

De toekomstige strijd om goed defensiepersoneel

Verkenning van het arbeidsaanbod voor de krijgsmacht in 2020

In het kader van de Strategische Verkenningen van Defensie heeft TNO Arbeid in 2008 het te verwachten aanbod van arbeid voor Defensie in 2020 verkend. De vraag daarbij was met welke ontwikkelingen Defensie als werkgever rekening moet houden om in 2020 en later nog over voldoende en goed personeel te kunnen beschikken. De belangrijkste demografische, maatschappelijke en arbeidsmarktontwikkelingen overziend luidt de conclusie dat het arbeidsaanbod vooral veel diverser wordt. Meer allochtonen, meer vrouwen en ook meer ouderen zullen het aanbod bepalen. Als Defensie alle uiteenlopende doelgroepen wil 'binden en boeien' is vooral differentiatie en meer maatwerk nodig in de benadering en aansturing van mensen, maar ook in arbeidsrelaties en ontwikkelingsmogelijkheden.

*Drs. J.M.A.F. Sanders, drs. W.S.M. Piek, dr. J. van Genabeek en dr. M.J. Huiskamp**

De Nederlandse bevolking verandert van samenstelling. Mensen worden steeds ouder, gezinnen kleiner, vrouwen krijgen op latere leeftijd kinderen, er vestigen zich in Nederland meer mensen uit het buitenland en er vertrekken meer Nederlanders voor korte of langere tijd naar het buitenland. De Nederlandse bevolking zal er in 2020 dan ook aanzienlijk anders uitzien dan nu (zie ook: Sanders e.a., 2009b). Daarmee verandert ook het aanbod van arbeid op de arbeidsmarkt als geheel en het aanbod van arbeid voor Defensie in het bijzonder. Vergrijzings- en ontgroeningstrends (een toename van het percentage ouderen in de bevolking c.q. een afname van het percentage jongeren) leiden tot een steeds ouder aanbod van arbeid. Daarnaast hebben *upgradings*-tendensen een steeds beter (hoger) opgeleid aanbod van arbeid tot gevolg, terwijl een

enorme toename in de arbeidsparticipatie van vrouwen zorgt voor een 'vrouwelijker' aanbod van arbeid. Doordat steeds meer mensen uit zeer uiteenlopende culturen zich blijvend vestigen wordt het arbeidsaanbod ook steeds diverser en multicultureler. Juist de grote en groeiende dynamiek van de arbeidsmarkt vormt een factor waarmee Defensie rekening dient te houden bij het vormgeven aan haar strategische beleid voor de komende decennia. Een onderdeel van de Strategische Verkenningen van het ministerie van Defensie is dan ook geweest een onderzoek uit te voeren naar de ontwikkelingen en trends aan de *aanbodzijde* van de arbeidsmarkt tot 2020. De resultaten van deze verkenning vormen mede de bouwstenen voor een beschouwing op het arbeidsmarkt- en personeelsbeleid van Defensie voor de toekomst.

In dit artikel kijken we allereerst naar demografische en arbeidsmarktontwikkelingen en hun impact op de omvang en de samenstelling van het aanbod van arbeid op de Nederlandse

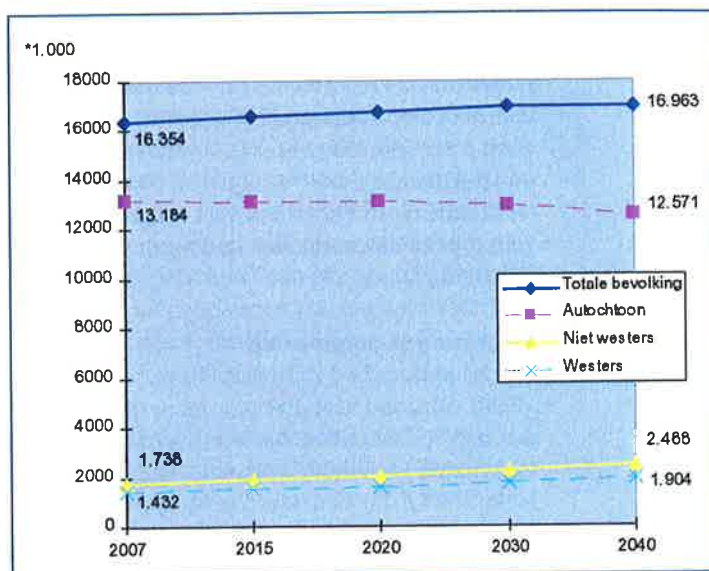
* J.M.A.F. Sanders is adviseur/onderzoeker in het team 'duurzame inzetbaarheid' bij TNO; W.S.M. Piek is teamleider duurzame inzetbaarheid bij TNO; J. van Genabeek is als adviseur/onderzoeker werkzaam in het team monitoring bij TNO; M.J. Huiskamp is als adviseur/onderzoeker werkzaam in het team duurzame inzetbaarheid bij TNO.

arbeidsmarkt. Het artikel vervolgt met een beschrijving van andere belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op het arbeidsaanbod voor Defensie tot 2020. Daarbij komen onder meer de structurele schaarste aan arbeidscapaciteit, de globalisering, individualisering, technologische dominantie en klimaat en milieu aan de orde. Bij het beschrijven van deze ontwikkelingen is een onderscheid gemaakt naar beïnvloedbare trends en meer autonome trends. Vanuit de beschrijving van autonome en beïnvloedbare trends volgt een overzicht van bepalende elementen bij de versterking van zowel de wervingskracht van Defensie als de capaciteit om het personeel in de toekomst te behouden. We sluiten dit artikel af met een korte conclusie.

