



> Retouradres Postbus 20701 2500 ES Den Haag

Bestuursstaf
Directie Communicatie

Kalvermarkt 32
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

Contactpersoon
Kap mr. R.J. Stap

30 JUN 2021

Datum

Onderwerp Besluit op uw Wob-verzoek

Geachte [REDACTED]

Onze referentie
BS2021013049

Bijlage
9

*Bij beantwoording datum,
onze referentie en onderwerp
vermelden.*

Bij brief van 9 april 2021 heeft u een verzoek ingediend als bedoeld in artikel 3, eerste lid, van de Wet openbaarheid van bestuur (Wob). In uw verzoek vraagt u naar alle relevante stukken en nota's behorende bij de HR-transitie. De HR-transitie betreft het proces van de voorbereiding en de stapsgewijze invoering van een nieuw en toekomstbestendig HR-model bij Defensie in de komende jaren. Op 28 mei 2021 heeft de Staatssecretaris van Defensie een brief gestuurd aan de Tweede Kamer waarbij wordt ingegaan op deze stapsgewijze invoering van een nieuw en toekomstig HR-model bij Defensie in de komende jaren (Kamerstuk 35570 X, nr. 91). De stukken die u ontvangt bij dit WOB-besluit maken deel uit van de beleidsontwikkeling, die onder meer heeft geleid tot de Kamerbrief. Over deze stukken heeft geen politieke besluitvorming plaatsgevonden.

In antwoord op uw verzoek is een zoekslag gemaakt naar relevante documenten over de HR-transitie. Hierbij is gekeken naar brondocumenten die inhoudelijk de basis vormen voor het toekomstige HR-model. Deze zoekslag heeft acht documenten opgeleverd, die zijn weergegeven in de inventarislijst. De inventarislijst is als bijlage bij dit besluit gevoegd. In dit besluit verwijs ik naar de corresponderende nummers op de inventarislijst.

De verschillende documenten bevatten ambities en plannen die raken aan de kern van het werkgeverschap binnen Defensie, maar die nog niet in steen gebeiteld zijn. Het basisdocument HR-Model (document 8), waarin de verschillende documenten verwerkt zijn, is beleid in ontwikkeling, dat op basis van afstemming, voortschrijdend inzicht, haalbaarheid en bewezen effectiviteit gedurende de transitie periodiek wordt geactualiseerd. Het uiteindelijke beleid dat hieruit voortkomt zal volgens het geldende besluitvormingsproces worden vastgesteld en in de daarvoor bestemde publicaties worden bekendgemaakt.

Documenten 3 en 8 bevatten bijlagen die in concept zijn. Doorgaans worden enkel definitieve versies van documenten openbaar gemaakt. Op grond van artikel 11, eerste lid van de Wob kunnen concepten, die zijn opgesteld ten behoeve van intern beraad en waarin persoonlijke beleidsopvattingen zijn opgenomen, geweigerd worden. Concept-documenten bevatten persoonlijke beleidsopvattingen voor zover deze afwijken van het definitieve document.

Het *High Level Design* (document 3) is grotendeels verwerkt in het HR-Model Defensie (document 8). Hieruit volgt dat er dus ook onderdelen uit het High Level Design niet terugkomen in het overkoepelende HR-Model, waarmee deze in concept blijven. Het maken van een nieuw HR-beleid voor de toekomst brengt



met zich dat beleidsopties bedacht en overwogen worden. Ook is het HR-Model (document 8) op dit moment nog niet definitief vastgesteld, maar met de gevoegde nota van 12 februari 2021 aan de defensieonderdelen aangeboden voor een eerste terugkoppeling. Deze versie van het HR-Model is dus nog als concept aangemerkt. De bijlagen in documenten 3 en 8 bestaan uit beleidsopties en beleidsalternatieven met een overwegend objectief karakter. Om die reden zijn deze concepten niet aan te merken als een persoonlijke beleidsopvatting ten behoeve van intern beraad. Hoewel het documenten met een concept-status betreft, besluit ik deze documenten derhalve openbaar te maken.

Bestuursstaf
Directie Communicatie

Datum

Onze referentie
BS2021013049

30 JUN 2021

In de documenten zijn persoonsgegevens, zoals namen van betrokkenen, vermeld. Ik ben van oordeel dat het belang van de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer van de betrokkenen in dit geval zwaarder weegt dan het belang van openbaarheid. Daarom heb ik de namen van de betrokkenen (op grond van artikel 10, tweede lid, aanhef en onder e, van de Wob) onleesbaar gemaakt. Het gaat om medewerkers die niet wegens hun functie in de openbaarheid treden. Daarnaast vormt openbaarmaking van de persoonsgegevens van derden een inbreuk op hun persoonlijke levenssfeer. Voor zowel de persoonsgegevens van de medewerkers, als die van derden, geldt dat deze bij openbaarmaking niet bijdragen aan de inhoud van de documenten. Het belang van eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen weegt daarom in deze gevallen zwaarder dan het belang van openbaarheid.

Ik vertrouw erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,

De Minister van Defensie
voor deze
De Secretaris-Generaal,

mr. G.E.A. van Craaikamp

Belanghebbenden kunnen binnen zes weken na bekendmaking van dit besluit bezwaar indienen bij de Minister van Defensie. Het bezwaarschrift dient te worden gericht aan DienstenCentrum Juridische Dienstverlening, Commissie advisering bezwaarschriften Defensie, Postbus 90004, 3509 AA Utrecht. Het bezwaarschrift moet zijn ondertekend, een dagtekening bevatten en van de naam en het adres van de indiener zijn voorzien. Uit het bezwaarschrift moet duidelijk blijken tegen welk besluit en op welke gronden bezwaar wordt gemaakt.

Nr.	Document	Beoordeling	Wob
1	2019017977 nota Personeelsbeleid samenhang der dingen (referte A) otk D DGB.pdf	Deels openbaar	10.2.e
2	2019019338 nota samenhang instrumenten personeelsbeleid otk D DGB.pdf	Deels openbaar	10.2.e
3	2020012222 Aanbiedingsformulier BR concept HLD HR-Transitie.pdf	Deels openbaar	10.2.e
4	2020013303 High Level Design HR-Transitie.pdf	Deels openbaar	10.2.e
5	2020019061 Oplegnota BR Beslispuntennota.pdf	Deels openbaar	10.2.e
6	2020016780 Beslispuntennota High Level Design HR-Transitie.pdf	Deels openbaar	10.2.e
7	2021001045 Start Transitiefase HR-model.pdf	Deels openbaar	10.2.e
8	210212 getekend BS2021002679 HR Opdrachtnota.pdf	Deels openbaar	10.2.e



Aan: De Bestuursraad
Van: DGB

DGB
Hoofddirectie Personeel

Spui 32
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

Ter besluitvorming

nota

Samenhang der dingen Personeelsbeleid

Datum

Onze referentie
BS2019017977

*Bij beantwoording datum,
onze referentie en onderwerp
vermelden.*

1. Inleiding

Personeelsbeleid gaat over mensen. We moeten ons tegelijkertijd realiseren dat niet alles wat over mensen gaat, personeelsbeleid betreft. Deze nota gaat specifiek in op de HR-dienstverlening. Binnen dezelfde samenhang zullen separaat ook andere diensten worden gebracht, zoals vastgoed, IT, facilitaire diensten, catering, toezicht, etc. Dit zijn nu nog vaak verzuild aangestuurde, gefinancierde en georganiseerde domeinen. We gaan toe naar integrale dienstverlening rondom medewerkers, meer afgestemd op de persoonlijke behoefte binnen het kader van goed werkgeverschap. Daarin worden ook zaken meegenomen als integriteit en sociale veiligheid.

In de afgelopen maanden is in verschillende gremia gesproken over veel elementen en noodzakelijke veranderingen, te volgen ontwikkelingen en trends van het personeelsbeleid. Kort voor het zomerreces is ook het rapport over strategisch personeelsbeleid besproken in de BR en de ministerstaf. In de discussie hierover is de behoefte geuit aan een duiding van de 'samenhang der dingen' aangaande de verschillende ontwikkelingen, inzicht in het vervolgproces en de daaraan gekoppelde benodigde financiële middelen. Acties op uitvoerend niveau worden herleidbaar naar de ambitie/strategische doelstellingen van Defensie. De bijlage geeft hieraan invulling.

2. Kern/Besluit

Het gaat in deze nota dus om de samenhang der dingen binnen het personeelsbeleid en hoe we vervolgens verder gaan. U wordt gevraagd om:

- kennis te nemen van de in de nota geschetste samenhang met de daarbij behorende aanduiding van de lopende trajecten op P-gebied;
- in te stemmen met het voorgestane vervolgtraject waaronder het uitbrengen (en doen uitvoeren) van een herziene Personeelsagenda;
- zich met mij hard te maken om bij de eerstvolgende gelegenheid in het DLP dekking te vinden voor de uitvoering van de maatregelen uit de huidige P-agenda waarvoor tot op heden de dekking ontbreekt;

- zich met mij te committeren aan het voortaan volwaardig meenemen en meewegen van P (dus niet alleen de arbeidsvoorwaarden) in de BPB-cyclus, ook wanneer de uitkomst van een dergelijke weging onverhoopt leidt tot het verdringen van niet P-gerelateerde uitgaven.
- in te stemmen met doorgeleiding van deze nota naar de Defensieraad en de Ministerstaf.

DGB
Hoofddirectie Personeel

Datum

Onze referentie
BS2019017977

DE DIRECTEUR-GENERAAL BELEID

Mr. J.C.S. Wijnands



Bijlage bij BS2019017977

DGB
Hoofddirectie Personeel

Datum

Onze referentie
Defensienota
Personeelsagenda
Stand van zaken
personeelsagenda
Rapport SPB
AV Akkoord 2017
AV Akkoord 2019

BS2019017977

1. Inleiding

Defensie voert een personeelsbeleid gericht op al het personeel met specifieke aandacht voor de bijzondere rechten en plichten van de militair. Dit beleid kenmerkt zich naast training en opleiding door zorg en beloning en moet ervoor zorgen dat Defensie structureel over mensen kan beschikken, in de juiste aantallen en met de juiste kwaliteiten. Het moet de mogelijkheden bieden om aantrekkelijk te zijn op de arbeidsmarkt, het personeel de mogelijkheid bieden om zich persoonlijk te ontwikkelen, om carrière te maken binnen en buiten Defensie. Daarnaast hebben we de plicht goede en veilige arbeidsomstandigheden (gezondheids-)zorg te bieden en gaat onze verantwoordelijkheid daarbij verder dan bij andere organisaties.

Als we ons daarnaast blijven realiseren dat het doel van het personeelsbeleid is het primaire proces van Defensie mogelijk te maken en operationele commandanten te faciliteren, biedt dat niet alleen focus aan hen die werkzaam zijn in het P-domein, maar ook aan de leidinggevend en ondersteuners op verschillende organisatieniveau's binnen de krijgsmacht.

In de afgelopen maanden is in verschillende gremia gesproken over veel noodzakelijke veranderingen, te volgen ontwikkelingen en trends van het personeelsbeleid. Kort voor het zomerreces is ook het rapport over strategisch personeelsbeleid besproken in de BR en de ministerstaf. In de discussie hierover is de behoefte geuit aan een duiding van de 'samenhang der dingen' aangaande de verschillende ontwikkelingen, inzicht in het vervolgproces en de daaraan gekoppelde benodigde financiële middelen. Acties op uitvoerend niveau worden hierdoor herleidbaar naar de ambitie/strategische doelstellingen van Defensie. Deze nota geeft hieraan invulling.

In paragraaf 2 wordt de richting weergegeven waar we met ons personeelsbeleid heen willen. Deze richting is uiteengezet in het onderzoek Strategisch Personeelsbeleid waarin vooruit wordt gekeken naar ontwikkelingen in 2035 en wat we daar nu voor moeten doen.

Gelukkig zijn we de goede richting al ingeslagen en beginnen we niet bij nul. Na het verschijnen van de Defensienota heeft HDP in de zomer van 2018 de Personeelsagenda uitgegeven. In dit document zijn alle P-maatregelen waarover is besloten in de Defensienota, het vorige AV-akkoord, het actieplan Behoud en Werving, en het plan van aanpak adaptieve krijgsmacht in samenhang ondergebracht. De stand van zaken schetsen we in paragraaf 3 waarbij uitgebreider stil zal worden gestaan bij het HR-model en het loongebouw.

De ondersteuning door BV/IV is zo randvoorwaardelijk en omvangrijk, dat ook hierop apart wordt ingegaan in deze paragraaf. In de laatste paragraaf is aandacht voor de financiële dekking en wordt ingegaan op de vraag 'hoe nu verder'.

2. Strategisch Personeelsbeleid geeft de richting

Het personeelsbeleid moet op basis van Defensie doelstellingen op HR gebied richting geven; waartoe moet het personeelsbeleid bewegen om ook op de lange termijn te beschikken over voldoende en de juiste mensen. Richting die niet alleen de ambitie van Defensie vertegenwoordigt, maar die ook naadloos aansluit bij het primaire proces.

Andere en nieuwe manieren van denken en doen zijn, net als een integrale aanpak, noodzakelijk. Dat het niet langer kan zoals we gewend zijn, is een constatering die al veel vaker is gedaan, zonder dat vervolgens de handschoen is opgepakt. De ambitie en noodzaak om dat nu wel te doen is er. Daarbij is het belangrijk om niet alleen uitgangspunten te beschrijven, maar ook concreet te worden op grond van feiten, en niet van beelden.

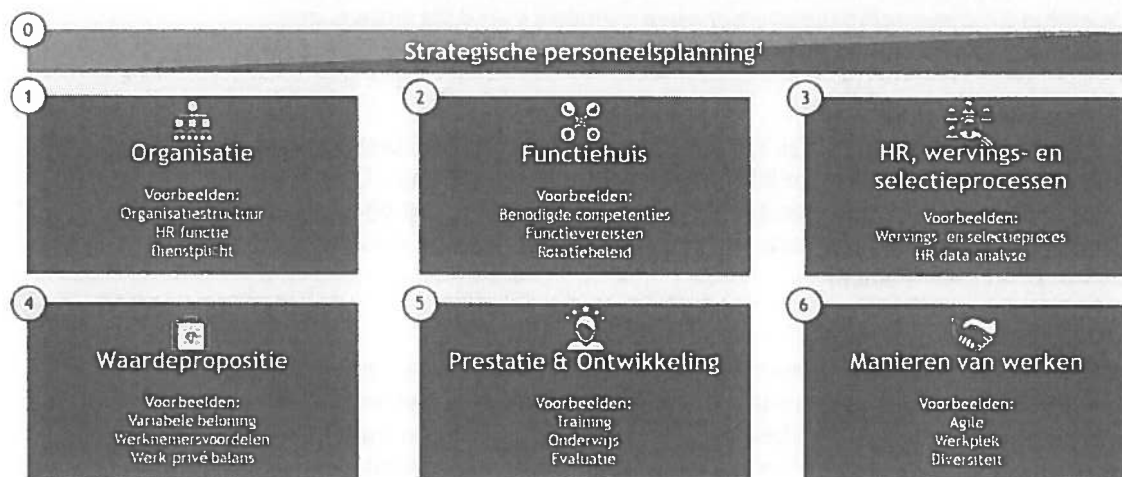
We weten nu dat het goed mogelijk moet zijn om op de lange termijn de juiste en voldoende mensen te hebben voor de taken van Defensie, hoe die taken en de organisatie er dan ook uit mogen zien. Defensie moet dan wel tijdig en "out of the box" (nieuw, modern en met een breder pallet van instrumenten) inspelen op de trends en ontwikkelingen.

