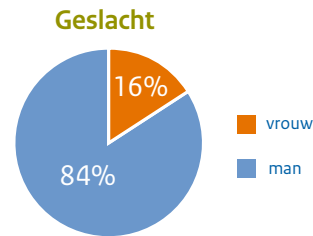
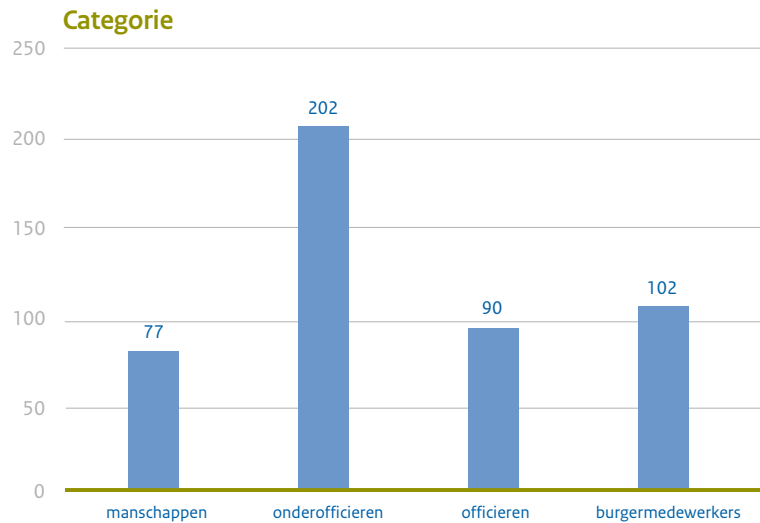
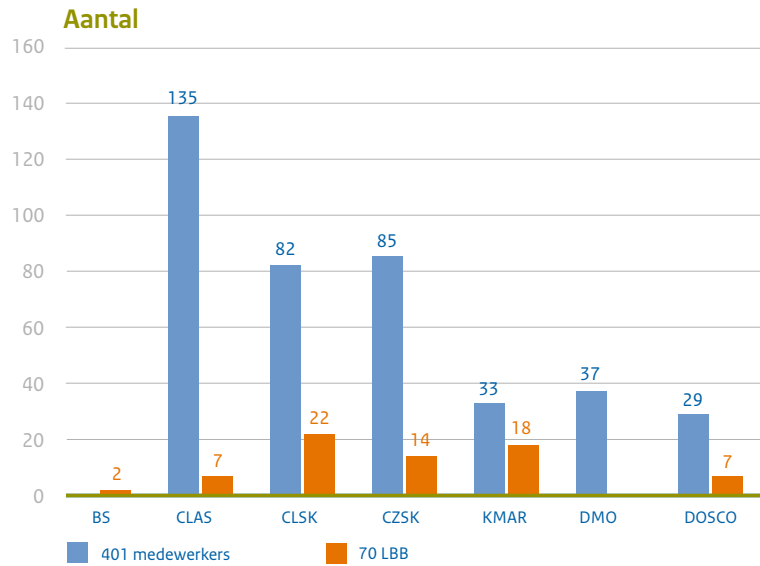
- Zorg voor **talentmanagement**.
- Voer **levensfasebewust** P-beleid in.
- Ga flexibeler om met **functieduur**.
- **Communiceer** duidelijk en eerlijk over loopbaan(on)mogelijkheden ook vanaf werving.
- Realiseer voldoende **opleidingsbudget** voor burgermedewerkers.
- Zorg voor betere integratie van P-belang in O-belang.

- Optimaliseer **afstemming** tussen functietoewijzer, vakoudste, loopbaanbegeleider en leidinggevende.
- Voer defensiebrede HR-beleid eenduidig uit met gebruikmaking van duidelijke en transparante **afspraken**.
- Zorg voor duidelijk vastgelegde **bevoegdheden**.
- Bezie gebruik van **loopbaansporen** ter ondersteuning voor commandant, medewerker en LBB en pas **maatwerk** waar nodig toe.

- Vergroot **zichtbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit** van LBB.
- Vergroot inzicht in defensiebrede functies in samenhang met competenties van medewerkers.
- Verbeter inzicht in taakuitvoering van LBB.

- **Besteed aandacht aan de ervaringen en verbeterpunten van medewerkers in nieuw beleid.**

Onderzoek in cijfers



Themabezoeken Loopbaanperspectief

DO	Onderwerp	Eenheid
BS	Loopbaanbegeleiding burgers	Loopbaanbegeleiding Bestuursstaf
CZSK	Operationeel uitvoerend	1 Marine Combat Group (1 MCG)
CZSK	Loopbaanbegeleiding	Loopbaanbegeleiding CZSK
CLAS	Operationeel staf	Opleidings- en Trainingscentrum Manoeuvre (OTCMan)
CLAS	Operationeel uitvoerend	13 Herstelcompagnie (13 Hrscie)
CLAS	Operationeel uitvoerend	41 Pantsergeniebataljon (41 Pagnbat)
CLAS	Loopbaanbegeleiding	Loopbaanbegeleiding DP&O/Personeelslogistiek Commando (PLC)
CLSK	Operationeel	Vliegbasis Eindhoven
CLSK	Loopbaanbegeleiding	Loopbaanbegeleiding Afdeling Personele Plannen en Ketenbeheer (APPK), Sectie Ondersteunend Personeel & Management Development (SOP & MD)
KMar	Operationeel	KMar-brigades Drenthe-IJsselstreek, Waddengebied en Oostgrens-Noord
KMar	Loopbaanbegeleiding	Loopbaanbegeleiding KMar
DOSCO	Uitvoerend	Defensie Vastgoed Management (DVM)
DOSCO	Loopbaanbegeleiding	Loopbaanbegeleiding DOSCO
DMO	'Operationeel'	Defensie Cyber Security Center (DCSC) en Afdeling Materieel Logistieke en Financiële IT (M&F IT)



Projectleider:

Chef Staf IGK Kol C.G. Koek

Auteurs:

LTKOLMARNIS H. Schonewille

Lkol R. Rentrop

Mr. M.C.E. Telkamp-Spruit

Voor vragen of opmerkingen kunt u e-mailen naar:

IGK@mindef.nl