Demografische ontwikkelingen

Bevolking blijft toenemen

Tot 2025 groeit de Nederlandse bevolking naar verwachting met ongeveer een half miljoen personen tot 16,9 miljoen mensen (Van den Broek e.a. 2008, zie ook figuur 1). Deze groei wordt veroorzaakt door een geboorteoverschot, een positief migratiesaldo en een ouder wordende bevolking. Het geboorteoverschot komt vooral voor rekening van de tweede generatie niet-westerse allochtonen, die ook de komende decennia gemiddeld genomen nog meer kinderen krijgen dan autochtonen en westerse allochtonen. Het positieve migratiesaldo wordt vooral veroorzaakt door westerse allochtonen, met name vanuit de EU en Midden- en Oost-Europese landen (MOE-landen), zoals Polen, Hongarije en Roemenië. De bevolkingsgroei neemt elk jaar licht in omvang af. In 1970 groeide de bevolking nog met 160.000 mensen per jaar, in 1990 was dat 120.000. In 2010 wordt een groei van 35.000 verwacht, maar in 2030 zal de groei niet meer dan 10.000 bedragen. In 2034 is de bevolkingsomvang naar verwachting maximaal (ongeveer 17 miljoen). Daarna volgt een afname (Garssen en Van Duin, 2006) doordat de vruchtbaarheidscijfers blijven dalen. Ook is er een daling van het percentage vrouwen in de vruchtbare leeftijd, waardoor het geboorteoverschot steeds kleiner wordt.



Figuur 1 Bevolkingsgroei Nederland (Bron: Loozen en Van Duin, 2007, eigen bewerking)

Meer culturele diversiteit

De komende decennia zal het aantal westerse allochtonen met 300.000 toenemen tot 1,7 miljoen in 2025. Die toename komt vooral voor rekening van eerste generatie westerse allochtonen. Bij de tweede generatie westerse allochtonen is de toename vooralsnog beperkt. De westerse allochtonen komen vooral uit EU/MOE-landen.¹ In 2007 woonden in Nederland ongeveer 835.000 mensen afkomstig uit een andere EU-lidstaat. In 2020 zijn dat er 980.000. In 2030 1,1 miljoen. Ook het aantal mensen afkomstig uit andere Europese landen (niet-lidstaten) neemt de komende jaren naar verwachting verder toe, van 136.000 in 2007 tot 175.000 in 2020 en zelfs 207.000 in 2030. Ook het aantal niet-westerse allochtonen zal de komende jaren toenemen, naar verwachting met 500.000 tot 2,2 miljoen in 2025. Deze toename wordt vooral veroorzaakt door de tweede generatie niet-westerse allochtonen. Het gaat hierbij om kinderen van niet-westerse allochtonen die in Nederland worden geboren (Loozen en Van Duin, 2007). Vanwege het relatief hoge vruchtbaarheidscijfer onder Marokkaanse (3,2) en Turkse vrouwen (2,3) neemt het aantal Turken en Marokkanen

¹ De MOE-landen zijn naast Polen, Hongarije en Roemenië Estland, Letland, Litouwen, Tsjechië, Slowakije, Slovenië, Cyprus en Malta.

sneller toe dan bijvoorbeeld het aantal Surinamers, Antillianen of autochtone Nederlanders (vruchtbaarheidscijfer 1,7). In 2025 zullen er daardoor in Nederland bijvoorbeeld voor het eerst meer Marokkaanse Nederlanders zijn dan Surinaamse. De consequenties van de 'verkleuring' in het arbeidsmarktaanbod laten zich overigens vooral zien in de grote steden (zie figuur 2).

Vergrijzing en ontgroening

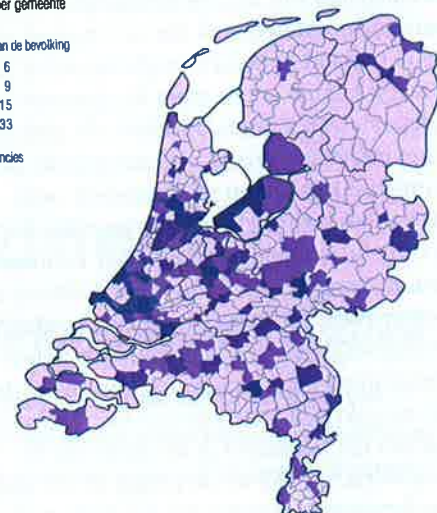
Het arbeidsaanbod in Nederland wordt niet alleen cultureel veel diverser, maar geleidelijk aan ook steeds ouder. Dat heeft vooral met de vergrijzing te maken, want van ontgroening is tot 2025 maar licht sprake. Het percentage jongeren neemt tot 2025 met twee procentpunt af (Van den Broek e.a. 2008). Het aantal 20-30 jarigen neemt zelfs nog licht toe, van 2,2 miljoen in 2007 tot 2,32 miljoen in 2020. Deze toename komt overigens vooral voor rekening van de tweede generatie niet-westerse allochtonen. Een vergrijzingstrend is duidelijker zichtbaar dan een ontgroeningstrend. Het aantal 65-plusers neemt met 1,2 miljoen toe tot 3,6 miljoen in 2025. Het aandeel 65-plusers stijgt van 14,5 procent in 2007 naar 21,4 procent in 2025 (Van den Broek et al. 2008). De grijze druk² neemt 1 procentpunt per jaar toe en in 2020 is deze 33 procent, in 2030 zelfs 43 procent. De toename van de grijze druk kent zijn top in 2038 (47 procent), waarna een afname volgt (Garssen en Van Duin, 2007). Opvallend is overigens wel dat vergrijzing in Nederland relatief beperkt blijft in vergelijking tot ons omringende landen, zoals het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Frankrijk, Spanje en Italië. Daar ligt de grijze druk minimaal 5 procentpunt hoger.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