Zo zijn er op weg naar 2035 voldoende mensen beschikbaar: de beroepsbevolking *groeit* en de samenstelling van de beroepsbevolking verandert nauwelijks. Kleine veranderingen zijn een stijgend opleidingsniveau en een toename van de bevolking met een migratieachtergrond. Er treden wel minder jongeren in de leeftijd van 15-20 toe tot de arbeidsmarkt, maar dat heeft geen consequenties voor de verhoudingen wat betreft de leeftijdsverdeling in de totale beroepsbevolking. Uiteindelijk gaat het erom welk gedeelte van de beroepsbevolking in aanmerking zou kunnen komen voor een baan bij Defensie.

Defensie moet daarnaast rekening houden met de gevolgen die zekere trends en ontwikkelingen als volledige digitalisering, Artificial Intelligence en Big Data hebben voor het werk en de mensen die het werk doen. Informatiedominantie zal een prioriteit zijn. Werkpakketten worden anders samengesteld en georganiseerd. Andere competenties worden belangrijk. De omgeving en de operaties worden complexer en onvoorspelbaarder en vragen om een meer diverse samenstelling van het personeelsbestand.

Niet in de laatste plaats moet Defensie rekening houden met eisen die nieuwe en verschillende generaties werknemers stellen aan hun werkgever. Ook moet samenwerking met marktpartijen worden gezocht.

Om op het voorgaande in te kunnen spelen zijn 34 beleidsopties in kaart gebracht die in vrijwel elk toekoms scenario positief bijdragen aan het kunnen beschikken over voldoende en het juiste personeel. Die kunnen worden gerangschikt binnen de volgende categorieën van personeelsbeleid:



0. Strategische personeelsplanning

Hierbij gaat het om het inrichten van een datagestuurd en integraal personeelsplanningsproces (instroom, doorstroom en uitstroom) op Defensie-/Defensieonderdeel-/eenheidsniveau waarin de gereedstelling wordt vertaald naar benodigde competenties. Dit vraagt in het bijzonder om een actie die de beschikbare en benodigde competenties beter inzichtelijk maakt, nu en in de toekomst.

1. Organisatie

De organisatie wordt flexibeler ingericht. We stellen vast welke taken en functies zich lenen voor de inzet van (meer) tijdelijke krachten, en welke taken juist door een vaste kern moeten worden uitgevoerd. Toelatingseisen worden gedifferentieerder, en we maken meer afspraken met externe partners over de uitwisseling van personeel.

2. Functiehuis

Expertise, competenties, en ambitie worden belangrijker dan ervaring en dienstjaren. Talenten moeten vroegtijdig worden signaleerd. We voeren daarom een systeem in dat gevraagde en beschikbare competenties goed kan *matchen*. Er komt een open personeelssysteem met een betere verbinding met de buitenwereld. Dat is nodig omdat op schaarse, specialistische competenties meer en meer moet worden geconcentreerd op de arbeidsmarkt. Er komt meer maatwerk, in het bijzonder in het rotatiebeleid.

3. HR, wervings- en selectieprocessen

De rol van data en analyse neemt toe. *HR- en People-analytics* worden de backbone van de BV/IV-ondersteuning in de hele personele keten. Het ondersteunt de beleidsfunctie, de commandant, de HR-functionaris en de werknemer. Het selectieproces wordt meer gericht op het individu en diens competenties en ambities. Niet langer wordt iedereen in dezelfde mal geperst. Om geschikt personeel te werven zal Defensie zich als een kameleon steeds anders presenteren naar gelang doelgroep en regio. De doorlooptijd van werving

en selectie wordt drastisch ingekort door verbeterd inzicht, betere en snellere besluitvorming en een voorspellend vermogen op basis van data (intern en extern) op het gebied van in-, door- en uitstroom.

4. Waardepropositie

Er komt meer ruimte voor variabel belonen en maatwerk in arbeidsvoorwaarden. Loopbanen gaan niet langer vanzelfsprekend alleen maar 'omhoog'. Ook horizontaal doorontwikkelen in een specialisme is mogelijk en kan bijzonder worden beloond. Loopbanen kunnen ook worden onderbroken en de deur blijft open. Demotie wordt mogelijk.

5. Prestatie en ontwikkeling

Leer- en ontwikkeltrajecten worden meer gericht op het individu en meer plaats- en tijdonafhankelijk, met inzet van technologische middelen. Uitwisseling van personeel wordt gebruikelijk. Met behulp van HR analytics worden prestatie en ontwikkeling, maar ook evaluatie en feedback, naar een hoger niveau gebracht.

6. Manieren van werken

Processen worden sneller en wendbaarder, en meer decentraal. Defensie wordt diverser aan de hand van concrete doelen in de personeelsplanning, en werknemers worden bewuster gemaakt van nut en noodzaak van meer diversiteit door leiderschap, training en rolmodellen. De werkplek wordt modulair.

Naast de 34 robuuste beleidsopties die in kaart zijn gebracht, is ook een aantal dynamische beleidsopties geïdentificeerd. Dit zijn opties die niet per definitie in elk scenario noodzakelijk zijn, maar wel waardevol zijn om verder te verkennen. Denk daarbij aan het (her)invoeren van de opkomstplicht of het aanstellen van militairen die niet over de Nederlandse nationaliteit beschikken.

Met zowel de robuuste als de in kaart gebrachte dynamische opties gaan we de komende maanden aan de slag. Daarbij zal worden gezien hoe deze opties zich verhouden tot de lopende maatregelen. Behoeven deze bijvoorbeeld aanpassing of aanscherping? Daarnaast zal worden gezien welke nieuwe maatregelen nodig zijn. In de laatste paragraaf wordt verder ingegaan op de vervolgstappen.

De uitkomsten worden benut als input voor de Defensievisie 2035 en uiteraard bij het opstellen van de herijkte Personeelsagenda.

3. Personeelsagenda creëert de inrichting

Na het verschijnen van de Defensienota heeft HDP in de zomer van 2018 de Personeelsagenda uitgegeven. In dit document zijn alle P-maatregelen waarover is besloten in de Defensienota, het vorige AV-akkoord, het actieplan Behoud en Werving en het plan van aanpak adaptieve krijgsmacht in samenhang ondergebracht. Dit heeft geleid tot vier programma's: HR-model, Behoud & Werving, Personeelszorg & Arbeidsomstandigheden en Beloning. De ondersteuning met BV/IV loopt als een rode draad door de programma's heen.

De Personeelsagenda stelt HDP in staat om regie te voeren over de personele keten, het overzicht te houden over wat er moet gebeuren in het P-domein en de samenhang der dingen te bewaken. De Personeelsagenda



gaat vooral over de *inrichting* van het personeelsbeleid, dus over de toolbox waarover de commandant, de HR-functionaris en de medewerker kan beschikken.

In februari jl. is in de BR en de ministerstaf uitgebreid stilgestaan bij de stand van zaken van de Personeelsagenda (BS2019002077). De boodschap was toen dat het gros van de maatregelen op koers ligt, onder voorbehoud van financiering. Op dat laatste punt wordt later nader ingegaan.

Inmiddels zijn door het bereiken van het laatste arbeidsvoorwaardenakkoord ook belangrijke onderdelen van het programma Beloning, zoals de nieuwe pensioenregeling en het verhogen van een aantal toelagen, gerealiseerd. Verder dient een aantal ontwikkelingen te worden doorgevoerd. De op dit moment meest in het oog springende programma's zijn de invoering van een nieuw HR Model (dat wordt beproefd met de zogeheten "proeftuinen") en de herziening van het bezoldigingsstelsel.

Zowel het HR Model als het bezoldigingsstelsel bevatten een verzameling van maatregelen die commandanten de *toolbox* verschaffen die zij nodig hebben voor het kunnen aantrekken en behouden van personeel. De maatregelen zijn inhoudelijk sterk verweven. Zo maakt een geharmoniseerde militaire salaristabel het makkelijker om te switchen tussen opco's, kunnen bepaalde en meer flexibele aanstellingsvormen worden ingevoerd met specifieke toelagen, dragen concurrerende salarissen bij aan werving en behoud en zijn competentiegericht belonen en competentiegericht loopbaanpaden twee loten aan dezelfde stam. Beide onderwerpen worden hieronder nader toegelicht. De ondersteuning door BV/IV is zo randvoorwaardelijk en omvangrijk, dat hierop apart wordt ingegaan.

HR-model

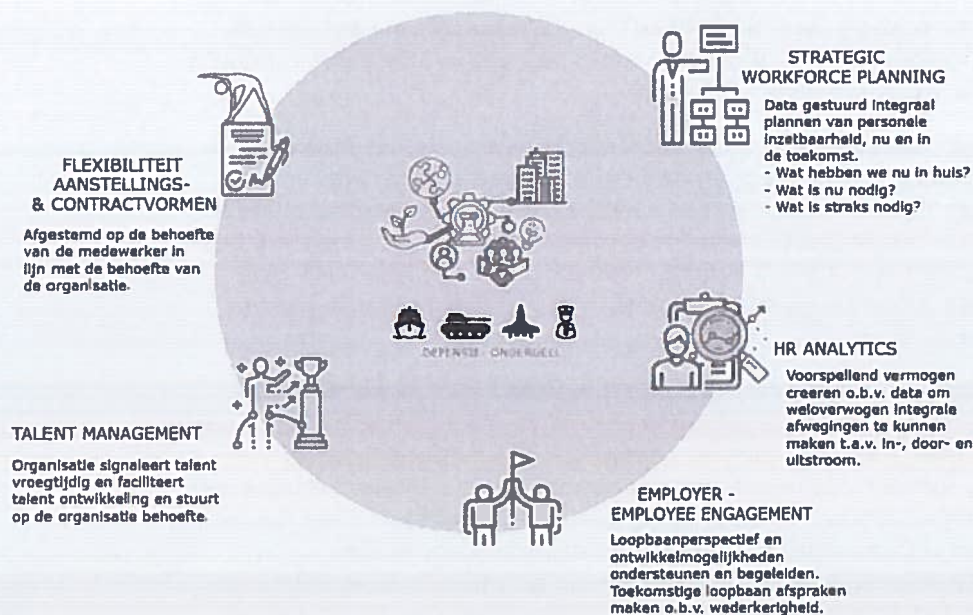
Zowel het vorige arbeidsvoorwaardenakkoord 2017-2018 als de Defensienota bevatten de opdracht om zo snel mogelijk het FPS te vervangen door een personeelssysteem dat beter in staat is om de juiste mensen te werven en te behouden voor de organisatie. In de Personeelsagenda is deze opdracht als volgt gespecificeerd:

"Ontwikkel een nieuw personeelsmodel, dat bijdraagt aan de ontwikkeling van onze mensen, dat hen meer duidelijkheid geeft over hun toekomst, dat de in-, door-, en uitstroom beter ondersteunt, en dat een toolbox biedt aan onze mensen om flexibeler de loopbaan vorm te geven en aan de organisatie om flexibeler in de personeelsbehoefte te voorzien."

De ontwikkeling van het nieuwe HR model gaat hier invulling aan geven. Daarnaast gaat het HR model de inrichting van de HR organisatie en het inhoudelijk benodigde instrumentarium en BV/IV op het niveau van Defensie, Defensieonderdeel en eenheid bepalen.

Het conceptueel kader van het (regionaal-) HR model ziet er als volgt uit:

NIEUW HR MODEL VOOR DEFENSIE



Dit model verbindt de thema's uit het richtinggevende strategisch personeelsbeleid naar daadwerkelijke inrichting zoals bijvoorbeeld op het gebied van strategische personeelsplanning, HR Analytics, in- door- en uitstroom op basis van competenties en rollen/taken.

De elementen van het HR-model worden nu in de praktijk, in de regio, en dichtbij de mensen getest in "proeftuinen", die op 26 september van start zijn gegaan. Specifiek richten we ons bij de eerste proeftuinen op de volgende eenheden/categorieën personeel:

- CLAS, 13 Mechbrig, CBRN
- CLSK, Volkel, GRV
- CLAS & CLSK, DGLC (harmoniseren samenwerking/verruiming loopbaanmogelijkheden luchtverdedigingspersoneel
- DGO i.c.m. met de OPCO's (werving & behoud geneeskundig personeel)

Met deze eerste proeftuinen worden de volgende elementen getest:

- a. Volledig regionale uitvoering van de personeelslogistieke keten (werving, selectie & keuring, aanstelling, loopbaanafspraken (inclusief toekomstige plaatsingen), en externe bemiddeling met bijbehorende bevoegdheden voor C-13 MechBrig en C-Vliegbasis Volkel
- b. Nieuwe aanstellingsvormen voor nieuw en zittend personeel waarbij geldt afspraak is afspraak en wederkerigheid
- c. In kaart brengen talenten nieuw en zittend personeel met behulp van nieuwe IT
- d. Verder vormgeven sterk verkorte MBO trajecten door regionale scholen

- e. De regionale ondersteuning van met name administratieve werkzaamheden (bijv. muteren P systemen)
- f. Regionaal versterken van de verbinding opzetten met regionale MKB bedrijven en scholen onder meer in het kader van opvangen piekbelastingen
- g. HR Analytics, in het bijzonder in te kader van 1. Personeelsplanning op decentrale niveau met koppeling naar hogere niveau, 2. Dashboarding met realtime inzicht relevante gegevens
- h. Een pilot externe algemene militaire opleiding (AMO)
- i. De bijbehorende bedrijfsvoering en IT

Met de proeftuinen wordt een viertal leidende principes getest op hun effect:

1. De medewerker staat centraal
Door in te spelen op de behoefte en de talenten van de medewerker, die ook loopbaanperspectief wordt geboden, onder meer met behulp van een nieuw palet aan aanstellings- en contractvormen. Loopbaanafspraken hebben de status van een wederkerig contract waarbij beide partijen aan hun afspraken gehouden kunnen worden.
2. De volledige IDU-keten werkt in samenhang
door decentraal/regionaal werven, selecteren, keuren en aanstellen, versnelde en moderne 'onboarding', talent- en loopbaanontwikkeling, ontwikkeling en opleiding, en begeleiding naar buiten.
Hiervoor wordt een innovatief en regionaal concept uitgerold: *Deflab on a mission*, dat is gericht op in-, door- en uitstroom. De juiste medewerker wordt in dit concept met een minimum aan tijdverlies aangesteld. Selectie- en keuringsmethodieken, maar ook opleidingstrajecten worden doorontwikkeld, en als maatwerk regionaal toegepast.
3. Vraag en aanbod worden gematcht
Door datagestuurde workforce planning op decentraal/regionaal niveau, zowel voor vaste als tijdelijke werkzaamheden.

