

Rapport themaonderzoek 'Binden en boeien van de jonge militair'

Inleiding

De economische ontwikkeling in Nederland op de middellange termijn blijft ongewis. Verwacht wordt een gemiddelde economische groei van 1¼% voor de periode 2013-2016. De verwachte groei van de vraag naar arbeid is dan bescheiden, namelijk 0,4% per jaar. Tevens is een aantal algemene trends waarneembaar die de samenleving beïnvloeden, zoals een toenemende diversiteit en pluriformiteit en de vergrijzing. De mensen worden meer individualistisch en informeler en zijn steeds meer op zoek naar persoonlijke ontwikkeling en zingeving.

Tot en met 2016 staat defensie midden in een periode waarin veel ingrijpende veranderingen voor de organisatie op stapel staan. Naast deze ontwikkelingen zijn specifieke veranderingen binnen defensie van invloed. Defensie heeft een P&O dienstverleningsmodel ontwikkeld waarin de eigen verantwoordelijkheid van zowel de werknemer als leidinggevende centraal staat. De defensieonderdelen treden meer en meer in gezamenlijk verband (joint) op, zowel tijdens inzet maar ook meer en meer in de vredesbedrijfsvoering.

Al deze trends zijn op verschillende manieren van invloed op de wijze waarop werknemers omgaan met de arbeidsrelatie en bepalen hun verwachtingen.

In het afgelopen jaar hebben jonge medewerkers tijdens de werkbezoeken regelmatig aangegeven dat zij twijfelen over de toekomstmogelijkheden die defensie hen biedt. Om ook in de toekomst over voldoende jong en gemotiveerd kader te kunnen beschikken is het van belang om te weten wat hen bezighoudt, waar zij behoefte aan hebben en wat hen boeit bij en bindt aan de defensieorganisatie. Tijdens de reguliere werkbezoeken hebben leidinggevendenden hun zorgen uitgesproken over de afnemende aantrekkelijkheid van defensie als werkgever. Zij vinden het van belang dat de instroom geborgd wordt en voldoende personeel behouden blijft voor de organisatie.

Om aandacht te besteden aan dit onderwerp is na overleg met de minister besloten dit jaar onder de themanaam 'Binden en boeien van de jonge militair' een onderzoek in te stellen naar wat de jonge militaire kaderleden boeit en bindt.

Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de verwachtingen van jonge militaire kaderleden en vast te stellen op welke wijze zij gemotiveerd en geïnteresseerd blijven voor het werken bij defensie binnen de huidige budgettaire kaders. Op basis hiervan is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

"In hoeverre komen beleid en uitvoering van Personeel & Organisatie taken en verantwoordelijkheden alsmede de ontwikkelmogelijkheden in de praktijk tegemoet aan de behoeften van jonge militaire kaderleden."

De militaire doelgroep waar het onderzoek zich op richt betreft primair de onderofficieren en subalterne officieren die zich qua ervaringsopbouw bevinden in de interval van één jaar voor het einde van de dienverplichting tot en met circa vier dienstjaren in loopbaanfase twee. Ook heeft een groep aspirant-officieren studierend aan de Nederlandse Defensie Academie (vierjarige opleiding) aan het onderzoek deelgenomen. Uit eerdere onderzoeken van onder meer het Dienstencentrum Gedragswetenschappen en uit ervaringen met deze groepen blijkt dat zij zich tijdens het vervullen van hun eerste functies een goed beeld hebben gevormd van de eigen organisatie. Allen hebben via hun persoonlijke netwerken veel contacten buiten de defensieorganisatie, weten wat daar speelt en hebben de ambitie zich verder te ontwikkelen binnen of buiten de organisatie.

Onderzoeksopzet

In de periode tussen eind mei en begin juli van dit jaar hebben stafofficieren van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht met 82 (aspirant-) officieren en onderofficieren behorende tot de Koninklijke Marine (inclusief Mariniers), Koninklijke Landmacht, Koninklijke Luchtmacht en Koninklijke Marechaussee gesprekken gevoerd over het onderzoeksthema. Daarnaast hebben ruim 75 onderofficieren en 15 officieren, ingedeeld bij de Koninklijke Marine, Landmacht en Marechaussee en behorende tot de doelgroep, een vragenlijst ingevuld. Stafofficieren van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht zijn ook aanwezig geweest bij een door de Federatie van Nederlandse Officieren & Middelbaar en Hoger Burgerpersoneel georganiseerde themadag 'Ruimte voor jong talent' waaraan ongeveer 140 jonge officieren van alle krijgsmachtdelen hebben deelgenomen.