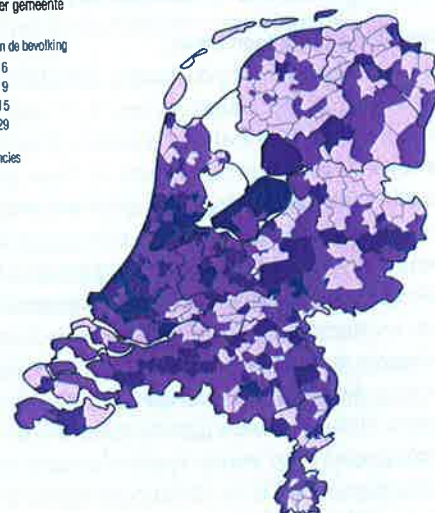
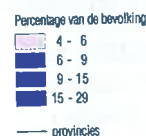
Participatiegraad

Recente prognoses van het Centraal Plan Bureau laten de ontwikkelingen zien in de bruto-participatiegraad van de Nederlandse beroepsbevolking. De participatiegraad zal naar

Niet-westerse allochtonen 2010
prognose, per gemeente



Niet-westerse allochtonen 2025
prognose, per gemeente



Figuur 2 Prognose niet-westerse allochtonen (Bron: RIVM)

verwachting tot 2020 toenemen met bijna 4 procentpunt naar 78 procent, daarna wordt een stabilisatie verwacht tot 2040 (Euwals en Van Vuuren, 2005). Daarmee lijkt een lichte groei van het arbeidsaanbod tot ongeveer 2025 gewaarborgd. Die groei heeft echter alles te maken met de toename van participatie en niet met een toename van het aantal mensen in de leeftijd 15-65 jaar. Het aantal mensen in die leeftijdscategorie neemt juist af met zo'n 339.000. In 2020 zal het aanbod van arbeid

² Grijze druk is de verhouding tussen het aantal personen van 65 jaar of ouder en het aantal personen van 20 tot 65 jaar (definitie Centraal Bureau voor de Statistiek).



FOTO R. VAN WELSUM

Defensie moet zich beraden hoe kwalitatief goed militair personeel de komende jaren van de krappe arbeidsmarkt gehaald kan worden

vanwege participatie-effecten gegroeid zijn met 208.000 tot zo'n 7,4 miljoen. Er gaat wel een groter *aandeel* van de bevolking in de leeftijd 15-65 aan het werk, maar het *aantal* neemt af. Na 2025 krijgen we te maken met een structurele krimp van de werkzame beroepsbevolking. In 2030 telt de werkzame beroepsbevolking naar verwachting nog maar 7 miljoen personen (Euwals en Van Vuuren, 2005).

Meer aanbod van vrouwen, maar dan vooral wat oudere

Tabel 1 geeft ook de verwachte verschillen weer in arbeidsparticipatie tussen mannen en vrouwen, jongeren en ouderen en allochtonen en autochtonen. De bruto-participatiegraad onder mannen (20-64 jaar) daalt naar verwachting tot 2020 licht (3 procentpunt) tot 82 procent, daarna is hij tot 2040 naar verwachting stabiel. De daling geldt zowel bij de hogere leeftijds-categorieën als de lagere. Ook onder specifiek jonge mannen en dus militair potentieel (20-29 jaar) wordt een lichte daling van de participatie verwacht tot 2020. De vrouwenparticipatie zal naar verwachting tot 2020 flink stijgen. Deze bedraagt nu 61 procent, maar voor 2020 wordt een participatie van rond de 74 procent verwacht. Daarna is ook onder vrouwen de participatiegraad stabiel. Opvallend bij de vrouwen is dat het vooral de hogere leeftijdsgroepen zijn die meer zullen gaan participeren. Bij jonge

vrouwen (20-29) is de participatiegraad tot 2020 stabiel, mogelijk zelfs licht dalend. Een belangrijke oorzaak is dat zij meer gaan deelnemen aan vervolgonderwijs. Meer participerende vrouwen dus, maar vooral ouder dan 30, en iets minder participerende mannen, zowel jong als oud. Dat impliceert voor Defensie als werkgever een groeiend aanbod van vrouwen voor de burgerberoepen, maar een krimpend aanbod van zowel jonge mannen als jonge vrouwen voor de militaire functies.