Hiervoor worden de beschikbare interne en externe HR-data aan elkaar gekoppeld en wordt op de locatie bepaald wat de personele capaciteit nu is, waar nu behoefte aan is, en hoe de behoefte zal zijn in de toekomst.
4. Defensie is een professionele businesspartner
Door het vergroten van de footprint, vooral in de regio en het professionaliseren van de samenwerking met onderwijs, bedrijfsleven, provincies, gemeentes en belangen- en brancheorganisaties.

Tegen de achtergrond van het bovenstaande is het relevant te vermelden dat de maatregelen uit het Actieplan Werving en Behoud 'inzakken' in het nieuwe HR-model en het actieplan als zodanig zal uitfaseren.

Loongebouw

Het huidige bezoldigingssysteem voor militairen is gebaseerd op een aantal verouderde uitgangspunten. Zo is de bezoldiging gekoppeld aan de rang die de militair bekleedt en niet direct aan de functie die hij op dat moment in die rang uitoefent. De bezoldiging is gebaseerd op anciënniteit. Dit systeem past bij een

vastliggend systeem van loopbaanpatronen, dat in de loop der jaren minder vanzelfsprekend is geworden. De vraag is dan ook of het huidige systeem voldoende aansluit bij de behoeften van de medewerkers. Daar komt bij dat het huidige systeem goed past bij een pensioen-eindloonstelsel. Dit stelsel is met ingang van 1 januari 2019 afgeschaft.

Uit de eerste probleemanalyse van Defensie blijkt kort en goed dat het bezoldigingssysteem diffuus is en onvoldoende uitlegbaar. Daarnaast is het onduidelijk of de huidige arbeidsvoorwaarden voldoende aansluiten bij de behoeften van werkzoekenden en van militairen in dienst. Evenmin is duidelijk of het systeem voldoende bijdraagt aan een adaptieve krijgsmacht en tegelijkertijd recht doet aan de bijzondere positie van de militair.

Alle bovengenoemde elementen in samenhang bezien, maken het urgent het bezoldigingssysteem op korte termijn aan te pakken. In het arbeidsvoorwaardenakkoord 2017-2018 zijn Defensie en de Centrales van Overheidspersoneel daarom overeengekomen dat het huidige bezoldigingssysteem zal worden herzien. In het huidige arbeidsvoorwaardenakkoord 2018-2020 hebben partijen deze afspraak herbevestigd, waarbij is afgesproken dat het nieuwe bezoldigingssysteem wordt ingevoerd op 1 juli 2020. Hier zij opgemerkt dat in het huidige akkoord tevens is afgesproken om onderzoek te doen naar de werking van het voorzieningenstelsel buitenland en met aanbevelingen te komen voor aanpassing, alsmede om onderzoek te doen naar de beloningspositie van de burgermedewerker van Defensie.

Met de herziening van het bezoldigingssysteem beoogt Defensie het in de Defensienota aangekondigde stelsel van toelagen te vereenvoudigen en te verbeteren en het militair loongebouw en de rangen te harmoniseren en moderniseren, waarbij tevens de thans bestaande koppeling tussen rang en salaris wordt bezien.

Het nieuwe bezoldigingssysteem beoogt in elk geval de volgende drie effecten te bereiken:

- 1) Bijdragen aan het behoud en de werving van personeel en het zijn van een aantrekkelijk werkgever om de operationele inzet te kunnen garanderen.
- 2) Het vergroten van de mogelijkheden voor horizontale in- en uitstroom en uitwisseling met het bedrijfsleven.
- 3) Aansluiten bij het nieuwe pensioenstelsel en daarmee het adresseren van bekende thema's uit het verleden, zoals het (opheffen van het) max-max effect, de harmonisatie van salaristabellen en het langer doorwerken door de stijging van de UGM- leeftijd.

Gelet op de complexiteit van de materie hebben sociale partners besloten de herziening van het loongebouw gefaseerd te laten plaatsvinden. De eerste fase is met het arbeidvoorwaardenakkoord 2018-2020 gerealiseerd met een tijdelijke toelage loongebouw die de lagere militaire rangen een extra loonsverhoging geeft. Hiermee worden werving en behoud in de rangen die voor de operationele inzetbaarheid van groot belang zijn gestimuleerd. Daarnaast wordt op deze manier de sterke progressie in de loonlijnen wat afgevlakt. Deze tijdelijke

maatregel loopt af op 1 juli 2020. In een tweede fase zal een aantal thema's worden gedresseerd, dat binnen de afgesproken termijn (1 juli 2020) haalbaar is. Tot slot zal - in samenhang beschouwd met het Strategische Personeelsbeleid en het te ontwikkelen nieuwe HR-model- een aantal ambities nader worden uitgewerkt, zoals het competentiegericht belonen; bezoldiging bij een bij de tijd passend carrièreverloop; bezoldiging naar zwaarte van de functie, gebaseerd op een transparant functiewaarderingssysteem (Fuwadef) alsmede in combinatie met een nieuwe toelagensystematiek.

Personeelszorg en arbeidsomstandigheden

Dit programma is een verzameling van maatregelen gericht op (medische) zorg, reservisten, veteranen, duurzame inzetbaarheid van het personeel, en het bieden van optimale werkomstandigheden. In februari 2019 was al een deel van de maatregelen (met name ten aanzien van veteranen, reservisten en duurzame inzetbaarheid) afgerond.

Uit diverse rapporten, onder andere de jaarverslagen van de Inspecteur Militaire Gezondheidszorg, blijkt dat er tekortkomingen zijn in de wijze waarop Defensie gezondheidszorg verleent. Die tekortkomingen moeten worden aangepakt. Daarnaast moet Defensie voldoen aan de (wettelijke) verplichtingen in de civiele zorg in Nederland en nationale en internationale ontwikkelingen op zorggebied volgen. Verschillende projecten moeten tot de beoogde verbetering leiden, waaronder:

a. Smart Band Aid

Om de medische IV aan te laten sluiten bij de civiele eisen en de medische gegevens te digitaliseren, is in 2019 het programma *Smart Band Aid* gestart dat als doel heeft een goed functionerende, betrouwbare en toekomstvaste informatievoorziening voor de militaire gezondheidszorg te realiseren. Ook zijn in samenwerking met de HDBV (CIO-office) en MIVD kaders vastgesteld zodat aan de eisen van civiele samenwerking en interoperabiliteit kan worden voldaan.

b. MGZ 2020

Het programma MGZ2020 heeft als doel de randvoorwaarden te scheppen om de kwaliteit van militaire geneeskundige zorg en dienstverlening te bewaken en beheersen. Dat moet de militaire gezondheidszorg in staat stellen om aan de politieke- en militaire leiding van Defensie verantwoording af te leggen over de kwaliteit van de geneeskundige zorg aan militairen binnen en buiten Nederland, alsmede over de kwantiteit en kwaliteit van de geneeskundige ondersteuning tijdens oefeningen en inzet (inzetbaarheid). Binnen het programma zijn acht projecten gestart.

Er moet daarnaast echter nog veel gebeuren. Zo is in het materieellogistieke domein aanvullende capaciteit nodig voor veilige toepassing medische technologie conform het uitvoeringsbesluit Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz). Het niet invullen van de verantwoordelijkheid leidt tot non-compliance op dit onderwerp.

Ook in de SAP-keten van de geneeskundige assortimenten zijn reparaties nodig om achterstanden ontstaan uit eerdere bezuinigingen in te lopen. Momenteel

leiden deze achterstanden tot onnodige risico's in het beheer en (te) late leveringen voor gereedstellingsactiviteiten.

Bij het ophogen van de BKI-voorraden als gevolg van het uitvoeren van (*stand by*) missies is ook beheerscapaciteit nodig, anders zijn er wel voorraden, maar kunnen deze niet uitgeleverd worden. Ook ontstaat bij onvoldoende beheer het risico dat voorraden weggegooid moeten worden met alle financiële consequenties van dien.

Aan de personeel kant is ruimte nodig om de benodigde management-, bedrijfs-, huisartsen en medisch specialisten op te leiden om enerzijds uitzicht op een carrière bij Defensie te bieden (behoud) en anderzijds de huidige te koten in te lopen. In de huidige situatie doen de AMA's deze opleiding vanaf een arbeidsplaats van een operationele eenheid, waardoor daar beperkingen in de inzetbaarheid ontstaan. Nog niet binnen alle onderdelen is voldoende rekening gehouden met de benodigde capaciteit gedurende de periode dat het personeel zijn praktische tewerkstelling uitvoert. Dit gaat dan ten koste van de opleidingscapaciteit, wat weer ten koste van de vulling van de operationele eenheden gaat.

Naast het herstel is het nodig om duurzaam aangesloten te blijven op de ontwikkelingen en innovaties binnen de civiele gezondheidszorg en de internationale militaire gezondheidszorg. De huidige programma's en de budgetten zijn daarop nog niet ingericht. Daarbij zijn er ontwikkelingen in de politiek-militaire omgeving waardoor er nieuwe projecten gestart moeten worden. Een voorbeeld hiervan is de structurele gezondheidsmonitoring, zoals toegezegd aan de Tweede Kamer die moet worden gestart en waarnaar verder onderzoek moet worden gedaan als gevolg van een aantal voorvallen in de afgelopen jaren.

BV/IV

De ondersteuning door BV/IV loopt als rode draad door de Personeelsagenda heen. Er is vastgesteld dat de huidige inrichting van de BV/IV, waarmee het personele (incl. medische) functiegebied wordt ondersteund, zich richt op het bestaande HR-beleid en de uitvoering daarvan. Die inrichting is niet geschikt (te maken) om de in deze nota aangehaalde beleidsvoornemens duurzaam te ondersteunen. Voor het nieuwe HR-model en het loongebouw zal daarom een nieuwe IT HR worden ontwikkeld. Dat gaat verder dan de veel gehoorde vervanging van PeopleSoft:

- Nieuwe IT voor HR volgt de beleidsmatige ontwikkeling.
- Nieuwe IT voor HR brengt toepassingen dicht bij de (nieuwe) medewerker.
- Nieuwe IT voor HR legt een verbinding met de operationele gereedstelling.
- Nieuwe IT voor HR harmoniseert, digitaliseert en saneert beheer.
- Nieuwe IT voor HR draagt bij aan transparantie en eenduidigheid.
- De nieuwe IT HR voldoet aan de IT-strategie 2019 – 2024 van Defensie.

- Waar het HR-proces marktconform, routinematig en robuust is volgt Defensie voor de nieuwe IT voor HR de good (best) practices uit de markt. Defensie volgt de standaard IT-oplossingen uit de markt en implementeert deze out of the box. Voor karakteristieke HR-processen, specifiek voor Defensie en waar de gebruikssituatie frequent verandert, wordt IT ingezet die deze veranderingen volgt. Deze IT wordt kort-cyclisch ontwikkeld, is flexibel aanpasbaar en eenvoudig koppelbaar.
- De vernieuwing van de IT voor HR is onderdeel van de HR transformatie zodat samenhang wordt geborgd. Bij de vernieuwing is de door de BR geaccordeerde werkwijze (o.a. fasering, governance) van de routekaart vernieuwing IT voor HR leidend.

4. Hoe nu verder?

Financiële dekking P-agenda

Bij de behandeling van de stand van zaken van de Personeelsagenda in februari jl. is de kanttekening geplaatst dat in de jaren die voor ons liggen de uitvoering van een groot deel van de maatregelen afhankelijk is van financiering. Dit uitgangspunt blijft onverkort van toepassing. Het tekort op de personeelsagenda is na februari alsnog betrokken bij het BPB-proces, en dat heeft geleid tot een beperkte toewijzing van extra budget. In de *Mid Term Review* zijn geen aanvullende middelen vrijgemaakt.

In de BPB-nota (BS2019004442) zijn vervolgens additionele middelen toegekend aan de personeelsagenda waarmee de eerste negen prioriteiten zijn afgedekt. Bij handhaving van het destijds voorliggende bestedingsplan was echter onvoldoende budget beschikbaar om bijvoorbeeld de noodzakelijke investeringen in het HR-model te kunnen financieren. Door herijking van het oorspronkelijke bestedingsplan is het evenwel mogelijk om meer maatregelen uit de Personeelsagenda te financieren. Bij de herijking is een aantal criteria gehanteerd, namelijk:

- is er sprake van eisen die worden gesteld door wet- en regelgeving of compliance met normen in de civiele praktijk (dit is m.n. aan de orde bij de gezondheidszorg);
- is er sprake van politieke toezeggingen (bijvoorbeeld daar waar de Defensienota spreekt over een nieuw personeelsmodel); of
- is er een operationele noodzaak (denk hierbij aan de noodzaak om de vullingsproblematiek aan te pakken).

Daarnaast is gekeken naar de haalbaarheid van implementatie. Met name bij de investeringen die gemoeid zijn met het HR-model, is een realistischer planning toegepast en is de investeringsbehoefte naar achteren verschoven. De raming en het budget sluiten niet exact op elkaar aan, maar cumulatief resteert een positief saldo.