Voor het vooronderzoek is gebruik gemaakt van diverse bronnen zoals verslagen van werkbezoeken van de Inspecteur-Generaal der krijgsmacht, themaverslag onderzoek Koninklijke Vereniging van Marine Officieren 'Toekomstperspectief voor de jonge marineofficier' en documenten van de Hoofd directie Personeel, Operationele Commando's 's en overige defensieonderdelen. In diverse Kamerbrieven en in antwoorden op Kamervragen is de Minister van Defensie ingegaan op het onvoorziene personeelsverloop en de toepassing van instrumenten uit het personeelsbeleid om dit tegen te gaan.

Onderzoek Dienstencentrum Gedragswetenschappen

In opdracht van de Commandant Landstrijdkrachten heeft het Dienstencentrum Gedragswetenschappen eind 2009 een onderzoek ingesteld naar de redenen van onderofficieren binnen de landmacht te blijven (rapport GW-10-018 van 25 februari 2010). De managementsamenvatting uit dit onderzoeksrapport is opgenomen als bijlage bij dit rapport.

Het antwoord op de vraag of de uitkomsten uit het onderzoek van Gedragswetenschappen -nu bijna drie jaar later- hebben geleid tot merkbare positieve veranderingen in het personeelsbeleid of de uitvoering ervan staat in de conclusies van dit themaonderzoek.

Bevindingen Defensie Ontwikkeling en Netwerkdag (DONDerdag) voor young professionals bij Defensie

Op 12 april 2012 organiseerde de Federatie van Nederlandse Officieren & Middelbaar en Hoger Burgerpersoneel de Defensie Ontwikkeling- en Netwerkdag 2012 (DONDerdag 2012) voor Young Professionals bij Defensie. De doelgroep bestond uit officieren in de rang van luitenant en kapitein. Het programma bestond uit workshops over aspecten in de persoonlijke ontwikkeling, denktanks over actuele personeel en organisatie beleidsonderwerpen en een interactieve themadiscussie. Het kernthema van deze dag: 'Investeren in en behoud van talent'. Twee stafofficieren van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht hebben aan deze themadag deelgenomen. Hierbij een samenvatting van hun bevindingen.

Aansluiten personeelsbeleid bij ambities

De jonge officier kijkt over het algemeen twee functies vooruit. *Lifetime employment* binnen defensie is geen onderwerp waarover op jonge leeftijd al wordt nagedacht. Veel deelnemers geven aan dat het keuzemoment voor hen om te besluiten wel of niet door te gaan binnen de defensieorganisatie ligt tussen het dertigste en vijfendertigste levensjaar. De uitgangspunten in het Flexibel Personeelssysteem beschouwen zij als richtinggevend maar vinden zij zeker niet bepalend bij het maken van hun keuze. Aspecten als ontwikkelmogelijkheid (kennis en ervaring) en doorgroeimogelijkheid (loopbaan) zijn belangrijke pijlers bij de keuze. De deelnemers merken op dat het huidige personeelsbeleid niet meer aansluit bij de ambities van de jonge officier en de ontwikkelingen buiten defensie/de overheid. Het ontbreken van talentmanagement en maatwerk zijn als voorbeelden genoemd.

Doorlopende leerlijn

Jonge officieren zien de defensieorganisatie met haar enorme diversiteit aan functies, functiegebieden en niveaus als aantrekkelijke organisatie om zich te ontwikkelen. Zij zien vooral het personeelsbeleid als een sterk beperkende factor om hun ambities mogelijk te maken. Genoemd worden onder andere de strakke loopbaanpatronen in de onderbouw ('het halen van vinkjes'), het ontbreken van instrumenten voor talentontwikkeling ('zeer beperkte mogelijkheden voor een leidinggevende om gemaakte afspraken in een functioneringsgesprek uit te voeren'), de verschraling van opleidingsmogelijkheden, loopbaanbegeleiders zonder inhoudelijke bevoegdheden ('toekennen gewenste opleidingen, plaatsing op functies nodig voor gewenste ontwikkeling') en het ontbreken van stagemogelijkheden binnen en buiten de organisatie.