Allochtonen

De verwachting is dat het aantal niet-westerse allochtonen in de leeftijd van 20-30 jaar langzaam zal toenemen. Nu zijn dat er 310.000, in

		2000 %	2020 %	2040 %
Jongeren				
Man	15-19	29	23	24
Man	20-24	71	68	68
Man	25-29	94	93	92
Vrouw	15-19	25	23	24
Vrouw	20-24	68	67	67
Vrouw	25-29	82	82	82
Totaal	15-19	27	23	24
Totaal	20-24	70	68	67
Totaal	25-29	88	88	87
Ouderen				
Man	55-59	70	74	71
Man	60-64	25	31	30
Vrouw	55-59	33	53	51
Vrouw	60-64	8	26	24
Totaal	55-59	52	64	61
Totaal	60-64	17	29	27
Totaal				
Man	20-64	85	82	83
Vrouw	20-64	61	74	74
Totaal	20-64	73	78	79
Niet-westerse allochtonen		62	63	66
Autochtonen en westerse allochtonen		74	81	82

Tabel 1 Prognose arbeidsparticipatie naar geslacht, leeftijd en etniciteit

Bron: Roodenburg en Van Vuuren, 2004 (CPB)

2015 zullen het er 330.000 zijn en dat aantal blijft gestaag toenemen. Die stijging is voor allochtone mannen niet anders dan voor allochtone vrouwen. Bij westerse allochtonen wordt een stevigere toename verwacht dan bij niet-westerse allochtonen. In 2007 waren er 175.000 niet-westerse allochtonen in de leeftijd van 20-30 jaar. In 2015 zullen dat er naar verwachting 190.000 zijn en in 2050 290.000. Ook hier wordt voor vrouwen en voor mannen eenzelfde patroon verwacht. De conclusie luidt dat zich



Door maatwerk in arbeidsrelaties zullen oudere werknemers in burgerfuncties langer blijven doorwerken

de komende decennia meer westerse en niet-westerse allochtonen in leeftijd 20-30 aandienen, zowel mannen als vrouwen. Dit geldt ook voor het aandeel van allochtonen in het aanbod van burgerpersoneel, omdat in de hogere leeftijdsgroepen steeds meer westerse en niet-westerse allochtonen zullen gaan participeren.

Specifieke schaarse groepen

Binnen Defensie is er een aantal groepen personeel waarvoor op het moment van ons onderzoek (2008) schaarste gold. Voor deze schaarse groepen zijn, voor zover beschikbaar, enkele recente arbeidsmarktprognoses te geven (ROA, 2009). Het gaat om technici, zorgpersoneel, ICT'ers, vliegers/piloten en luchtverkeersleiders. Voor andere schaarse groepen, zoals mariniers (*special forces*), infanterie en luchtmobiele brigade, Korps Commando Troepen, meteo, vloot algemeen en Operationele Dienst in het

bijzonder is nog geen informatie beschikbaar. Vooral bij de technici zijn er voor de middellange termijn (tot 2014) grote knelpunten in de personeelsvoorziening te verwachten, met name op het lagere VMBO-niveau. Dat wil zeggen dat het ook de komende jaren relatief veel moeite zal kosten om voldoende technici te vinden voor nieuwe banen en voor vervanging van personeel dat vertrekt uit bestaande banen. Voor (para)medisch personeel zijn eveneens grote knelpunten te verwachten, voor ICT-personeel geldt dat daarentegen niet. Voor beroepen in de richting openbare orde en veiligheid worden 'enige' tekorten verwacht.

Conclusies wervingskracht Defensie en behoud personeel

Afgaande op de meer autonome demografische en arbeidsmarktontwikkelingen luidt de conclusie dat het aanbod van arbeid tot 2020 qua omvang min of meer stabiel is. Wat betreft samenstelling zal dat aanbod echter fors veranderen. De toename van de participatiegraad onder ouderen, vrouwen en allochtonen zal voor veel meer diversiteit zorgen. Met dit 'nieuwe' aanbod kan de groeiende vraag van Defensie naar zorgpersoneel gedeeltelijk worden ingevuld, maar de concurrentie met de zorgsector is stevig en blijvend. Ook voor het militaire personeel kan met dit nieuwe aanbod tot op zekere hoogte worden voorzien in de verwachte vraag, maar zal de concurrentie van met name de politie groot zijn. Grote problemen zijn er te verwachten in de strijd om technisch personeel. Het is daarbij ook de vraag of het nieuwe aanbod uitkomst biedt. De werkgever Defensie zal zich dus serieus moeten beraden op manieren om het meer diverse arbeidsaanbod te bereiken om zo over voldoende en ook kwalitatief goed militair en burgerpersoneel te kunnen blijven beschikken. De uitdaging is daarbij vooral om het 'nieuwe aanbod' enthousiast te maken voor een (technisch) beroep bij Defensie. Wat betreft het behoud van personeel impliceert de meer diverse samenstelling van het personeelsbestand een herijking van het huidige Human Resources Management en opleidingsbeleid, van de bestaande loopbaanpaden binnen en wellicht ook rond de defensieorganisatie en van de

heersende werkcultuur binnen de defensie-organisatie. Bij de werkcultuur gaat het dan om de stijl van leidinggeven, de aanspreekcultuur, ruimte voor eigenheid en ontwikkeling en de omgang met verschillen.