Totaal per jaar	2020	2021	2022	2023	2024
A. Restant beschikbaar budget BPB-nota (BS2019004442)	€ 4.271	€ 8.088	€ 17.967	€ 17.467	€ 19.967
Totaal aan ongedekte maatregelen personeelsagenda	€ 27.560	€ 36.370	€ 29.659	€ 35.463	€ 32.727
verschil	€ -23.289	€ -28.282	€ -11.692	€ -17.996	€ -12.760
Aanpassing bestedingplan personeelsagenda	2020	2021	2022	2023	2024
Defensienota: vervolmaken Personeelsmodel	€ 300	€ 2.800	€ 9.125	€ 13.050	€ 14.750
Gezondheidszorg voldoen aan wet- en regelgeving	€ 203	€ 406	€ 586	€ 586	€ 586
Behoud en Werving (structurele kosten)	€ 488	€ 488	€ 488	€ 488	€ 488
Behoud en Werving (programma)	€ 3.672	€ 3.672	€ -	€ -	€ -
Gezondheidszorg voldoen aan civiele norm	€ 475	€ 1.030	€ 1.532	€ 3.947	€ 3.947
B. totaal	€ 5.138	€ 8.396	€ 11.731	€ 18.071	€ 19.771
(A-B) saldo beschikbaar +/- aangepast bestedingsplan	€ -867	€ -308	€ 6.236	€ -604	€ 196

Met de beschikbare middelen is het starten van het invoeren van een nieuw HR-model en de daarbij behorende BV/IT haalbaar, mits HDP deze middelenreservering daadwerkelijk kan inzetten. Ook na de herijking blijft er echter een gebrek aan budget waardoor het risico blijft bestaan dat programma's, inclusief de bijbehorende BV/IV, op termijn niet (volledig) kunnen worden uitgevoerd. Het gaat dan met name om tekorten op het budget voor concrete wervingsmaatregelen. Die zullen dan met ingang van 2020 stoppen, tenzij zij door defensieonderdelen zelf worden bekostigd in de overbruggingsperiode naar een geïmplementeerd HR-model. Tevens zullen investeringen die nodig zijn op het terrein van modernisering gezondheidszorg en die met name zien op de veiligheid van medewerkers niet kunnen worden gedaan.

De tekort reeks bedraagt:

Totaal per jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Totaal aan ongedekte maatregelen personeelsagenda	€ -7.299	€ -11.586	€ -14.942	€ -18.951	€ -22.664

Bovenstaande constatering bij de financiering van het personeelsbeleid zijn mede aanleiding voor het streven om 'P' voortaan volwaardig deel te laten uitmaken van het BPB-proces. Het is historisch zo gegroeid dat 'P' buiten dit proces is gebleven. Arbeidsvoorwaardenbudget stond buiten haken, het Defensieplan ging over 'spullen', de defensieonderdelen kregen op grond van de 'O' en middensommen budget voor de personeelsexploitatie, en daar bleef het bij. Investeren in personeelsbeleid gebeurde binnen het kader van de arbeidsvoorwaarden en verder investeren in structurele wijzigingen in het personeelsbeleid was in de jaren dat er alleen maar bezuinigd werd, geen optie.

De DGB zal er voor moeten zorgdragen dat behoeftes om budget voor personeelsbeleid volledig en herkenbaar worden opgenomen in het BPB-proces en het DLP, zodat die op het juiste moment en integraal kunnen worden afgewogen tegen de overige budgetbehoefes.

Vervolgstappen en planning

Het Strategisch Personeelsbeleid, het HR-Model en het Loongebouw springen het meest in het oog, reden waarom daarvoor in deze nota een tijdpad is opgenomen. Zij worden parallel en interactief uitgewerkt.

Het *Strategisch Personeelsbeleid* zal verder uitgewerkt worden in themasessies die leiden tot handelingsperspectieven die concreet invulling geven aan robuuste beleidsopties die waardevol zijn in vrijwel elk toekomstscenario voor Defensie. Bij het vormgeven van dat beleid zullen ook externe partijen worden betrokken. Dit zal uiteindelijk resulteren in een 'mens-paragraaf' in de Defensievisie 2035.

Het nieuwe *HR-Model* wordt incrementeel met verschillende proeftuinen bij en met de defensieonderdelen ontwikkeld. Over verschillende elementen zal overleg met de centrales van overheidspersoneel nodig zijn.

Voor de zomer heeft een eerste bijeenkomst met de bonden plaatsgevonden en is ten aanzien van Strategisch Personeelsbeleid en het HR-model aangegeven waar we staan, waar we aan denken en hoe we denken verder te gaan. Deze constructieve bijeenkomst heeft er toe geleid dat alle partijen hebben aangegeven gezamenlijk de ontwikkeling ter hand te nemen. De komende tijd zal dit worden opgepakt en in "co-creatie" inhoudelijk worden verder gebracht.

Binnen Defensie wordt de gezamenlijke gedachtevorming vormgegeven door themasessies en separate brainstormsessies met de directeuren personeel van de defensieonderdelen. Zowel bij de inhoudelijke ontwikkeling, (voorbereiding van) implementatie en uitvoering zullen tevens CDS, DPOD, JIVC en DCO, daar waar opportuun en relevant, worden betrokken.

Tijdpad Strategisch Personeelsbeleid & HR Model

September - december 2019:	Uitwerken strategisch personeelsbeleid (interactieve themasessies, rondetafels etc.)
Januari 2020:	Een herijkte "mens" - paragraaf voor de Defensievisie 2035
Januari – mei 2020:	Intern en extern afstemmen mens-paragraaf
Mei/juni 2020:	Defensievisie 2035
September 2020:	Herijkte p-agenda
September 2019	Start eerste set van proeftuinen
September 2019	Start informeel overleg met bonden over HR model, proeftuinen en FPS
Januari/februari 2020	Start tweede set van proeftuinen
Mei/Juni	Formeel overleg bonden uitgewerkt concept nieuw HR-model
Juli 2020	Gereed: Nieuw HR-model als opvolger van FPS Instrumentarium, mandatenstructuur, organisatie en BV/IV) Een vastgesteld implementatieplan

Tijdpad Loongebouw

Augustus – september 2019	Fase I Projectinrichting, informatieanalyse, werkafspraken met centrales
Oktober – november 2019	Fase II Gezamenlijke probleemanalyse & afbakening
Januari 2020	Fase III Bepalen inzet en formele onderhandelingen SOD
Juli 2020	Fase IV Implementatie nieuw systeem
Juli 2020 e.v.	Fase V Doorontwikkeling (nader uitwerken volledige ambitie)



Aan: De minister, de staatssecretaris
dtv: SG
Van: DGB

DGB
Hoofddirectie Personeel

Spui 32
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

Ter informatie

nota

Samenhang instrumenten personeelsbeleid

Datum

Onze referentie
BS2019019338

Bijlage: 1

*Bij beantwoording datum,
onze referentie en onderwerp
vermelden.*

1. Inleiding

Personeelsbeleid gaat over mensen. We moeten ons tegelijkertijd realiseren dat niet alles wat over mensen gaat, personeelsbeleid betreft. Deze nota gaat specifiek in op de HR-dienstverlening. Binnen dezelfde samenhang zullen separaat ook andere diensten worden gebracht, zoals vastgoed, IT, facilitaire diensten, catering, toezicht, etc. Dit zijn nu nog vaak verzuild aangestuurde, gefinancierde en georganiseerde domeinen. We gaan toe naar integrale dienstverlening rondom medewerkers, meer afgestemd op de persoonlijke behoefte binnen het kader van goed werkgeverschap. Daarin worden ook zaken meegenomen als integriteit en sociale veiligheid.

In de afgelopen maanden is in verschillende gremia gesproken over veel elementen en noodzakelijke veranderingen, te volgen ontwikkelingen en trends van het personeelsbeleid. Kort voor het zomerreces is ook het rapport over strategisch personeelsbeleid besproken in de BR en de ministerstaf. In de discussie hierover is de behoefte geuit aan een duiding van de samenhang tussen de verschillende ontwikkelingen, inzicht in het vervolgproces en de daaraan gekoppelde benodigde financiële middelen. Acties op uitvoerend niveau worden herleidbaar naar de ambitie/strategische doelstellingen van Defensie. De bijlage geeft hieraan invulling, vooral waar het gaat om de instrumenten die het (toekomstige) personeelsbeleid ten dienste staan. Een nota over de vernieuwing van de IT in het personele domein volgt later dit jaar separaat. Daarnaast wordt op het ogenblik een bredere discussie over 'wat we willen zijn' als organisatie en welke richting dit geeft aan de 'P en de O' voorbereid voor de BR. Daarna zal die discussie uiteraard ook met u worden gevoerd.

2. Kern

Het gaat in deze nota dus om de samenhang van lopende initiatieven in het personeelsbeleid en hoe we vervolgens verder gaan. Deze nota is behandeld in de BR van 11 oktober jl. U wordt gevraagd om kennis te nemen van:

- de in de nota geschetste samenhang met de daarbij behorende aanduiding van de lopende trajecten op P-gebied;

- het vervolgtraject, waaronder het uitbrengen (en doen uitvoeren) van een herziene Personeelsagenda;
- het voornemen om bij eerstvolgende gelegenheid dekking te vinden voor de uitvoering van de maatregelen uit de huidige P-agenda waarvoor tot op heden de dekking ontbreekt.

DGB
Hoofddirectie Personeel

Datum

Onze referentie

~~DE DIRECTEUR-GENERAAL BELEID~~


M. J.C.S. Wijnands



Bijlage

DGB
Hoofddirectie Personeel

Datum

Onze referentie
BS2019019338

Defensienota
Personeelsagenda
Stand van zaken
personeelsagenda
Rapport SPB
AV Akkoord 2017
AV Akkoord 2019

1. Inleiding

Defensie voert een personeelsbeleid gericht op al het personeel met specifieke aandacht voor de bijzondere rechten en plichten van de militair. Dit beleid kenmerkt zich naast training en opleiding door zorg en beloning en moet ervoor zorgen dat Defensie structureel over mensen kan beschikken, in de juiste aantallen en met de juiste kwaliteiten. Het moet de mogelijkheden bieden om aantrekkelijk te zijn op de arbeidsmarkt, het personeel de mogelijkheid bieden om zich persoonlijk te ontwikkelen, om carrière te maken binnen en buiten Defensie. Daarnaast hebben we de plicht goede en veilige arbeidsomstandigheden (gezondheids-)zorg te bieden en gaat onze verantwoordelijkheid daarbij verder dan bij andere organisaties.

Als we ons daarnaast blijven realiseren dat het doel van het personeelsbeleid is het primaire proces van Defensie mogelijk te maken en operationele commandanten te faciliteren, biedt dat niet alleen focus aan hen die werkzaam zijn in het P-domein, maar ook aan de leidinggevenden en ondersteuners op verschillende organisatieniveau's binnen de krijgsmacht.

In de afgelopen maanden is in verschillende gremia gesproken over veel noodzakelijke veranderingen, te volgen ontwikkelingen en trends van het personeelsbeleid. Kort voor het zomerreces is ook het rapport over strategisch personeelsbeleid besproken in de BR en de ministerstaf. In de discussie hierover is de behoefte geuit aan een duiding van de samenhang tussen de verschillende ontwikkelingen, inzicht in het vervolgproces en de daaraan gekoppelde benodigde financiële middelen. Acties op uitvoerend niveau worden hierdoor herleidbaar naar de ambitie/strategische doelstellingen van Defensie. Deze nota geeft hieraan invulling.

In paragraaf 2 wordt de richting weergegeven waar we met ons personeelsbeleid heen willen. Deze richting is uiteengezet in het onderzoek Strategisch Personeelsbeleid waarin vooruit wordt gekeken naar ontwikkelingen in 2035 en wat we daar nu voor moeten doen.

Gelukkig zijn we de goede richting al ingeslagen en beginnen we niet bij nul. Na het verschijnen van de Defensienota heeft HDP in de zomer van 2018 de Personeelsagenda uitgegeven. In dit document zijn alle P-maatregelen waarover is besloten in de Defensienota, het vorige AV-akkoord, het actieplan Behoud en Werving, en het plan van aanpak adaptieve krijgsmacht in samenhang ondergebracht. De stand van zaken schetsen we in paragraaf 3 waarbij uitgebreider stil zal worden gestaan bij het HR-model en het loongebouw. De ondersteuning door BV/IV is zo randvoorwaardelijk en omvangrijk, dat ook hierop apart wordt ingegaan in deze paragraaf. In de laatste paragraaf is aandacht voor de financiële dekking en wordt ingegaan op de vraag 'hoe nu verder'.

2. Strategisch Personeelsbeleid geeft de richting

Het personeelsbeleid moet op basis van Defensie doelstellingen op HR gebied richting geven; waartoe moet het personeelsbeleid bewegen om ook op de lange termijn te beschikken over voldoende en de juiste mensen. Richting die niet alleen de ambitie van Defensie vertegenwoordigt, maar die ook naadloos aansluit bij het primaire proces.

Andere en nieuwe manieren van denken en doen zijn, net als een integrale aanpak, noodzakelijk. Dat het niet langer kan zoals we gewend zijn, is een constatering die al veel vaker is gedaan, zonder dat vervolgens de handschoen is opgepakt. De ambitie en noodzaak om dat nu wel te doen is er. Daarbij is het belangrijk om niet alleen uitgangspunten te beschrijven, maar ook concreet te worden op grond van feiten, en niet van beelden.

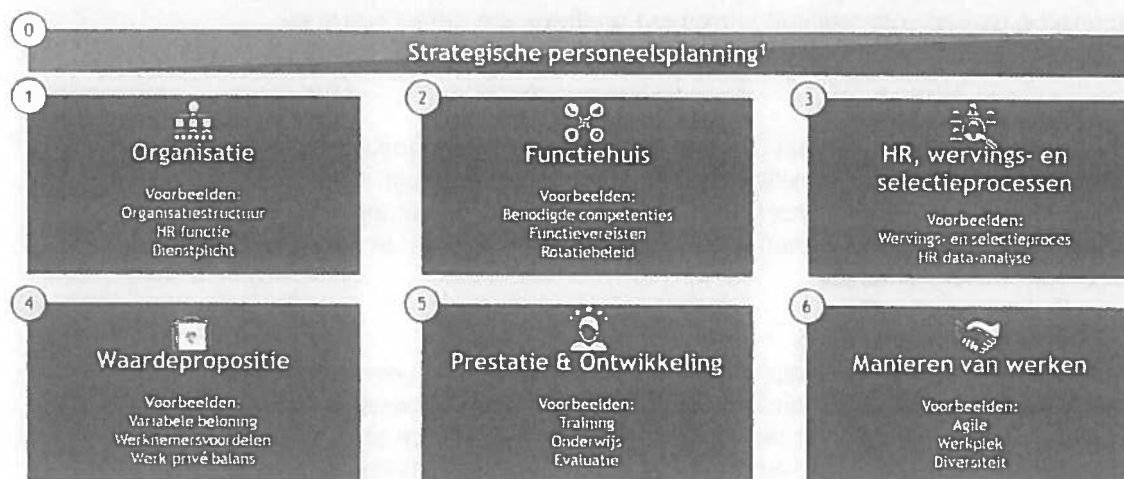
We weten nu dat het goed mogelijk moet zijn om op de lange termijn de juiste en voldoende mensen te hebben voor de taken van Defensie, hoe die taken en de organisatie er dan ook uit mogen zien. Defensie moet dan wel tijdig en "out of the box" (nieuw, modern en met een breder pallet van instrumenten) inspelen op de trends en ontwikkelingen.