Na de opleiding aan de Nederlandse Defensie Academie liggen de eerste functies voor jonge officieren binnen het operationele werkveld. In deze periode wordt vooral een beroep gedaan op de leidinggevende kwaliteiten en maakt de jonge officier noch de organisatie (of slechts zeer beperkt) gebruik van de kennis op wetenschappelijk niveau opgedaan tijdens de Nederlandse Defensie Academie opleiding. Kennis verouderd snel. Als de officier weer in de gelegenheid komt functies te vervullen waarin een beroep wordt gedaan op het academisch werk- en denk niveau en zijn wetenschappelijke kennis, of wanneer hij overweegt op termijn de organisatie te gaan verlaten, is in veel gevallen aanvullende scholing nodig.

Jonge officieren pleiten voor de mogelijkheid van een doorlopende leerlijn waarbij zij de middelen krijgen hun kennis op peil te houden (persoonsgebonden opleidingsbudget) maar zelf verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Voor loopbaanbegeleider en commandant zien zij de rol van ondersteuner en bewaker.

Talentmanagement

Volgens de jonge officieren is het huidige personeelsbeleid en de daaraan gerelateerde uitvoeringsbepalingen vooral gebaseerd op het behoud van uniformiteit en is men bang voor uitzonderingen. Hedendaags personeelsbeleid zou zich moeten richten op talentmanagement; niet de spoorlijn waarover men zich moet bewegen, maar de vangrail waarbinnen men zich kan bewegen. Instrumenten voor zelfreflectie, persoonsgebonden opleidingsbudgetten, capaciteitstesten, stagemogelijkheden en een daarop aangepast beoordelingssysteem zouden daar onderdeel van uit moeten maken. De defensiemedewerker (militair en burger) krijgt hierbij ondersteuning door professionele loopbaanbegeleiders. Een individuele benadering gebaseerd op het ambitieniveau van het individu enerzijds en zijn capaciteit anderzijds zal leiden tot zichtbare verschillen in de ontwikkeling van de loopbaan van elk individu. Buiten de overheid is dat een breed geaccepteerd uitgangspunt.

Bevindingen uit gesprekken met jonge officieren en onderofficieren

De gesprekken met groepen (aspirant-) officieren en onderofficieren van de Koninklijke Marine (inclusief Mariniers), Koninklijke Landmacht, Koninklijke Luchtmacht en Koninklijke Marechaussee en de ingevulde vragenlijsten leveren de volgende bevindingen op.

Eigen loopbaanontwikkeling

Bij de ondervraagde doelgroepen blijkt een duidelijke behoefte te bestaan aan meer inzicht in de organisatieontwikkelingen (reorganisatieplannen) en in de visie op het toekomstige personeelsbeleid Defensie. Binnen het huidige personeelsbeleid is de medewerker verantwoordelijk voor zijn/haar loopbaan. Om hieraan inhoud te kunnen geven is het noodzakelijk inzicht te hebben in de toekomstige organisatie-inrichting en de daarbij behorende loopbaanmogelijkheden. Veel militairen geven aan dat zij op dit moment alleen maar solliciteren om hun baan binnen defensie zeker te stellen. Binnen de landmacht blijkt dit uit de soms zeer grote aantallen sollicitanten per vrijvallende functie.

Men heeft daarnaast weinig vertrouwen in het vacatureaanbod in de Arbeidsplaatsenbank. Het gevoel bestaat dat niet alle vacatures die voor vulling in aanmerking komen daadwerkelijk zichtbaar zijn. Onjuist handelen in de selectieprocedure (b.v. het ontbreken van harde criteria bij afwijzing; geen of onjuiste/onvolledige afwijsredenen, geen uitnodiging voor gesprek, 'nietszeggende' sollicitatiegesprekken) versterken dit gevoel. Dit creëert een gevoel van onmacht en werkt demotiverend. Het vertrouwen in de organisatie op dit onderwerp is laag. Onderofficieren bij de Koninklijke Marine merken nog op dat zij het ontbreken van een fatsoenlijke periode van functieovergave/-overname als demotiverend beschouwen. Langdurige onzekerheid en/of onduidelijkheid over en verlenging of omzetting van een aanstelling naar loopbaanfase 2 of 3 werkt eveneens demotiverend en zet de militair aan tot het zoeken van een functie buiten defensie.