Maatschappelijke ontwikkelingen

In onze studie hebben wij uitgebreid stilgestaan bij de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op (omvang en samenstelling van) het arbeidsaanbod voor Defensie tot 2020. Voor het onderzoek zijn negen interviews gehouden met directeuren en hoofden P&O bij alle defensie-onderdelen en hebben twee expertmeetings plaatsgevonden met medewerkers op de afdelingen P&O van deze verschillende onderdelen en diensten. In het rapport *Het aanbod van arbeid voor Defensie in 2020; een toekomstverkenning* staan de verschillende trends uitgebreider beschreven (Sanders e.a., 2009a). In dit artikel worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen en hun invloed op de samenstelling van het aanbod van arbeid voor Defensie kort samengevat.

Structurele schaarste aan arbeidscapaciteit, zoeken naar alternatieven

Door de schaarste aan arbeidscapaciteit neemt de druk op vooral de arbeidsparticipatie van vrouwen, allochtonen en ouderen, maar ook arbeidsgehandicapten en bijvoorbeeld langdurig werklozen toe. Om deze schaarse groepen wordt op de arbeidsmarkt steeds heviger gestreden, ook door Defensie. Dat maakt de werkvloer bij Defensie, zowel voor burgers als voor militairen, meer divers. Differentiatie in werving (aanspreken van doelgroepen) en in behoud van personeel is dus nodig. Een meer divers personeelsbestand stelt echter ook andere eisen aan arbeidsrelaties. Maatwerk in de arbeidsrelatie, individuele loopbaanontwikkeling, intercultureel management en meer coachende leiderschapstijlen zijn bijvoorbeeld gewenst om (allochtone) jongeren te blijven aanspreken. Andere implicaties van personeelsschaarste zijn dat vaker keuzes zullen moeten worden gemaakt om mens door machine te vervangen, bijvoorbeeld door meer

FOTO AVDD, R. MOL



Het zal Defensie de komende jaren relatief veel moeite kosten om voldoende technisch personeel te vinden

onbemande voertuigen in te zetten of door meer te werken met simulatoren. Uitbesteding en nationale en internationale samenwerking kunnen eveneens worden geïntensiveerd. Anders werken vraagt echter ook andere competenties van defensiepersoneel. Leiding geven aan een divers personeelsbestand vereist communicatieve, coachings- en interculturele vaardigheden. Internationale samenwerking vraagt dat ook, maar vergt tevens risicomanagement, projectmanagement en teamwork. Werken met en onderhouden van onbemande voertuigen vraagt andere vaardigheden dan vliegen of varen. Leiding geven aan teams die werken met onbemande voertuigen vergt eveneens een andere invulling van leiderschap dan nu gewoon is.



FOTO AVDO P. WIEZORECK

Defensie kan zich voorbereiden op ontwikkelingen door optimaal gebruik te maken van de groeiende multiculturele kennis in de Nederlandse samenleving

Dominantie van technologie: maken of kopen?

Voorals robotisering en het onbemand vliegen en varen verkleinen mogelijk de gevolgen van het schaarsere aanbod van arbeid. Er worden immers per saldo minder mensen gevraagd die bovendien vaak fysiek minder zwaar werk hoeven te verrichten. Dit maakt het mogelijk meer gebruik te maken van mensen met een hogere leeftijd. Dergelijke technologische ontwikkelingen vergroten echter wel de druk op de beschikbare technische kennis op de arbeidsmarkt. En juist die kennis wordt eveneens steeds schaarser, zo bleek al eerder in dit artikel. De invloed van het tekort aan technisch personeel op de mogelijkheden om technologie in te zetten in plaats van menskracht is daarmee evident. Defensie staat daarmee voor een cruciale keuze in het niveau van afhankelijkheid van technologie en zal zich moeten beraden op de juiste strategie om aan de juiste (technische) kennis te komen om op dat gewenste niveau te kunnen opereren. Opereren op een te laag niveau gaat ten koste van de effectiviteit, opereren op een hoog niveau brengt het risico met zich mee dat niet voldoende technologische kennis beschikbaar is. Aanschaf van nieuwe technologie dient daarmee wellicht vaker plaats

te vinden in combinatie met de 'aanschaf' van bijpassende technologische kennis, bijvoorbeeld in het buitenland. Uitbesteding, internationale samenwerking en zelfs specialisatie op specifieke taken of regio's kan eveneens soelaas bieden. Afhankelijk van de gemaakte keuzes worden echter ook nieuwe eisen gesteld aan nieuw en zittend personeel, bijvoorbeeld bij strategisch inkopen, risicomanagement en variabel leiderschap.

Globalisering

Globalisering is het voortdurend proces van wereldwijde economische, politieke en culturele integratie. Het is een trend die, mede als gevolg van ICT en andere technologische ontwikkelingen, zal aanhouden. Globalisering leidt ertoe dat landsgrenzen vervagen en dat mensen en goederen zich gemakkelijker, sneller en vaak ook vrijer kunnen verplaatsen. Afstand is steeds minder een beperkende factor. Globalisering heeft mogelijk verstrekkende gevolgen. In de komende decennia staat samenwerking in wisselende internationale netwerken centraal. Dit stelt nieuwe eisen aan het aanbod van arbeid. Communicatie, samenwerking en vooral ook aansturing van nationale en internationale ketens zijn kerncompetenties. Defensie kan zich voorbereiden op dergelijke ontwikkelingen door nu al optimaal gebruik te maken van het groeiende aanbod van multiculturele kennis in de Nederlandse samenleving.