Zo zijn er op weg naar 2035 voldoende mensen beschikbaar: de beroepsbevolking *groeit* en de samenstelling van de beroepsbevolking verandert nauwelijks. Kleine veranderingen zijn een stijgend opleidingsniveau en een toename van de bevolking met een migratieachtergrond. Er treden wel minder jongeren in de leeftijd van 15-20 toe tot de arbeidsmarkt, maar dat heeft geen consequenties voor de verhoudingen wat betreft de leeftijdsverdeling in de totale beroepsbevolking. Uiteindelijk gaat het erom welk gedeelte van de beroepsbevolking in aanmerking zou kunnen komen voor een baan bij Defensie.

Defensie moet daarnaast rekening houden met de gevolgen die zekere trends en ontwikkelingen als volledige digitalisering, Artificial Intelligence en Big Data hebben voor het werk en de mensen die het werk doen. Informatiedominantie zal een prioriteit zijn. Werkpakketten worden anders samengesteld en georganiseerd. Andere competenties worden belangrijk. De omgeving en de operaties worden complexer en onvoorspelbaarder en vragen om een meer diverse samenstelling van het personeelsbestand.

Niet in de laatste plaats moet Defensie rekening houden met eisen die nieuwe en verschillende generaties werknemers stellen aan hun werkgever. Ook moet samenwerking met marktpartijen worden gezocht.

Om op het voorgaande in te kunnen spelen zijn 34 beleidsopties in kaart gebracht die in vrijwel elk toekoms scenario positief bijdragen aan het kunnen beschikken over voldoende en het juiste personeel. Die kunnen worden gerangschikt binnen de volgende categorieën van personeelsbeleid:



0. *Strategische personeelsplanning*

Hierbij gaat het om het inrichten van een datagestuurd en integraal personeelsplanningsproces (instroom, doorstroom en uitstroom) op Defensie-/Defensieonderdeel-/eenheidsniveau waarin de gereedstelling wordt vertaald naar benodigde competenties. Dit vraagt in het bijzonder om een actie die de beschikbare en benodigde competenties beter inzichtelijk maakt, nu en in de toekomst.

1. *Organisatie*

De organisatie wordt flexibeler ingericht. We stellen vast welke taken en functies zich lenen voor de inzet van (meer) tijdelijke krachten, en welke taken juist door een vaste kern moeten worden uitgevoerd. Toelatingseisen worden gedifferentieerder, en we maken meer afspraken met externe partners over de uitwisseling van personeel.

2. *Functiehuis*

Expertise, competenties, en ambitie worden belangrijker dan ervaring en dienstjaren. Talenten moeten vroegtijdig worden gesignaleerd. We voeren daarom een systeem in dat gevraagde en beschikbare competenties goed kan *matchen*. Er komt een open personeelssysteem met een betere verbinding met de buitenwereld. Dat is nodig omdat op schaarse, specialistische competenties meer en meer moet worden geconcurrerd op de arbeidsmarkt. Er komt meer maatwerk, in het bijzonder in het rotatiebeleid.

3. *HR, wervings- en selectieprocessen*

De rol van data en analyse neemt toe. *HR- en People-analytics* worden de backbone van de BV/IV-ondersteuning in de hele personele keten. Het ondersteunt de beleidsfunctie, de commandant, de HR-functionaris en de werknemer. Het selectieproces wordt meer gericht op het individu en diens competenties en ambities. Niet langer wordt iedereen in dezelfde mal geperst. Om geschikt personeel te werven zal Defensie zich als een kameleon steeds anders presenteren naar gelang doelgroep en regio. De doorlooptijd van werving

en selectie wordt drastisch ingekort door verbeterd inzicht, betere en snellere besluitvorming en een voorspellend vermogen op basis van data (intern en extern) op het gebied van in-, door- en uitstroom.

4. Waardepropositie

Er komt meer ruimte voor variabel belonen en maatwerk in arbeidsvoorwaarden. Loopbanen gaan niet langer vanzelfsprekend alleen maar 'omhoog'. Ook horizontaal doorontwikkelen in een specialisme is mogelijk en kan bijzonder worden beloond. Loopbanen kunnen ook worden onderbroken en de deur blijft open. Demotie wordt mogelijk.

5. Prestatie en ontwikkeling

Leer- en ontwikkeltrajecten worden meer gericht op het individu en meer plaats- en tijdonafhankelijk, met inzet van technologische middelen. Uitwisseling van personeel wordt gebruikelijk. Met behulp van HR analytics worden prestatie en ontwikkeling, maar ook evaluatie en feedback, naar een hoger niveau gebracht.

6. Manieren van werken

Processen worden sneller en wendbaarder, en meer decentraal. Defensie wordt diverser aan de hand van concrete doelen in de personeelsplanning, en werknemers worden bewuster gemaakt van nut en noodzaak van meer diversiteit door leiderschap, training en rolmodellen. De werkplek wordt modulair.

Naast de 34 robuuste beleidsopties die in kaart zijn gebracht, is ook een aantal dynamische beleidsopties geïdentificeerd. Dit zijn opties die niet per definitie in elk scenario noodzakelijk zijn, maar wel waardevol zijn om verder te verkennen. Denk daarbij aan het (her)invoeren van de opkomstplicht of het aanstellen van militairen die niet over de Nederlandse nationaliteit beschikken.

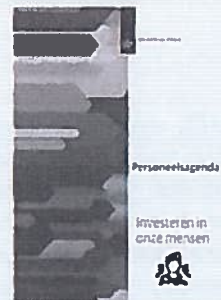
Met zowel de robuuste als de in kaart gebrachte dynamische opties gaan we de komende maanden aan de slag. Daarbij zal worden gezien hoe deze opties zich verhouden tot de lopende maatregelen. Behoeven deze bijvoorbeeld aanpassing of aanscherping? Daarnaast zal worden gezien welke nieuwe maatregelen nodig zijn. In de laatste paragraaf wordt verder ingegaan op de vervolgstappen.

De uitkomsten worden benut als input voor de Defensievisie 2035 en uiteraard bij het opstellen van de herijkte Personeelsagenda.

3. Personeelsagenda creëert de inrichting

Na het verschijnen van de Defensienota heeft HDP in de zomer van 2018 de Personeelsagenda uitgegeven. In dit document zijn alle P-maatregelen waarover is besloten in de Defensienota, het vorige AV-akkoord, het actieplan Behoud en Werving en het plan van aanpak adaptieve krijgsmacht in samenhang ondergebracht. Dit heeft geleid tot vier programma's: HR-model, Behoud & Werving, Personeelszorg & Arbeidsomstandigheden en Beloning. De ondersteuning met BV/IV loopt als een rode draad door de programma's heen.

De Personeelsagenda stelt HDP in staat om regie te voeren over de personele keten, het overzicht te houden over wat er moet gebeuren in het P-domein en de samenhang te bewaken. De Personeelsagenda gaat vooral



over de *inrichting* van het personeelsbeleid, dus over de toolbox waarover de commandant, de HR-functionaris en de medewerker kan beschikken.

In februari jl. is in de BR en de ministerstaf uitgebreid stilgestaan bij de stand van zaken van de Personeelsagenda (BS2019002077). De boodschap was toen dat het gros van de maatregelen op koers ligt, onder voorbehoud van financiering. Op dat laatste punt wordt later nader ingegaan.

Inmiddels zijn door het bereiken van het laatste arbeidsvoorwaardenakkoord ook belangrijke onderdelen van het programma Beloning, zoals de nieuwe pensioenregeling en het verhogen van een aantal toelagen, gerealiseerd. Verder dient een aantal ontwikkelingen te worden doorgevoerd. De op dit moment meest in het oog springende programma's zijn de invoering van een nieuw HR Model (dat wordt beproefd met de zogeheten "proeftuinen") en de herziening van het bezoldigingsstelsel.

Zowel het HR Model als het bezoldigingsstelsel bevatten een verzameling van maatregelen die commandanten de *toolbox* verschaffen die zij nodig hebben voor het kunnen aantrekken en behouden van personeel. De maatregelen zijn inhoudelijk sterk verweven. Zo maakt een geharmoniseerde militaire salaristabel het makkelijker om te switchen tussen opco's, kunnen bepaalde en meer flexibele aanstellingsvormen worden ingevoerd met specifieke toelagen, dragen concurrerende salarissen bij aan werving en behoud en zijn competentiegericht belonen en competentiegericht loopbaanpaden twee loten aan dezelfde stam. Beide onderwerpen worden hieronder nader toegelicht. De ondersteuning door BV/IV is zo randvoorwaardelijk en omvangrijk, dat hierop apart wordt ingegaan.

HR-model

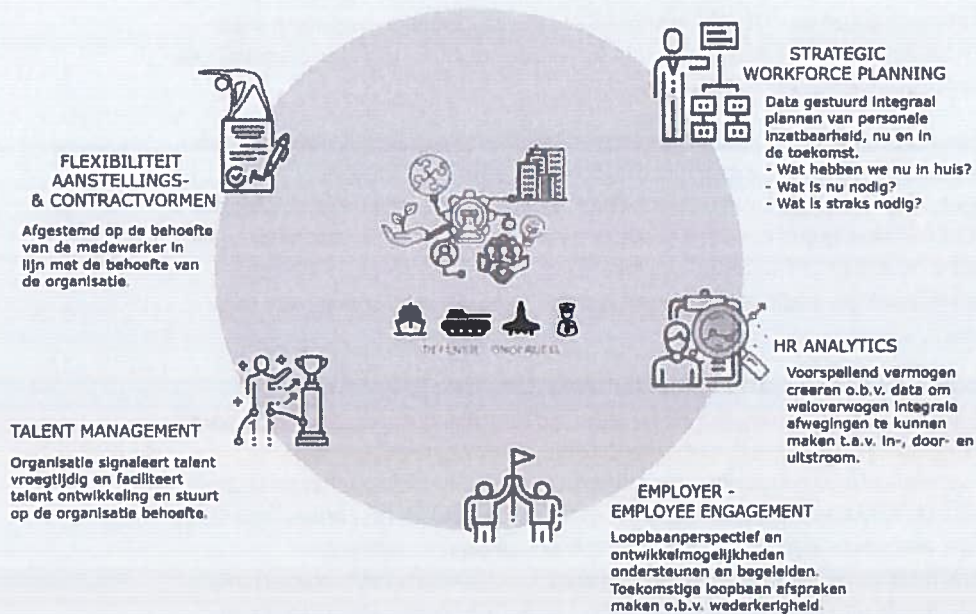
Zowel het vorige arbeidsvoorwaardenakkoord 2017-2018 als de Defensienota bevatten de opdracht om zo snel mogelijk het FPS te vervangen door een personeelssysteem dat beter in staat is om de juiste mensen te werven en te behouden voor de organisatie. In de Personeelsagenda is deze opdracht als volgt gespecificeerd:

"Ontwikkel een nieuw personeelsmodel, dat bijdraagt aan de ontwikkeling van onze mensen, dat hen meer duidelijkheid geeft over hun toekomst, dat de in-, door-, en uitstroom beter ondersteunt, en dat een toolbox biedt aan onze mensen om flexibeler de loopbaan vorm te geven en aan de organisatie om flexibeler in de personeelsbehoefte te voorzien."

De ontwikkeling van het nieuwe HR model gaat hier invulling aan geven. Daarnaast gaat het HR model de inrichting van de HR organisatie en het inhoudelijk benodigde instrumentarium en BV/IV op het niveau van Defensie, Defensieonderdeel en eenheid bepalen.

Het conceptueel kader van het (regionaal-) HR model ziet er als volgt uit:

NIEUW HR MODEL VOOR DEFENSIE



Dit model verbindt de thema's uit het richtinggevend strategisch personeelsbeleid naar daadwerkelijke inrichting zoals bijvoorbeeld op het gebied van strategische personeelsplanning, HR Analytics, in- door- en uitstroom op basis van competenties en rollen/taken.

De elementen van het HR-model worden nu in de praktijk, in de regio, en dichtbij de mensen getest in "proeftuinen", die op 26 september van start zijn gegaan. Specifiek richten we ons bij de eerste proeftuinen op de volgende eenheden/categorieën personeel:

- CLAS, 13 Mechbrig, CBRN
- CLSK, Volkel, GRV
- CLAS & CLSK, DGLC (harmoniseren samenwerking/verruiming loopbaanmogelijkheden luchtverdedigingspersoneel)
- DGO i.c.m. met de OPCO's (werving & behoud geneeskundig personeel)

Met deze eerste proeftuinen worden de volgende elementen getest:

- a. Volledig regionale uitvoering van de personeelslogistieke keten (werving, selectie & keuring, aanstelling, loopbaanafspraken (inclusief toekomstige plaatsingen), en externe bemiddeling met bijbehorende bevoegdheden voor C-13 MechBrig en C-Vliegbasis Volkel)
- b. Nieuwe aanstellingsvormen voor nieuw en zittend personeel waarbij geldt afspraak is afspraak en wederkerigheid
- c. In kaart brengen talenten nieuw en zittend personeel met behulp van nieuwe IT
- d. Verder vormgeven sterk verkorte MBO trajecten door regionale scholen

- e. De regionale ondersteuning van met name administratieve werkzaamheden (bijv. muteren P systemen)
- f. Regionaal versterken van de verbinding opzetten met regionale MKB bedrijven en scholen onder meer in het kader van opvangen piekbelastingen
- g. HR Analytics, in het bijzonder in te kader van 1. Personeelsplanning op decentrale niveau met koppeling naar hogere niveau, 2. Dashboarding met realtime inzicht relevante gegevens
- h. Een pilot externe algemene militaire opleiding (AMO)
- i. De bijbehorende bedrijfsvoering en IT

Met de proeftuinen wordt een viertal leidende principes getest op hun effect:

1. De medewerker staat centraal
Door in te spelen op de behoefte en de talenten van de medewerker, die ook loopbaanperspectief wordt geboden, onder meer met behulp van een nieuw palet aan aanstellings- en contractvormen. Loopbaanafspraken hebben de status van een wederkerig contract waarbij beide partijen aan hun afspraken gehouden kunnen worden.
2. De volledige IDU-keten werkt in samenhang
door decentraal/regionaal werven, selecteren, keuren en aanstellen, versnelde en moderne 'onboarding', talent- en loopbaanontwikkeling, ontwikkeling en opleiding, en begeleiding naar buiten.
Hiervoor wordt een innovatief en regionaal concept uitgerold: *Deflab on a mission*, dat is gericht op in-, door- en uitstroom. De juiste medewerker wordt in dit concept met een minimum aan tijdverlies aangesteld. Selectie- en keuringsmethodieken, maar ook opleidingstrajecten worden doorontwikkeld, en als maatwerk regionaal toegepast.
3. Vraag en aanbod worden gematcht
Door datagestuurde workforce planning op decentraal/regionaal niveau, zowel voor vaste als tijdelijke werkzaamheden.