Cadetten van de Koninklijke Luchtmacht wijzen erop dat het al meerdere malen is voorgekomen dat voor aan de Nederlandse Defensie Academie afgestudeerde cadetten geen startfunctie beschikbaar is, of erger dat zij met ontslag worden bedreigd. Ook geven zij het voorbeeld van recent opgeleide vliegers die nog geen vliegende functie hebben gekregen. De groep is van mening dat hier sprake is van kapitaalvernietiging. Zij zijn van mening dat het volgen van een opleiding aan de Nederlands Defensie Academie uitzicht zou moeten bieden op baangarantie, in ieder geval voor de tijd dat op hen de dienverplichting rust. Landmacht personeel vraagt zich af op welke wijze binnen het functietoewijzingsproces de uitspraak van Commandant Landstrijdkrachten over 'kwaliteit op functie' inhoud krijgt. Vooruitlopend op de nieuwe organisatie-inrichting heeft de Koninklijke Landmacht de doorstroommogelijkheid van soldaten en korporaals naar de Koninklijke Militair School in aantallen beperkt. Voor velen betekent dit een streep door de persoonlijke ambitie en een vertrek, eerder dan gepland, als gevolg van het flexibel personeelssysteem of uit teleurstelling.

Bij verschillende eenheden tijdens de werkbezoeken werd een bovenmatige niet geplande uitstroom gesignaleerd. Het betreft ondermeer technisch hoogwaardig opgeleide korporaals bij de afdeling Materieellogistiek (Koninklijke Marine), technisch personeel bij het Marine detachement Holland (Koninklijke Marine), F-16 vliegers en specialistisch technisch personeel bij de vliegbasis Leeuwarden (Koninklijke Luchtmacht) en korporaals uit de materieeldienst van 320 Herstelcompagnie (Koninklijke Landmacht).

Doorlopende opleidingslijn

In de diverse wervingscampagnes is de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de opleidingsmogelijkheden (scholing) die Defensie biedt. In de eerste jaren van functioneren ligt het accent op de opleiding tot militair en de benodigde functieopleidingen voor de start- en vervolgfuncties. Het uitgangspunt dat een militair zich in zijn functie door het volgen van functieopleidingen moet kunnen voorbereiden op zijn volgende functie, is door het gebrek aan opleidingscapaciteit (b.v. rijopleidingen) minder uit de verf gekomen. Voor diverse functieopleidingen bestaan wachttijden (genoemd: rijopleiding, opleiding schietinstructeur, opleiding vervoer gevaarlijke stoffen). Een andere mogelijkheid betreft het volgen van opleidingen op middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroeps onderwijs of universitair niveau (gedeeltelijk of volledig vergoed). Ook na aanpassing van de regelgeving (Algemeen Militair Ambtenaren Reglement art 16a) is het nog steeds mogelijk een verzoek hiervoor in te dienen. Toetsing van de aanvraag vindt plaats door het defensieonderdeel aan de hand van zelfopgestelde criteria (uit: Kamerbrief Minister van Defensie van februari 2012 nr. BS2012004512). In dezelfde Kamerbrief staat dat het opleidingsbudget is verlaagd. De door het personeel gewenste doorlopende opleidingslijn kenmerkt zich op dit moment door hindernissen. Vooral jonge officieren ervaren dit als een nadeel. Zij vinden dat zij een kennisachterstand oplopen ten opzichte van hun leeftijdsgenoten werkzaam in het bedrijfsleven. Cadetten van de Koninklijke Luchtmacht, studierend aan de Nederlandse Defensie Academie, geven aan dat de aantrekkingskracht van Defensie mogelijk verder kan worden versterkt als cadetten de mogelijkheid geboden wordt naast de civiel erkende bachelortitel ook de mastertitel te behalen, desnoods (deels) op eigen kosten.

De mogelijkheid om te werken in een internationale omgeving of stages buiten Defensie bij een aan Defensie gelieerd bedrijf zal volgens vele jonge officieren bijdragen tot kennisverbreding en kennisverdieping en sluit hiermee aan bij de door hen gewenste doorlopende ontwikkelingslijn. Het verminderen van het aantal arbeidsplaatsen in het buitenland om budgettaire redenen krijgt daarom weinig bijval. De mogelijkheid een periode (stage) buiten defensie te werken bestaat, voor zover bij de doelgroep bekend, nog niet. Bij de Koninklijke Landmacht is onlangs het project "Pilot uitwisseling Defensiepersoneel met bedrijfsleven" gestart waarbij vijf kapiteins gedurende drie jaar (stage) de gelegenheid krijgen ervaringen op te doen buiten defensie.