Individualisering

Mensen worden steeds zelfbewuster en gaan zich steeds meer als individuen positioneren. Naast traditionele hiërarchische verhoudingen komt binnen arbeidsrelaties een steeds grotere nadruk te liggen op individuele wensen en behoeften. Onderzoek naar drijfveren van nieuwe generaties werknemers laat zien dat meer behoefte ontstaat aan erkenning, coaching en dialoog (Te Ronde en Boers, 2008). Leiderschap moet in die nieuwe verhouding veel meer worden verdiend en dat heeft grote implicaties voor Defensie als werkgever. Voelt die nieuwe generatie jongeren zich nog wel aangesproken door de organisatie die Defensie is, of – wellicht belangrijker – het imago dat Defensie als werkgever heeft?

Combinatie werk en privé

Het nieuwe arbeidsaanbod vraagt in de ontwikkelingsfase en in de spitsuurfase van de loopbaan eveneens om goede mogelijkheden tot combinatie van werk en privé en om maatwerk. Personeel in de latere levensfasen (balans en mogelijkheden) vraagt datzelfde, maar op een geheel eigen wijze. Langer doorwerken door werknemers tot 67 jaar impliceert, bijvoorbeeld wanneer fysieke beperkingen optreden, zoeken naar een lichter takenpakket. Combineren van werken bij Defensie met zorgen voor ouders of kleinkinderen in de balansfase vraagt om flexibelere werktijden en een takenpakket dat daarbij aansluit.

Klimaat en milieu, schaarste aan grondstoffen

Klimaatveranderingen en vervuiling leiden er toe dat een ander beroep op Defensie kan worden gedaan, zoals het beveiligen van schaarse grondstoffen, inzet in rampgebieden en bescherming van schone ruimtes. Hiervoor kan een ruimer aanbod van defensiepersoneel – denk aan beveiligers – worden ingezet, omdat bij dergelijke activiteiten minder kans is op geweld tegen personeel dan bijvoorbeeld bij vredesmissies. Een dergelijke inzet van defensiepersoneel is aantrekkelijker voor delen van het nieuwe personeelsaanbod (vooral vrouwen en ouderen). Daarnaast verwachten deskundigen schaarste aan grondstoffen én een tekort aan arbeidscapaciteit. Die combinatie noodzaakt de aanschaf en ontwikkeling van materieel scherper te richten op het gebruik van niet-schaarse grondstoffen.

Beïnvloedbare en autonome trends

Voor de beschreven beïnvloedbare trends geldt dat de defensieorganisatie er soms ook zelf enige sturing aan kan geven. Daarnaast zijn er ontwikkelingen waar Defensie feitelijk alleen op kan inspelen, de zogeheten autonome trends. Schema 1 (pag. 330 en 331) geeft de implicaties van zowel de beïnvloedbare als de autonome trends weer. Bij elk van de beïnvloedbare trends staat hoe Defensie er invloed op zou kunnen uitoefenen. Bij de autonome trends staat hoe Defensie er op kan reageren of anticiperen. Het schema maakt duidelijk dat de auto-

nome trends de beïnvloedbare trends overtreffen in zowel aantal als impact. Hieruit kunnen we de conclusie trekken dat de defensieorganisatie toekomstige ontwikkelingen slechts beperkt kan beïnvloeden.

Conclusies

Als we in 2020 nog spreken over een Nederlandse arbeidsmarkt, dan laat die zich waarschijnlijk het beste omschrijven als een zeer open arbeidsmarkt waarover zich een grote diversiteit aan mensen, in een sneller tempo dan nu, van arbeidsorganisatie naar arbeidsorganisatie beweegt. Op deze arbeidsmarkt bieden zich meer ouderen aan, die langer doorwerken. Ook nemen vrouwen veel meer dan nu het geval is deel aan het arbeidsproces en zien we een groeiende culturele diversiteit. Om optimaal gebruik te kunnen maken van dit nieuwe, zeer diverse aanbod van arbeid zal Defensie zich bij het werven en behouden van personeel meer moeten concentreren op een aansprekend diversiteitsbeleid en een helder leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hoe dat beleid er precies uit moet zien en op welke gebieden precies de nadruk moet liggen is afhankelijk van de strategische keuzes die Defensie maakt, of beter, wil maken.