Hiervoor worden de beschikbare interne en externe HR-data aan elkaar gekoppeld en wordt op de locatie bepaald wat de personele capaciteit nu is, waar nu behoefte aan is, en hoe de behoefte zal zijn in de toekomst.
4. Defensie is een professionele businesspartner
Door het vergroten van de footprint, vooral in de regio en het professionaliseren van de samenwerking met onderwijs, bedrijfsleven, provincies, gemeentes en belangen- en brancheorganisaties.

Tegen de achtergrond van het bovenstaande is het relevant te vermelden dat de maatregelen uit het Actieplan Werving en Behoud 'inzakken' in het nieuwe HR-model en het actieplan als zodanig zal uitfaseren.

Loongebouw

Het huidige bezoldigingssysteem voor militairen is gebaseerd op een aantal verouderde uitgangspunten. Zo is de bezoldiging gekoppeld aan de rang die de militair bekleedt en niet direct aan de functie die hij op dat moment in die rang uitoefent. De bezoldiging is gebaseerd op anciënniteit. Dit systeem past bij een

vastliggend systeem van loopbaanpatronen, dat in de loop der jaren minder vanzelfsprekend is geworden. De vraag is dan ook of het huidige systeem voldoende aansluit bij de behoeften van de medewerkers. Daar komt bij dat het huidige systeem goed past bij een pensioen-eindloonstelsel. Dit stelsel is met ingang van 1 januari 2019 afgeschaft.

Uit de eerste probleemanalyse van Defensie blijkt kort en goed dat het bezoldigingssysteem diffuus is en onvoldoende uitlegbaar. Daarnaast is het onduidelijk of de huidige arbeidsvoorwaarden voldoende aansluiten bij de behoeften van werkzoekenden en van militairen in dienst. Evenmin is duidelijk of het systeem voldoende bijdraagt aan een adaptieve krijgsmacht en tegelijkertijd recht doet aan de bijzondere positie van de militair.

Alle bovengenoemde elementen in samenhang bezien, maken het urgent het bezoldigingssysteem op korte termijn aan te pakken. In het arbeidsvoorwaardenakkoord 2017-2018 zijn Defensie en de Centrales van Overheidspersoneel daarom overeengekomen dat het huidige bezoldigingssysteem zal worden herzien. In het huidige arbeidsvoorwaardenakkoord 2018-2020 hebben partijen deze afspraak herbevestigd, waarbij is afgesproken dat het nieuwe bezoldigingssysteem wordt ingevoerd op 1 juli 2020. Hier zij opgemerkt dat in het huidige akkoord tevens is afgesproken om onderzoek te doen naar de werking van het voorzieningenstelsel buiteland en met aanbevelingen te komen voor aanpassing, alsmede om onderzoek te doen naar de beloningspositie van de burgermedewerker van Defensie.

Met de herziening van het bezoldigingssysteem beoogt Defensie het in de Defensienota aangekondigde stelsel van toelagen te vereenvoudigen en te verbeteren en het militair loongebouw en de rangen te harmoniseren en moderniseren, waarbij tevens de thans bestaande koppeling tussen rang en salaris wordt bezien.

Het nieuwe bezoldigingssysteem beoogt in elk geval de volgende drie effecten te bereiken:

- 1) Bijdragen aan het behoud en de werving van personeel en het zijn van een aantrekkelijk werkgever om de operationele inzet te kunnen garanderen.
- 2) Het vergroten van de mogelijkheden voor horizontale in- en uitstroom en uitwisseling met het bedrijfsleven.
- 3) Aansluiten bij het nieuwe pensioenstelsel en daarmee het adresseren van bekende thema's uit het verleden, zoals het (opheffen van het) max-max effect, de harmonisatie van salaristabellen en het langer doorwerken door de stijging van de UGM- leeftijd.

Gelet op de complexiteit van de materie hebben sociale partners besloten de herziening van het loongebouw gefaseerd te laten plaatsvinden. De eerste fase is met het arbeidsvoorwaardenakkoord 2018-2020 gerealiseerd met een tijdelijke toelage loongebouw die de lagere militaire rangen een extra loonsverhoging geeft. Hiermee worden werving en behoud in de rangen die voor de operationele inzetbaarheid van groot belang zijn gestimuleerd. Daarnaast wordt op deze manier de sterke progressie in de loonlijnen wat afgevlakt. Deze tijdelijke

maatregel loopt af op 1 juli 2020. In een tweede fase zal een aantal thema's worden gedresseerd, dat binnen de afgesproken termijn (1 juli 2020) haalbaar is. Tot slot zal - in samenhang beschouwd met het Strategische Personeelsbeleid en het te ontwikkelen nieuwe HR-model- een aantal ambities nader worden uitgewerkt, zoals het competentiegericht belonen; bezoldiging bij een bij de tijd passend carrièreverloop; bezoldiging naar zwaarte van de functie, gebaseerd op een transparant functiewaarderingssysteem (Fuwadef) alsmede in combinatie met een nieuwe toelagensystematiek.

Personeelszorg en arbeidsomstandigheden

Dit programma is een verzameling van maatregelen gericht op (medische) zorg, reservisten, veteranen, duurzame inzetbaarheid van het personeel, en het bieden van optimale werkomstandigheden. In februari 2019 was al een deel van de maatregelen (met name ten aanzien van veteranen, reservisten en duurzame inzetbaarheid) afgerond.

Uit diverse rapporten, onder andere de jaarverslagen van de Inspecteur Militaire Gezondheidszorg, blijkt dat er tekortkomingen zijn in de wijze waarop Defensie gezondheidszorg verleent. Die tekortkomingen moeten worden aangepakt. Daarnaast moet Defensie voldoen aan de (wettelijke) verplichtingen in de civiele zorg in Nederland en nationale en internationale ontwikkelingen op zorggebied volgen. Verschillende projecten moeten tot de beoogde verbetering leiden, waaronder:

a. Smart Band Aid

Om de medische IV aan te laten sluiten bij de civiele eisen en de medische gegevens te digitaliseren, is in 2019 het programma *Smart Band Aid* gestart dat als doel heeft een goed functionerende, betrouwbare en toekomstvaste informatievoorziening voor de militaire gezondheidszorg te realiseren. Ook zijn in samenwerking met de HDBV (CIO-office) en MIVD kaders vastgesteld zodat aan de eisen van civiele samenwerking en interoperabiliteit kan worden voldaan.

b. MGZ 2020

Het programma MGZ2020 heeft als doel de randvoorwaarden te scheppen om de kwaliteit van militaire geneeskundige zorg en dienstverlening te bewaken en beheersen. Dat moet de militaire gezondheidszorg in staat stellen om aan de politieke- en militaire leiding van Defensie verantwoording af te leggen over de kwaliteit van de geneeskundige zorg aan militairen binnen en buiten Nederland, alsmede over de kwantiteit en kwaliteit van de geneeskundige ondersteuning tijdens oefeningen en inzet (inzetbaarheid). Binnen het programma zijn acht projecten gestart.

Er moet daarnaast echter nog veel gebeuren. Zo is in het materieellogistieke domein aanvullende capaciteit nodig voor veilige toepassing medische technologie conform het uitvoeringsbesluit Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz). Het niet invullen van de verantwoordelijkheid leidt tot non-compliance op dit onderwerp.

Ook in de SAP-keten van de geneeskundige assortimenten zijn reparaties nodig om achterstanden ontstaan uit eerdere bezuinigingen in te lopen. Momenteel

leiden deze achterstanden tot onnodige risico's in het beheer en (te) late leveringen voor gereedstellingsactiviteiten.

Bij het ophogen van de BKI-voorraden als gevolg van het uitvoeren van (*stand by*) missies is ook beheerscapaciteit nodig, anders zijn er wel voorraden, maar kunnen deze niet uitgeleverd worden. Ook ontstaat bij onvoldoende beheer het risico dat voorraden weggegooid moeten worden met alle financiële consequenties van dien.

Aan de personeel kant is ruimte nodig om de benodigde management-, bedrijfs-, huisartsen en medisch specialisten op te leiden om enerzijds uitzicht op een carrière bij Defensie te bieden (behoud) en anderzijds de huidige te koten in te lopen. In de huidige situatie doen de AMA's deze opleiding vanaf een arbeidsplaats van een operationele eenheid, waardoor daar beperkingen in de inzetbaarheid ontstaan. Nog niet binnen alle onderdelen is voldoende rekening gehouden met de benodigde capaciteit gedurende de periode dat het personeel zijn praktische tewerkstelling uitvoert. Dit gaat dan ten koste van de opleidingscapaciteit, wat weer ten koste van de vulling van de operationele eenheden gaat.

Naast het herstel is het nodig om duurzaam aangesloten te blijven op de ontwikkelingen en innovaties binnen de civiele gezondheidszorg en de internationale militaire gezondheidszorg. De huidige programma's en de budgetten zijn daarop nog niet ingericht. Daarbij zijn er ontwikkelingen in de politiek-militaire omgeving waardoor er nieuwe projecten gestart moeten worden. Een voorbeeld hiervan is de structurele gezondheidsmonitoring, zoals toegezegd aan de Tweede Kamer die moet worden gestart en waarnaar verder onderzoek moet worden gedaan als gevolg van een aantal voorvallen in de afgelopen jaren.

BV/IV

De ondersteuning door BV/IV loopt als rode draad door de Personeelsagenda heen. Er is vastgesteld dat de huidige inrichting van de BV/IV, waarmee het personele (incl. medische) functiegebied wordt ondersteund, zich richt op het bestaande HR-beleid en de uitvoering daarvan. Die inrichting is niet geschikt (te maken) om de in deze nota aangehaalde beleidsvoornemens duurzaam te ondersteunen. Voor het nieuwe HR-model en het loongebouw zal daarom een nieuwe IT HR worden ontwikkeld. Dat gaat verder dan de veel gehoorde vervanging van PeopleSoft:

- Nieuwe IT voor HR volgt de beleidsmatige ontwikkeling.
- Nieuwe IT voor HR brengt toepassingen dicht bij de (nieuwe) medewerker.
- Nieuwe IT voor HR legt een verbinding met de operationele gereedstelling.
- Nieuwe IT voor HR harmoniseert, digitaliseert en saneert beheer.
- Nieuwe IT voor HR draagt bij aan transparantie en eenduidigheid.
- De nieuwe IT HR voldoet aan de IT-strategie 2019 – 2024 van Defensie.

- Waar het HR-proces marktconform, routinematig en robuust is volgt Defensie voor de nieuwe IT voor HR de good (best) practices uit de markt. Defensie volgt de standaard IT-oplossingen uit de markt en implementeert deze out of the box. Voor karakteristieke HR-processen, specifiek voor Defensie en waar de gebruikssituatie frequent verandert, wordt IT ingezet die deze veranderingen volgt. Deze IT wordt kort-cyclisch ontwikkeld, is flexibel aanpasbaar en eenvoudig koppelbaar.
- De vernieuwing van de IT voor HR is onderdeel van de HR transformatie zodat samenhang wordt geborgd. Bij de vernieuwing is de door de BR geaccordeerde werkwijze (o.a. fasering, governance) van de routekaart vernieuwing IT voor HR leidend.

4. Hoe nu verder?

Financiële dekking P-agenda

Bij de behandeling van de stand van zaken van de Personeelsagenda in februari jl. is de kanttkening geplaatst dat in de jaren die voor ons liggen de uitvoering van een groot deel van de maatregelen afhankelijk is van financiering. Dit uitgangspunt blijft onverkort van toepassing. Het tekort op de personeelsagenda is na februari alsnog betrokken bij het BPB-proces, en dat heeft geleid tot een beperkte toewijzing van extra budget. In de *Mid Term Review* zijn geen aanvullende middelen vrijgemaakt.

In de BPB-nota (BS2019004442) zijn vervolgens additionele middelen toegekend aan de personeelsagenda waarmee de eerste negen prioriteiten zijn afgedekt. Bij handhaving van het destijds voorliggende bestedingsplan was echter onvoldoende budget beschikbaar om bijvoorbeeld de noodzakelijke investeringen in het HR-model te kunnen financieren. Door herijking van het oorspronkelijke bestedingsplan is het evenwel mogelijk om meer maatregelen uit de Personeelsagenda te financieren. Bij de herijking is een aantal criteria gehanteerd, namelijk:

- is er sprake van eisen die worden gesteld door wet- en regelgeving of compliance met normen in de civiele praktijk (dit is m.n. aan de orde bij de gezondheidszorg);
- is er sprake van politieke toezeggingen (bijvoorbeeld daar waar de Defensienota spreekt over een nieuw personeelsmodel); of
- is er een operationele noodzaak (denk hierbij aan de noodzaak om de vullingsproblematiek aan te pakken).

Daarnaast is gekeken naar de haalbaarheid van implementatie. Met name bij de investeringen die gemoeid zijn met het HR-model, is een realistischer planning toegepast en is de investeringsbehoefte naar achteren verschoven. De raming en het budget sluiten niet exact op elkaar aan, maar cumulatief resteert een positief saldo.