Verlies van loyaliteit en vertrouwen

Tijdens de werkbezoeken van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en de gevoerde themagesprekken blijkt dat de communicatie over de reorganisaties en de mogelijke gevolgen daarvan voor het personeel weliswaar is verbeterd maar nog onvoldoende aansluit op de informatiebehoefte van de medewerker. Macro ziet de medewerker dat maatregelen genomen worden om het personeelsbestand beheersbaar te houden. Genoemd worden: het beperken van de doorstroom naar de Koninklijke Militaire School Koninklijke Landmacht, het niet meer publiceren van vacatures, het benoemen van knelpuntcategorieën, het beperken van de doorstroom naar de volgende rang. Het is voor de medewerker op de werkvloer echter onduidelijk waarop dit is gebaseerd en wat de mogelijke gevolgen daarvan voor hem/haar persoonlijk in de toekomst zijn. Deze onzekerheid werkt frustrerend en demotiverend. Openlijk spreekt men over het verliezen van de loyaliteit ten opzichte van de organisatie, het verliezen van vertrouwen in de leiding en gaat men gesprekken over het verlaten van de organisatie niet meer uit de weg. Ouder personeel merkt op dat met name de jonge militairen eerder voor zichzelf kiezen dan voor de organisatie. De jonge militairen bevestigen dit. Het niet binden verlaagt de vertrekdrempel. Jonge militairen zouden in dit kader meer betrokken moet worden bij het tot stand komen van of veranderingen in het personeelsbeleid.

Een gevarieerd oefen- en trainingsprogramma

Uit alle gehouden gesprekken en uit de werkbezoeken blijkt dat naast opleiden, de variatie in werk en een uitdagend, goed samengesteld en gevarieerd oefen- en trainingsprogramma belangrijke factoren zijn om te blijven. Hierbij valt op dat vooral het landmachtpersoneel aangeeft minder tevreden te zijn met het oefenprogramma (genoemd zijn: oefenen in de achtertuin, weinig in internationaal verband) terwijl mariniers aangeven dat zij door de combinatie van oefeningen/inzet en opleidingen in het buitenland veel (ongeveer 26 weken per jaar) van huis zijn. De landmachtmilitair spreekt over leegloop, "hou ze bezig", programma's. Men heeft tijd voor een opleiding of om op zoek te gaan naar ander werk (binnen of buiten de defensieorganisatie). Na een periode van ingrijpende bezuinigingen op het oefenprogramma zijn op dit punt weer verbeteringen zichtbaar. Het marinepersoneel geeft aan, door de frequente periodes van afwezigheid, minder betrokken te zijn bij hetgeen zich thuis en in de sociale omgeving (familie, sportvereniging, vriendenkring) afspeelt.

Balans privé en werk

Enkele jaren geleden vormde levensfasebewust personeelsbeleid een belangrijk uitgangspunt voor de ontwikkeling van het personeelsbeleid bij Defensie. Ben je jong en ongebonden dan vormen regelmatige uitzending, een aantrekkelijk oefenprogramma of een varende plaatsing de uitdaging. In de fase daarna is een balans tussen werk en privé belangrijk. Tijdens de bijeenkomsten hebben vooral vrouwelijke militairen aangegeven defensiebreed nauwelijks medewerking te krijgen bij het vinden van een passende deeltijdfunctie. Hiervoor is in het Jaarverslag 2011 van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht al aandacht gevraagd. Marinemedewerkers merken op dat de vaar/wal verhouding onder druk staat. Zij wijten dit mede aan tekorten in bepaalde categorieën personeel (zoals technische dienst en verbindingdienst). Bij operationele inzet (uitzending of oefening) vult de organisatie de vacante operationele functies tijdelijk met walplaatsers. De organisatie stelt hierbij niet altijd de vraag of het uitkomt. De militair, loyaal aan de organisatie en bang dat een 'nee' verkeerd zal worden uitgelegd, cijfert zichzelf of zijn achterban weg en stemt in. Verstoring van de balans tussen werk en privé (zoals ervaren door de militair en zijn of haar thuisfront) kan voor de jonge militair aanleiding geven de defensieorganisatie vroegtijdig te verlaten.

De financiële drempel geslecht?