Implicaties voor werving en selectie

Het meest waarschijnlijke scenario voor Defensie is de verdere ontwikkeling naar een netwerkachtige organisatie met een grote diversiteit in taken en personeel. Defensie moet in dat scenario bij de werving en selectie voortdurend inspelen op een meer divers arbeidspotentieel door de toename van het aandeel allochtonen, vrouwen en ouderen. De belangrijkste aandachtspunten bij het vormgeven van een passend Human Resources Management (diversiteitsbeleid/leeftijdsbewust personeelsbeleid) zijn:

- ruimte bieden (in arbeidsvoorwaarden) om werk te combineren met individuele belangen en taken op sociaal en persoonlijk vlak;
- ruimte bieden voor verschillende loopbaanpaden en ontwikkelrichtingen die aansluiten

Thema	Trends	Kan Defensie beïnvloeden door
Globalisering	Internationale samenwerking	• Deelname internationale netwerken • Internationale taakspecialisatie
	Uitbesteding taken	• Uitbesteden van logistiek en medische zorg aan civiele partners • Uitbesteding defensietaken aan private militaire eenheden
	Uiteenlopende omstandigheden operatiegebieden	• Gebiedsspecifieke vulling van eenheden • Opleidingen, trainingen en zorg toespitsen op omstandigheden in verschillende gebieden • Aantrekken van allochtonen die bekend zijn met omstandigheden in bepaalde gebieden
Individualisering	Combineren werk en privé	• Kaders scheppen voor keuzes inhoud en aard werk (fases levensfasebeleid)
	Maatwerk in arbeidsrelaties	• Inspelen op uiteenlopende behoefte aan maatwerk
Technologie	Virtualisering van het werk	• Vergroten afstand mens en operatiegebied • Aantrekkingskracht op jongeren • Uitdaging voor ouderen • Betrouwbaarheid regelen – virtuele identificatie • Anders werken en anders opleiden
	Cognitieve belasting door werken met nieuwe technologie	• Psychische zorg uitbreiden • Ontwikkelen preventieve therapieën
	Informatieverwerking en cognitieve vaardigheden	• Upgrading van kennis en vaardigheden • Rekening houden met wisselende cognitieve vaardigheden
	Nieuwe materialen, nanotechnologie	• Toepassing bevorderen • Preventie tegen mogelijke risico's
	Robotisering	• Stimuleren technologische innovatie • Robotiseren combineren met veiliger maken van het werk • Extra inzet van vrouwen en gehandicapten mogelijk maken d.m.v. robotisering

Schema 1 Beïnvloedbare trends

bij competenties, fysieke gesteldheid en persoonlijke doelstellingen. Deze loopbaanpaden kunnen dwars door de verschillende defensie-onderdelen heen lopen;

- werving en selectie kunnen in die zin ook nadrukkelijker gezamenlijk worden opgepakt en gecombineerd met doorstroombeleid;
- nadrukkelijker afwegen van de eisen aan de fysieke gesteldheid tegen de andere competenties van het individu en de eisen die het werk stelt;
- oriëntatie op regionale behoeften. Het kunnen volgen van een opleiding en het vinden van werk in de regio waar mensen wonen maakt het aantrekkelijker voor toekomstige werknemers om te kiezen voor een loopbaan bij Defensie. Bovendien kan Defensie gericht inspelen op ontwikkelingen op de (regionale) arbeidsmarkt;

- een sterke kant van Defensie, zoals aandacht, zorg en voorzieningen voor de gezondheid van het personeel nadrukkelijk profileren en mogelijk uitbouwen.

Implicaties voor behoud van personeel

De aandachtspunten die gelden voor de werving en selectie van nieuw personeel gelden ook voor het behoud van personeel. Ook om goed gekwalificeerd personeel te behouden zal Defensie tegemoet moeten komen aan de toenemende diversiteit van het personeelsbestand en dus aan individuele belangen en doelstellingen. Dit moet tot uitdrukking komen in maatwerk in arbeidsvoorwaarden, een competentiegericht ontwikkelingsbeleid en een goed gestructureerd loopbaanbeleid voor personeel over de defensieonderdelen heen en ook daarbuiten. De invoering van het Flexibel Perso-

Thema	Trends	Reactiemogelijkheden van Defensie
Demografie	Vergrijzing en ontgroening	• Verhoging pensioengerechtigde leeftijd • Levensfasebeleid • Aanpassen werkomstandigheden aan ouder personeel
	Meer allochtonen	• Diversiteitbeleid
	Meer eenpersoonshuishoudens	• Alleenstaande jongeren interessante doelgroep voor Defensie
Arbeidscapaciteit	Minder mannen, meer vrouwen	Werk aantrekkelijker maken voor vrouwen door: • Aanpassen functies en werk • Uitbouwen van vrouwvriendelijke bedrijfscultuur • Uitbouwen combinatie werk en zorg/werk en privé
	Tekort aan specialisten: technici, medisch personeel, ICT-ers, veiligheidspersoneel, scheepskapiteins en stuurmannen, piloten en leidinggevenden transport	• Verbeteren primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden • Stimuleren opwaartse mobiliteit door opleiding en scholing • Uitbesteden bepaalde werkzaamheden • Aanschaf materiaal passend bij beschikbare capaciteit
Globalisering	Wereldwijde verspreiding nieuwe risico's	• Identificeren en beoordelen nieuwe risico's • Snel en flexibel reageren op nieuwe risico's
	Regionale gebondenheid	• Werk (kazernes) concentreren in dichtbevolkte gebieden
Individualisering	Regionale	• Werk bij Defensie presenteren als een uitdaging • Promoten beroepseer • Defensieorganisatie als gemeenschap
	Ongezonder arbeidsaanbod	• Gezondheidsbevorderende maatregelen • Arbozorg en curatieve zorg integreren • Inzet chronisch zieken bevorderen
Klimaat en milieu	Schaarste aan grondstoffen	• Toepassing innovatief en energiezuinig materieel
	Beschermen grondstoffen en schone ruimte	• Inrichten van interventiecentra wereldwijd
	Milieurampen, natuurgeweld	• Bredere inzetbaarheid defensieonderdelen • Specialisatie: gevechtseenheden versus eenheden voor rampenbestrijding