Totaal per jaar	2020	2021	2022	2023	2024
A. Restant beschikbaar budget BPB-nota (BS2019004442)	€ 4.271	€ 8.088	€ 17.967	€ 17.467	€ 19.967
Totaal aan ongedekte maatregelen personeelsagenda	€ 27.560	€ 36.370	€ 29.659	€ 35.463	€ 32.727
verschil	€ -23.289	€ -28.282	€ -11.692	€ -17.996	€ -12.760
Aanpassing bestedingplan personeelsagenda	2020	2021	2022	2023	2024
Defensienota: vervolmaken Personeelsmodel	€ 300	€ 2.800	€ 9.125	€ 13.050	€ 14.750
Gezondheidszorg voldoen aan wet- en regelgeving	€ 203	€ 406	€ 586	€ 586	€ 586
Behoud en Werving (structurele kosten)	€ 488	€ 488	€ 488	€ 488	€ 488
Behoud en Werving (programma)	€ 3.672	€ 3.672	€ -	€ -	€ -
Gezondheidszorg voldoen aan civiele norm	€ 475	€ 1.030	€ 1.532	€ 3.947	€ 3.947
B. totaal	€ 5.138	€ 8.396	€ 11.731	€ 18.071	€ 19.771
(A-B) saldo beschikbaar -/- aangepast bestedingsplan	€ -867	€ -308	€ 6.236	€ -604	€ 196

Met de beschikbare middelen is het starten van het invoeren van een nieuw HR-model en de daarbij behorende BV/IT haalbaar, mits HDP deze middelenreservering daadwerkelijk kan inzetten. Ook na de herijking blijft er echter een gebrek aan budget waardoor het risico blijft bestaan dat programma's, inclusief de bijbehorende BV/IV, op termijn niet (volledig) kunnen worden uitgevoerd. Het gaat dan met name om tekorten op het budget voor concrete wervingsmaatregelen. Die zullen dan met ingang van 2020 stoppen, tenzij zij door defensieonderdelen zelf worden bekostigd in de overbruggingsperiode naar een geïmplementeerd HR-model. Tevens zullen investeringen die nodig zijn op het terrein van modernisering gezondheidszorg en die met name zien op de veiligheid van medewerkers niet kunnen worden gedaan.

De tekort reeks bedraagt:

Totaal per jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Totaal aan ongedekte maatregelen personeelsagenda	€ -7.299	€ -11.586	€ -14.942	€ -18.951	€ -22.664

Bovenstaande constatering bij de financiering van het personeelsbeleid zijn mede aanleiding voor het streven om 'P' voortaan volwaardig deel te laten uitmaken van het BPB-proces. Het is historisch zo gegroeid dat 'P' buiten dit proces is gebleven. Arbeidsvoorwaardenbudget stond buiten haken, het Defensieplan ging over 'spullen', de defensieonderdelen kregen op grond van de 'O' en middensommen budget voor de personeelsexploitatie, en daar bleef het bij. Investeren in personeelsbeleid gebeurde binnen het kader van de arbeidsvoorwaarden en verder investeren in structurele wijzigingen in het personeelsbeleid was in de jaren dat er alleen maar bezuinigd werd, geen optie.

De DGB zal er voor moeten zorgdragen dat behoeftes om budget voor personeelsbeleid volledig en herkenbaar worden opgenomen in het BPB-proces en het DLP, zodat die op het juiste moment en integraal kunnen worden afgewogen tegen de overige budgetbehoeftes.

Vervolgstappen en planning

Het Strategisch Personeelsbeleid, het HR-Model en het Loongebouw springen het meest in het oog, reden waarom daarvoor in deze nota een tijdpad is opgenomen. Zij worden parallel en interactief uitgewerkt.

Het *Strategisch Personeelsbeleid* zal verder uitgewerkt worden in themasessies die leiden tot handelingsperspectieven die concreet invulling geven aan robuuste beleidsopties die waardevol zijn in vrijwel elk toekomstscenario voor Defensie. Bij het vormgeven van dat beleid zullen ook externe partijen worden betrokken. Dit zal uiteindelijk resulteren in een 'mens-paragraaf' in de Defensievisie 2035.

Het nieuwe *HR-Model* wordt incrementeel met verschillende proeftuinen bij en met de defensieonderdelen ontwikkeld. Over verschillende elementen zal overleg met de centrales van overheidspersoneel nodig zijn.

Voor de zomer heeft een eerste bijeenkomst met de bonden plaatsgevonden en is ten aanzien van Strategisch Personeelsbeleid en het HR-model aangegeven waar we staan, waar we aan denken en hoe we denken verder te gaan. Deze constructieve bijeenkomst heeft er toe geleid dat alle partijen hebben aangegeven gezamenlijk de ontwikkeling ter hand te nemen. De komende tijd zal dit worden opgepakt en in "co-creatie" inhoudelijk worden verder gebracht.

Binnen Defensie wordt de gezamenlijke gedachtevorming vormgegeven door themasessies en separate brainstormsessies met de directeurs personeel van de defensieonderdelen. Zowel bij de inhoudelijke ontwikkeling, (voorbereiding van) implementatie en uitvoering zullen tevens CDS, DPOD, JIVC en DCO, daar waar opportuun en relevant, worden betrokken.

Tijdpad Strategisch Personeelsbeleid & HR Model

September - december 2019:	Uitwerken strategisch personeelsbeleid (interactieve themasessies, rondetafels etc.)
Januari 2020:	Een herijkte "mens" - paragraaf voor de Defensievisie 2035
Januari – mei 2020:	Intern en extern afstemmen mens-paragraaf
Mei/juni 2020:	Defensievisie 2035
September 2020:	Herijkte p-agenda
September 2019	Start eerste set van proeftuinen
September 2019	Start informeel overleg met bonden over HR model, proeftuinen en FPS
Januari/februari 2020	Start tweede set van proeftuinen
Mei/Juni	Formeel overleg bonden uitgewerkt concept nieuw HR-model
Juli 2020	Gereed: Nieuw HR-model als opvolger van FPS Instrumentarium, mandatenstructuur, organisatie en BV/IV) Een vastgesteld implementatieplan

Tijdpad Loongebouw

Augustus – september 2019	Fase I Projectinrichting, informatieanalyse, werkafspraken met centrales
Oktober – november 2019	Fase II Gezamenlijke probleemanalyse & afbakening
Januari 2020	Fase III Bepalen inzet en formele onderhandelingen SOD
Juli 2020	Fase IV Implementatie nieuw systeem
Juli 2020 e.v.	Fase V Doorontwikkeling (nader uitwerken volledige ambitie)



Aanbiedingsformulier

Bestuursraad

1. Datum	2. Nummer		
19-6-2020	BS2020012222		
3. Aangeboden:	4. Onderdeel	5. Naam en telefoonnummer contactpersoon	
☒ Ter besluitvorming ☐ Ter oriëntatie ☐ Ter informatie ☐ Schriftelijke ronde	DGB/HDP		
6. Voorgestelde datum van behandeling	7. Afgestemd met:	8. Behandeld in ander beraad?	9. Medezeggenschap
26 juni 2020	CDS, HDfC, DCo	Beraad Personeel Defensie (BPD) Krijgsmachtraad (KMR)	☐ TER INFORMATIE (<i>Informeer de CMC</i>) ☒ VOOR APPRECIATIE (<i>Vraag de CMC om een appreciatie</i>) Elementen 3,4 en 5 van de HR-gereedheidskist raken verantwoordelijkheden CMC. Elementen 1 en 2 (HR-beleid) zijn onderwerpen voor overleg met de bonden.
10. Korte titel	11. Inhoud en doelstelling van het voorstel (gevraagde besluiten)		
HLD HR-Transitie	Het High Level Design HR-transitie (HLD) schetst in samenhang hoe commandanten met een nieuwe HR-gereedheidskist binnen de kaders van de Defensievisie, het strategisch personeelsbeleid en een hybride personeelsmodel kunnen bouwen aan hun workforce, een workforce die past bij een toekomstbestendige nieuwe Defensieorganisatie. Tevens geeft het HLD inzicht in het voorziene transitietraject, de "governance", het tijdpad en de beschikbare middelen. Gevraagde besluiten: 1. Instemmen met het HR-beleid om overleg met de bonden te kunnen starten; 2. Instemmen met het voorziene communicatietraject; 3. doorgeleiden van het HLD naar de ministerstaf. en in het kader van de voortgang opdracht geven tot: 1. Het inrichten van de transitie zoals voorgesteld in het HLD; 2. Het verder borgen van het HR-model in opleidingen, zowel van P&O-functionarissen, als leidinggevenden; 3. Het in gezamenlijkheid (CDS, HDfC en HDP) starten van het proces voor het integraal richten van de van gelieerde uitvoeringsbudgetten en capaciteiten om de lopende bedrijfsvoering en HR-transitie hand in hand te laten lopen.		
12. Politieke aspecten			
☒ relatie met regeerakkoord ☒ relatie met beleidsagenda ☒ strategische topisico's			
13. Voorgestelde wijze van communicatie	14. Geschilpunten/bespreekpunten		

De communicatieaanpak voorziet in een combinatie van Defensiebrede communicatie (o.a. online krant, intranet, Mijn Defensie-app) en communicatie op maat naar en met specifieke doelgroepen (veelal via bestaande communicatiekanalen van de Defensieonderdelen). Een gedetailleerd communicatieplan wordt opgesteld door DCO i.o.m. CDS en HDP

Geen.

15. Personele en/of BV-consequenties	16. Financiële consequenties
Ja, maar hierover nu geen besluiten nodig	Ja, maar hierover nu geen besluiten nodig
17. Budgettaire dekking	
Aanvullende dekking noodzakelijk. Nu geen besluiten nodig. Wordt ingebracht in BPB-proces, resultaten op te leveren businesscase worden daarin meegenomen	

High Level Design

HR-Transitie Defensie

CONCEPT

Inhoudsopgave

- I. Inleiding**
- II. Ontwikkelingen van invloed op het personeelsbeleid**
- III. Conjunctuuronafhankelijk fundament**
- IV. Organisatie**
- V. Workforce**
- VI. Hybride personeelssysteem**
- VII. HR Gereedschappskist**
- VIII. Beloning**
- IX. Programma HR Transitie**
- X. Communicatie**

Bijlage I: De HR Gereedschappskist

I. Inleiding

Defensie gaat veranderen. Als we naar het heden en de toekomst kijken is de conclusie dat de onzekere ontwikkelingen in de internationale veiligheidssituatie en economie, andersoortige vormen van dreiging, de COVID-19-crisis, en meer voorspelbare ontwikkelingen in demografie, technologie en de arbeidsmarkt, moeten leiden tot een krijgsmacht die bij de geschetste ontwikkelingen past, en hier vooral in kan blijven meebewegen.

Een visie op de krijgsmacht van de toekomst is niet compleet zonder een visie op welke workforce daarbij past en hoe de krijgsmacht daarin kan voorzien. De visie op de organisatie van Defensie (de 'O') en de workforce de ('P') gaan hand in hand.

De richting van de Defensieontwikkeling heeft consequenties voor het personeelsbeleid en de wijze waarop Defensie in haar personele capaciteit – zowel militair als burgerpersoneel – voorziet. De omgevingsanalyse die hiervoor is opgesteld heeft de ontwikkelingen in kaart gebracht om het personeelsbeleid voor de langere termijn te formuleren. Daaraan moeten we nu gaan bouwen. Dat bouwen kan niet zonder afscheid te nemen van wat de noodzakelijke transitie in de weg staat, en zonder een HR-gereedschapskist met HR-beleid, HR-middelen en HR-ondersteuning, die de transitie mogelijk maakt.

Dit combineren we met een decentrale aanpak, waarin commandanten in de regio als werkgever in de lead zijn, en daardoor een serieuze partner in het eigen regionale netwerk. De integrale personeelslogistieke (IDU)-keten wordt decentraal en regionaal gepositioneerd. Om de efficiency, creativiteit en flexibiliteit binnen de P-processen te vergroten wordt de verantwoording van de personeelslogistieke keten zo laag mogelijk in de lijn belegd waar de verantwoordelijkheid ligt voor de gereedheid van de eenheid. Dit wordt toegerust met decentrale verantwoordelijkheden, bevoegdheden, mandaten en budgetten.

Decentraal/regionaal werven, selecteren, keuren en aanstellen, versnelde en moderne 'onboarding', talent- en carrièreontwikkeling, ontwikkeling en opleiding, en begeleiding naar buiten, zorgen ervoor dat er meer uit de arbeidsmarkt te halen is, de personeelslogistieke keten beter functioneert, Defensie een aansprekender werkgever is, en boven alles de gereedstelling en inzet profiteren.

Daarmee komen we tot de kern van dit document, het High Level Design HR-transitie: het schetst in samenhang hoe commandanten met de nieuwe HR-gereedschapskist binnen de kaders van de Defensievisie, het daarvan afgeleide strategisch personeelsbeleid en een hybride personeelsmodel kunnen bouwen aan hun workforce, een workforce die past bij een toekomstbestendige nieuwe Defensieorganisatie. Tevens geeft het inzicht in het voorziene transitietraject, de "governance", het tijdspad en de middelen.

Als we ons blijven realiseren dat het doel van het personeelsbeleid is het primaire proces van Defensie mogelijk te maken en operationele commandanten hierbij te faciliteren, biedt dat niet alleen focus aan hen die werkzaam zijn in het P-domein, maar ook aan de leidinggevend en ondersteuners op verschillende organisatieniveaus binnen de krijgsmacht.

II. Ontwikkelingen van invloed op Personeelsbeleid

1. Interne ontwikkelingen

De operationele behoefte van Defensie wordt steeds onvoorspelbaarder. Defensie moet zich voortdurend kunnen aanpassen aan een complexe wereld waarin het ondenkbare wellicht waarheid wordt en veel ontwikkelingen zich in rap tempo voordoen. In die snel veranderende omgeving moet de krijgsmacht er te allen tijde kunnen staan als dat nodig is. Het voldoen aan de operationele behoefte is bepalend voor het kunnen uitvoeren van de kerntaken van Defensie. Daarmee bepaalt de operationele behoefte ook de behoefte aan personele capaciteit. Met de toenemende onvoorspelbaarheid van de operationele behoefte neemt de behoefte aan een flexibel samengestelde, snel opschaalbare en inzetbare krijgsmacht verder toe.

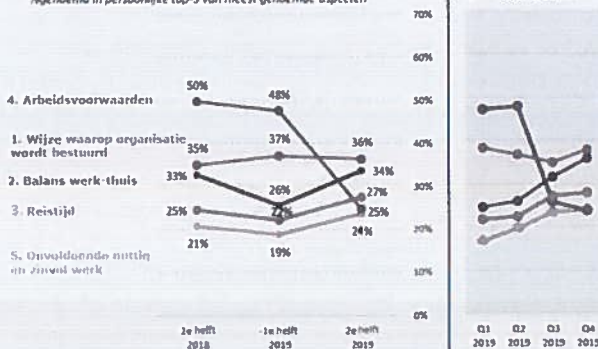
Door een tekort aan menskracht heeft Defensie een urgent probleem om structureel te kunnen blijven beschermen wat ons dierbaar is. Op dit moment is de hoeveelheid personeel die we als Defensie aantrekken en behouden onvoldoende om de taken goed te kunnen uitvoeren. Als we niet oppassen, is het ook het belangrijkste obstakel voor de benodigde adaptieve ontwikkeling van de krijgsmacht.