Het onderwerp "salaris" is niet als belangrijkste *dissatisfier* genoemd maar kwam wel veelvuldig in de gesprekken aan de orde. Door het hanteren van de nullijn binnen de overheid neemt het verschil in salarisniveau tussen overheid en bedrijfsleven (voor overeenkomstig werk) toe. Tevens ziet men een verdere versobering van de financiële secundaire arbeidsvoorwaarden. Genoemd worden: de nullijn, toelage onregelmatige dienst, wervingspremie, bindingspremie, reiskostenvergoeding, overwerk opnemen in tijd in plaats van geld, minder geld voor opleiden, minder budget beschikbaar voor functioneringsgratificaties en beloningen en verhoging kosten maaltijden Paresto (zonder merkbare kwaliteitsverbetering). Mocht het financiële aspect eerder nog een belangrijke drempel zijn om te vertrekken dan is deze de afgelopen jaren in een rap tempo geslecht. Het jonge kader spreekt zich positief uit over de nog aanwezige 'krenten in de pap' zoals kwalitatief hoogwaardige sportfaciliteiten, de zeer goede ziektekostenverzekering en een passend pakket kleding en uitrusting. De onderofficieren van de marechaussee merkten op dat het basissalaris van de onderofficier hoger is dan die van de politie maar de toelage onregelmatige dienst bij de politie is hoger. Treden marechaussee en politie samen op dan komt de politieagent gunstiger uit de financiële vergelijking. Onderofficieren van de marechaussee gaven aan bewust niet voor de politie te hebben gekozen en dat samenvoegen van politie en marechaussee voor hen een reden zou zijn om op te stappen.

Conclusie

Het in 2009 door het Dienstencentrum Gedragwetenschappen gehouden onderzoek heeft belangrijke informatie opgeleverd over de redenen van de onderofficier om bij defensie te blijven. Drie jaar later kan worden vastgesteld dat de conclusies uit dit onderzoek nog steeds valide zijn. Op het gebied van het personeelsbeleid bij Defensie hebben geen merkbare, voor de doelgroep positieve, veranderingen plaatsgevonden. Uit het themaonderzoek is naar voren gekomen dat de jonge militairen vooral op het gebied van opleiden en ontwikkelen de mogelijkheden als slechter ervaren ten opzichte van de situatie in de afgelopen jaren.

De huidige generatie jonge onderofficieren en officieren staat anders in het leven dan eerdere generaties. De inhoud van het werk en de ontwikkelmogelijkheden bepalen in hoge mate of men langer wil blijven of zich gaat oriënteren buiten Defensie. De levensfase waarin men zich bevindt speelt hierbij eveneens een rol. Van de organisatie verwacht de medewerker een pakket arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid dat enerzijds recht doet aan het werk van de militair en anderzijds aansluit bij de behoefte om zich verder te ontwikkelen voor functies binnen of buiten de defensieorganisatie. De beschikbaarheid van voldoende budget is hiervoor een randvoorwaarde.

Jonge officieren en onderofficieren zien de defensieorganisatie met haar enorme diversiteit aan functies, functiegebieden en niveaus als aantrekkelijke organisatie om zich te ontwikkelen. Zij zien vooral de huidige toepassing van het personeelsbeleid als een sterk beperkende factor hun ambities mogelijk te maken. Volgens de jonge militairen zijn het huidige beleid en de daaraan gerelateerde uitvoeringsbepalingen vooral gebaseerd op het behoud van uniformiteit en eenheid en is de defensieleiding bang voor uitzonderingen. Het hedendaags personeelsbeleid zou zich meer moeten richten op talentmanagement; niet de spoorlijn waarover men zich moet bewegen, maar de vangrail waarbinnen men zich kan bewegen. Instrumenten voor zelfreflectie, persoonsgebonden opleidingsbudgetten, capaciteitstesten, stagemogelijkheden en een daarop aangepast plaatsings- en beoordelingssysteem zouden daar onderdeel van uit moeten maken. De ondersteuning vindt hierbij plaats door professionele loopbaanbegeleiders met bijpassende bevoegdheden.

Aanbevelingen

Maak gebruik van de uitkomsten van gedragswetenschappelijke onderzoeken en informatie uit bestaande personeelsinstrumenten (bijvoorbeeld beoordelingen, functioneringsgesprekken, loopbaanbegeleiding) om inzicht te krijgen in wat leeft bij de jonge militairen. Communiceer over wat gebeurt met de verzamelde informatie.

Betrek jonge officieren en onderofficieren bij het tot stand komen van het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten op die onderdelen die bij hen leven en ga bij de toepassing zoveel als mogelijk uit van de individuele behoefte (maatwerk).