Schema 1 (vervolg) Autonome trends

neelssysteem (FPS) per 1 januari 2008 sluit hier goed op aan. De vraag is wel in hoeverre een sterk individueel en competentiegericht personeelsbeleid zich goed blijft verhouden tot het traditioneel sterk hiërarchisch functiemodel. De functionaliteit van dit model kan qua doorstroommogelijkheden en -tempo gaan conflicteren met de behoefte om beter in te spelen op individuele ontwikkelingsbehoeften en loopbaanmogelijkheden binnen en buiten de defensieorganisatie. Een nadere verkenning van de mogelijkheden om het FPS aan te sluiten op het bestaande functiemodel en personeel meer naar competenties en loopbaanwensen in te zetten verdient aanbeveling.

Dit vergt een cultuuromslag bij het personeel, maar vooral ook bij het leidinggevende kader. De cultuuromslag vraagt immers om een (gedeeltelijke) verschuiving van leiding geven op basis van hiërarchie en functie naar aansturing op basis van competenties en persoonlijke behoeften. Draagvlak bij en opleiding van het leidinggevende kader is nodig om een dergelijke omslag succesvol uit te voeren.

Strategische keuzes

Het is zonder meer noodzakelijk voor het behoud en de werving van personeel om het beleid in te richten op een meer diverse personeelssamenstelling en op individuele



FOTO AVDD, H. KEERIS

Om gekwalificeerd personeel te behouden zal Defensie tegemoet moeten komen aan individuele belangen en doelstellingen van werknemers

(loopbaan)mogelijkheden, doelstellingen en belangen van (toekomstige) medewerkers. Daarnaast zal een aantal strategische keuzes van Defensie bepalend zijn voor de druk om een nieuw potentieel arbeidsaanbod te werven en te selecteren. Het gaat in het bijzonder om keuzes ten aanzien van *outsourcing* en de inkoop van nieuw materieel. Bij *outsourcing* van bijvoorbeeld onderhoudstaken neemt de behoefte aan technici af, maar tegelijkertijd moet het onderhoud en de kwaliteit ervan wel worden gewaarborgd. Bij inkoop van nieuw materieel is het belangrijk om een goede inschatting te maken van de veranderende eisen aan het personeel om materieel te gebruiken en het ook goed te onderhouden, ook op de langere termijn. Strategische keuzes rond vernieuwing, (internationale) samenwerking en uitbesteding van taken zullen, gezien de actuele situatie op de arbeidsmarkt, dus stevast moeten worden afgezet tegen personele consequenties en (on)mogelijkheden. Hierbij is het goed om een personeelsmonitor te hebben: een defensiebreed en steeds actueel overzicht van – op termijn – beschikbare en gevraagde competenties. ■

Literatuur

- Broek, L. van den, Jong, A. de, Duin, C. van, Huis, M. van, Boschman, S. en Agtmaal-Wobma, E. van, *Regionale bevolkings- allochtonen en huishoudensprognose 2007-2025*. (Den Haag, Planbureau voor de Leefomgeving (PBL)/CBS, 2008)
- Euwals, R. en Vuuren, D. van, *Arbeidsaanbod tot 2050: een beleidsneutraal scenario*. CPB-Memorandum 1-134, (Den Haag, CPB, 2005)
- Garssen, J. en Duin, C. van, 'Grijze druk zal verdubbelen' in: CBS, *Sociaaleconomische Trends*, 2e kwartaal 2007, 23-26. (Voorburg/Heerlen, CBS, 2007)
- Garssen, J. en Duin, C. van, 'Bevolkingsprognose 2006-2050: belangrijkste uitkomsten' in: CBS *Bevolkingstrends*, 1e kwartaal 2008, 85-92 (Voorburg/Heerlen, CBS, 2008)
- Loozen, S. en Duin, C. van, 'Allochtonenprognose 2006-2050: belangrijkste uitkomsten' in: CBS *Bevolkingstrends*, 2e kwartaal 2007, 60-67. (Voorburg/Heerlen, CBS, 2007)
- ROA, *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2014*. ROA-R-2009/5 (Universiteit Maastricht, ROA, 2009)
- RPB/CBS, *Regionale bevolkings-, allochtonen- en huishoudensprognose 2005-2025*. (Den Haag, CBS/RPB, 2006)
- Ronde, R. te en Boers, P., 'Generatie Y is de postbak voorbij' in: *P&O Actueel*, 10 oktober 2008.
- Sanders, J., Piek, P., Genabeek, J. van en Huiskamp, R., *Het aanbod van arbeid voor Defensie in 2020; een toekomstverkenning*, TNO rapport 2009.043/13767.01.01. (Hoofddorp, TNO, 2009a)
- Sanders, J., Bossche, S. van den, Wevers, C. en Klein Hesselink, J., 'De arbeidsmarkt in 2020. Trends in vraag en aanbod van arbeid' in: Bruinsma, G. (red.), *OR Strategie en beleid, thema 8: De arbeidsmarkt in repressietijd* (Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2009b)