De huidige loopbaanmogelijkheden zijn gebaseerd op de organisatie inrichting vóór 18 april 2011. Wacht niet tot het einde van de reorganisatieperiode met het geven van duidelijkheid over de nieuwe loopbaanmogelijkheden.

Bied voldoende ontwikkelingsmogelijkheden, bij voorkeur met civiel erkende diploma's, en blijf ook in financieel (arbeidsvoorwaardelijk) opzicht een aantrekkelijke werkgever waarvoor men graag wil komen en blijven werken.

Bijlage 1 bij Rapport themaonderzoek 'Binden en boeien van de jonge militair'

Managementsamenvatting van het onderzoek van het Dienstencentrum Gedragwetenschappen naar de 'blijf redenen' van onderofficieren binnen de Koninklijke Landmacht (rapport GW-10-018 van 25 februari 2010).

2. Samenvatting en conclusies

Uit de gesprekken met de onderofficieren komt veel passie voor het werk als militair naar voren. De personen die meegedaan hebben aan de gesprekken, spreken met veel enthousiasme en betrokkenheid over hun werk. Men voelt zich verbonden met Defensie. Men lijkt geen moeite te hebben om open en eerlijk over het werk te spreken. Zo worden niet alleen de positieve aspecten benoemd maar ook de minder leuke kanten en de problemen waar men tegen aanloopt.

2.1.1. Wat maakt dat onderofficieren langer in dienst blijven (verblijfsduur)?

De vraag 'kan men niet weg of wil men niet weg', is te beantwoorden aan de hand van de aard van de aspecten die genoemd worden op de vraag waarom men het werk als militair aantrekkelijk vindt. Er worden met name aspecten genoemd die karakteristiek zijn voor het werk als militair zoals de afwisseling van het werk, het avontuur, de uitzendingen en de mate van verantwoordelijkheid die men heeft. Dit zijn redenen waarom men ooit bij de Koninklijke Landmacht is gaan werken maar het zijn ook nog steeds aspecten die tot tevredenheid leiden.

Een zeer belangrijk aspect dat misschien een minder grote rol heeft gespeeld bij de keuze voor Defensie maar wel maakt dat men blijft, zijn de mogelijkheden die er zijn voor ontwikkeling en scholing. Men praat vol enthousiasme over de verschillende functies die men kan bekleden en die de mogelijkheid bieden zich breder te ontwikkelen. Ook waardeert men de cursussen en opleidingen die er zijn om door te kunnen groeien.

Naast de aard van het werk en de doorgroeimogelijkheden, zijn ook het 'militair zijn' en de bedrijfscultuur aspecten die tot binding aan het bedrijf leiden. Deze aspecten worden echter minder snel en minder uitgebreid ter sprake gebracht en lijken een minder grote rol te spelen in de arbeidssatisfactie.

Als ernaar gevraagd wordt, benoemen de onderofficieren de beperkte mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Men heeft er echter niet veel over te vertellen en geen enkele onderofficier geeft aan vanwege deze reden bij de Koninklijke Landmacht te blijven. Het kan zijn dat onderofficieren het moeilijk en confronterend vinden om toe te geven dat men vanwege deze reden bij de Koninklijke Landmacht blijft. Echter, door de manier waarop men over het werk praat en over de aspecten die het werk zo leuk maken, bestaat niet de indruk dat dit onbewust het geval is.

Zoals eerder aangegeven, worden er met name karakteristieke kenmerken van het werk als onderofficier genoemd. Algemene kenmerken zoals primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden worden minder uitgebreid en altijd later in het interview genoemd. Deze uitkomst duidt erop dat men het werk echt aantrekkelijk lijkt te vinden en niet blijft omdat de randvoorwaarden op orde zijn en er geen alternatieven zijn.

2.1.2. Op welke manier kan invloed worden uitgeoefend op de verblijfsduur?

De aspecten die tot tevredenheid leiden kunnen echter ook voor ontevredenheid zorgen en bieden aanknopingspunten die gebruikt kunnen worden om personeel in loopbaanfase 2 zo lang mogelijk in dienst te houden.

Zorg voor duidelijke communicatie over uitzendingen en onderbrekingen.

Een goede balans in het aantal uitzendingen is van groot belang voor de tevredenheid met het werk. Te veel op uitzending gaan, maar ook te weinig uitgezonden worden, leidt tot ontevredenheid en scheve gezichten. Uit de gesprekken blijkt dat sommige onderofficieren vinden dat ze te weinig uitgezonden worden terwijl anderen vinden dat ze te veel op uitzending zijn geweest.

Het verdient aanbeveling om iedere onderofficier in principe ongeveer even vaak aan bod te laten komen voor uitzending en te luisteren naar de individuele wensen. Indien dit niet mogelijk is (door bijvoorbeeld onderbezetting), is het belangrijk om duidelijk en tijdig inzicht te geven in de geselecteerde personen voor een uitzending. Daarnaast zou transparantie van het selectieproces onvrede tegen kunnen gaan doordat men meer begrip heeft voor de keuzes die worden gemaakt.

Persoonlijke ontwikkeling en scholing hoge(re) prioriteit geven.

Momenteel komt het bij sommige onderofficieren voor dat de carrière niet volgens plan verloopt door onderbezetting en uitzendingen. Onderbrekingen in scholing en stagnatie in persoonlijke ontwikkeling leiden tot teleurstellingen en ontevredenheid.

Met een duidelijke en vroegtijdige communicatie kunnen ook verwachtingen ten aanzien van het volgen van opleidingen afgestemd worden. Dit wil zeggen dat het aanbeveling verdient om alleen opleidingen en cursussen te beloven die ook daadwerkelijk worden waargemaakt.

Zorg voor een goede balans tussen begeleiding en mate van zelfstandigheid.

Het gevaar van een grote mate van zelfstandigheid is dat het kan doorslaan in te weinig begeleiding. Hierdoor ontstaan soms situaties waarin de onderofficier taken moet uitvoeren waar hij zich niet zeker genoeg in voelt. Onvoldoende kennis en kunde leiden tot frustratie en ontevredenheid.

Om deze reden verdient het aanbeveling om jonge onderofficieren die net van de Koninklijke militaire School afkomen of net op een nieuwe functie zitten voldoende begeleiding te bieden.

Onderofficieren zijn een *commitment* aangegaan met Defensie waardoor men de mogelijkheden op de arbeidsmarkt verkleint. Hier wil men een duidelijk toekomstperspectief voor terug. Krijgt men dit niet, dan leidt dit tot onzekerheid en twijfel. Het verdient aanbeveling hier zo vroeg mogelijk aandacht aan te besteden zodat onzekerheden weggenomen worden. Dit kan bijvoorbeeld door standaard in een functioneringsgesprek de wensen ten aanzien van de toekomst te bespreken en verwachtingen af te stemmen.

Werk aan bewustwording eigen verantwoordelijkheid van loopbaanplanning.

Men is tevreden over de mogelijkheden die er zijn om binnen Defensie carrière te maken, maar de mogelijkheden worden niet altijd optimaal benut. Dit is te wijten aan enerzijds een gebrek aan eigen initiatief als onvoldoende individuele en flexibele begeleiding.

Om ervoor te zorgen dat ontwikkelingsmogelijkheden meer benut worden en tot nog meer werksatisfactie leidt, zou meer aandacht besteed moeten worden aan het bewustmaken van de verantwoordelijkheid die de onderofficier heeft voor het plannen van zijn eigen loopbaan. Hiermee kan niet vroeg genoeg worden begonnen.

Loopbaan explicieter en individueel begeleiden.

De begeleiding van de loopbaan is momenteel te algemeen en niet voldoende gericht op het individu. Hierdoor heeft men het gevoel dat er niet voldoende naar hen wordt geluisterd en voelt men zich niet gezien.

Het zou beter zijn als de loopbaanbegeleider minder mensen zou monitoren zodat er meer aandacht besteed kan worden aan individuele wensen. Daarnaast zouden leidinggevende meer moeten luisteren naar de wensen van de onderofficieren en de vrijheid moeten krijgen om af te wijken van de regels die gelden om onderofficieren door te laten groeien.

Waardering (en status) onderofficieren verhogen, meer differentiatie van manschappen.

Ook al speelt het salaris geen grote rol in de motivatie om bij Koninklijke Landmacht te blijven werken, waardering en erkenning van het werk als onderofficier zijn wel punten waarop winst te behalen lijkt. Vooral de leidinggevenden zijn van mening dat de status van de onderofficier niet meer is wat het is geweest. Meer waardering tonen in de vorm van complimentjes, verlof, financiële vergoeding en onderscheidingen kan de arbeidssatisfactie verhogen.