De afgelopen jaren heeft Defensie veel maatregelen genomen die gericht zijn op de werving en het behoud van personeel, maar die hebben de kwantitatieve en kwalitatieve vulling van organisatie onvoldoende verbeterd. Het personeelsprobleem wordt door incidentele wervings- en behoudmaatregelen niet structureel opgelost. In de basis sluit het huidige personeelssysteem niet langer aan bij de behoefte van (jonge-) generaties medewerkers en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Ook garandeert het onvoldoende verbinding met de maatschappij. Daarnaast weten we uit de periodieke metingen van de vertrekintenties (zie hieronder) dat er ook andere structurele oorzaken zijn voor het behoud- en wervingsprobleem.

Resultaten 2e helft 2018 – 2e helft 2019: Samenvatting

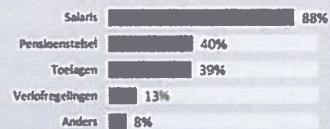
De arbeidsvoorwaarden zijn in de tweede helft van 2019 niet langer de belangrijkste vertrekintentie.

Trendlijn top-5 redenen vertrekintentie
Vgenoemd in persoonlijke top-3 van meest genoemde aspecten

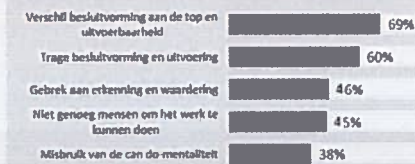


Verdieping redenen vertrekintentie

Top-5 aspecten - arbeidsvoorwaarden



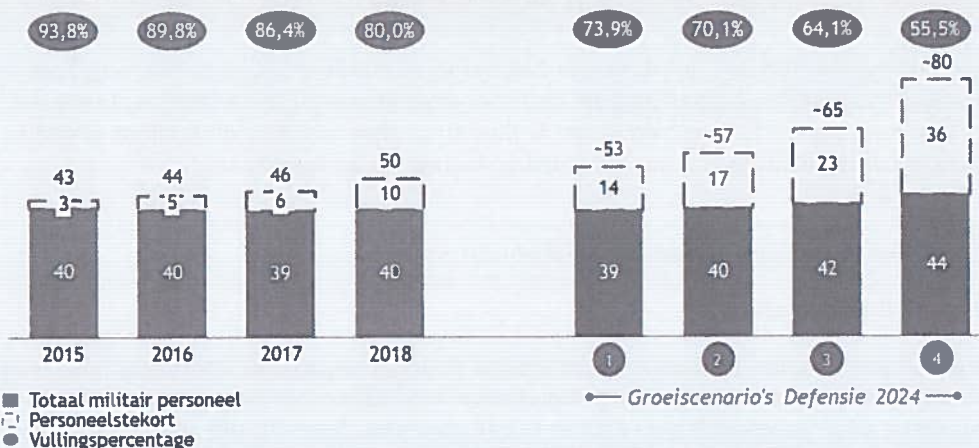
Top-5 aspecten - wijze waarop organisatie wordt bestuurd



Vraag: Welke van onderstaande aspecten zou voor u aanleiding kunnen zijn om Defensie te verlaten?

Als we een groei van Defensie gepaard laten gaan met een evenredige groei van het aantal vaste banen bij Defensie, dan worden de problemen met de personele vulling alleen maar groter, in het bijzonder als het gaat om militairen. Met de huidige trends van in- en uitstroom afgezet tegen mogelijke groei, voorzien we dat het aantal militaire vacatures alleen maar zal toenemen:

Vraag naar militair personeel (in duizenden VTEs)



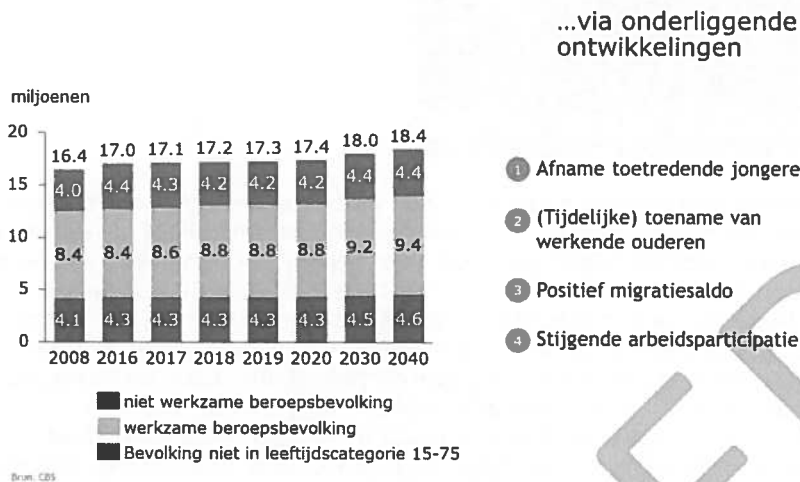
Noot: in- en uitstroom op basis van trends afgelopen jaren met in achtname van omvang van de krijgsmacht
Bron: SIPRI (2019); Personeelsrapportages (2014-2018)

Alleen deze interne ontwikkelingen geven al voldoende aanleiding om in de toekomst anders om te gaan met de organisatieontwikkeling en personeelsvoorziening bij Defensie. De noodzaak ertoe wordt echter nog versterkt door een scala aan externe ontwikkelingen.

2. Externe ontwikkelingen

Demografische ontwikkelingen

Het CBS bracht eind 2019 haar meest recente bevolkingsprognose uit. Daaruit volgt de verwachting dat Nederland in 2030 18,5 miljoen inwoners zal tellen; ruim 1 miljoen meer dan nu. Dat wordt vooral veroorzaakt omdat meer mensen immigreren dan emigreren. Na 2030 wordt verwacht dat de bevolking verder zal groeien, maar in mindere mate. Het aantal inwoners zal naar verwachting doorgroeien naar 19 miljoen in 2039. De emigratie loopt dan verder op en vanaf 2039 zal ook de sterfte de geboorten inhalen.



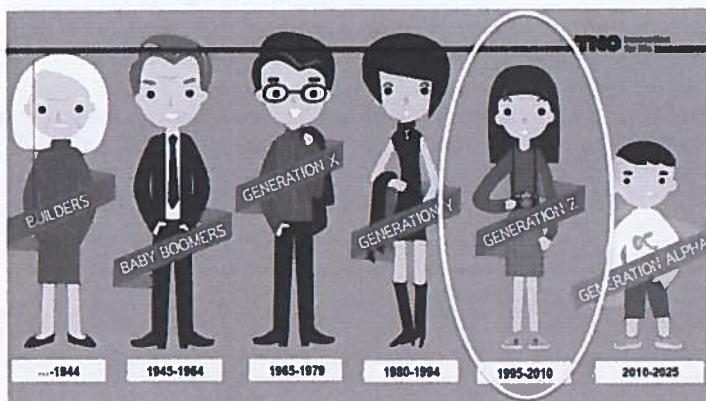
Niet alleen de omvang, maar ook de samenstelling van de bevolking verandert, vooral door vergrijzing. Het aantal 65-plussers neemt sterk toe. Het CBS gaat ervan uit dat in 2040 26 procent van de bevolking 65 jaar of ouder is, waarvan een derde ouder dan 80 jaar. Dat zal grote invloed hebben op de arbeidsmarkt. Er komen namelijk nauwelijks mensen in de leeftijd tussen 20 en 65 (groveweg: de 'beroepsbevolking') bij. Het aantal personen in die categorie is momenteel 10,2 miljoen en dat aantal stijgt naar verwachting licht tot 10,5 miljoen in 2025. Deze groep mensen moet het geld voor Nederland verdienen, de economie draaiend houden en de maatschappelijke opgaven van de overheid invullen, en dat voor een grotere bevolking in totaal. Vanaf 2025 wordt een daling verwacht, tot 10,1 miljoen rond 2040. Waren er in 2012 nog vier werkenden op elke oudere, in 2040 zijn dat er nog twee.

De arbeidsmarkt voor Defensie staat dus onder druk. Het blijft echter mogelijk om op de lange termijn over de juiste en voldoende capaciteit te beschikken voor de taken van Defensie, hoe die taken en de organisatie er dan ook uit mogen zien. Defensie moet dan wel tijdig en "out of the box" (nieuw, modern en met een breder pallet van landelijke en regionale instrumenten) inspelen op de trends en ontwikkelingen.

Economische en technologische ontwikkelingen

Schaarste op de arbeidsmarkt van bepaalde functieprofielen maakt het behouden en aantrekken van medewerkers lastig, omdat men een alternatief heeft bij andere werkgevers. Ontwikkelingen in de techniek gaan snel en de toekomstige generaties zullen gewend zijn hiermee te werken. Automatisering en robotisering veranderen de inhoud van huidige banen, creëren nieuwe en leiden tot een behoefte aan andere competenties. Hierdoor vervallen of veranderen functies en daarmee ook de eisen aan medewerkers. Daarmee staat ook het model van traditionele werving op functieprofielen onder druk. Fysieke vaardigheden blijven altijd nodig, echter technische, sociale en emotionele vaardigheden, en mentale fitheid zullen in belang toenemen.

Big Data en Artificial Intelligence (AI) nemen een hoge vlucht en vragen om de ontwikkeling van kunde en vaardigheden om datagedreven tot, ook ethisch verantwoorde, besluitvorming te komen. De mate waarin en de snelheid van deze ontwikkeling kan nog niet worden vastgesteld en is onder andere afhankelijk van de mate van autonomie en het maatschappelijk vertrouwen in deze systemen. Bij Defensie is het echter niet te verwachten dat geweldgebruik volledig autonoom op grond van AI en door autonome systemen wordt uitgevoerd.



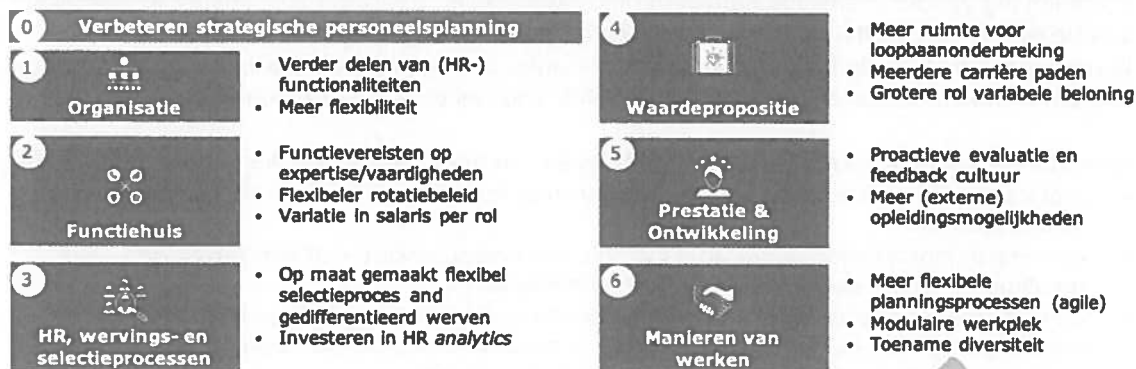
Toekomstige generaties werknemers hebben andere wensen en behoeften, en – onder meer ten gevolge van bovengenoemde demografische en technologische ontwikkelingen – een ander referentiekader ten opzichte van werken. Waar een baan voor het leven gebruikelijk was voor de generatie van de babyboomers, is dat inmiddels heel uitzonderlijk. Voor de generaties die inmiddels de arbeidsmarkt betreden, is een non-stop loopbaan steeds minder de standaard. Er zijn ook vaste waarden. Een goede werk-privébalans is in iedere levensfase gewenst. Naast de basisbehoefte van financiële zekerheid zijn werksfeer, opleidingsmogelijkheden en interessant werk behoeften die medewerkers nu en in de toekomst hebben. We zien dat men een werkgever zoekt die ruimte biedt om tijd te steken in dat wat in een bepaalde levensfase belangrijk is, zoals persoonlijke ontwikkeling, het gezin, of vrije tijd voor mantelzorg. Zowel in het belang van medewerkers als organisatie moeten carrièrepaden ingevuld worden op grond van talenten en competenties.



III. Conjunctuuraafhankelijk fundament

Gezien de trends en ontwikkelingen is er behoefte aan een fundament onder het strategisch personeelsbeleid dat conjunctuuraafhankelijk is. Met andere woorden: het personeelsbeleid voor de langere termijn moet in de basis zodanig worden vormgegeven dat het de krijgsmacht in (bijna) alle mogelijke scenario's maximaal kan ondersteunen bij het uitvoeren van de primaire taken. Met het oog daarop zijn 'robuuste' beleidsopties geïdentificeerd. Dat zijn beleidsopties waarvan is vastgesteld dat het verstandig is dat Defensie er hoe dan ook werk van maakt, omdat zij in (vrijwel) alle mogelijke toekomstscenario's bijdragen aan een betere krijgsmacht.

In onderstaande figuur staan de belangrijkste robuuste beleidsopties weergegeven.



De conjunctuuronafhankelijke beleidsopties worden onderdeel van een conjunctuuronafhankelijke HR-gereedheidskist, die nu in hoog tempo wordt opgeleverd. Er blijft dan echter wel behoefte aan richting. Immers, met gereedschap kun je van alles maken, maar niet per se datgene waar behoefte aan is. Daarom moet er om het gereedschap effectief te kunnen gebruiken een eenduidige opvatting zijn over de hoofdlijnen van de richting waarin zowel de organisatie (de O) als de workforce (de P) zich ontwikkelen.

IV. Organisatie

Op grond van een brede omgevingsanalyse maakt de Defensie keuzes die gevolgen hebben voor de organisatie van Defensie: hoogtechnologisch, modulair, gespecialiseerd en in hoge mate geïntegreerd zijn de kernbegrippen voor de krijgsmacht van 2035. Samengevat komt het hierop neer: wat de krijgsmacht in de toekomst moet kunnen, kan hij goed, kan hij zodra het nodig is, kan hij zo lang als nodig is, en kan hij zelfstandig. Defensie zet daarbij in overleg met de internationale, nationale en regionale partners vooral in op taakspecialisatie en op technologie, zoals robotisering, automatisering, AI, en cyber. Dat leidt vergeleken met de huidige situatie tot een krijgsmacht met minder wapensystemen en met minder personeel, dat meer moet kunnen. Deze krijgsmacht:

- is hoogtechnologisch;
- richt zich op militaire taken en daarvoor relevante vormen van dreiging;
- richt zich inhoudelijk op (taak-) specialisatie en excelleert daarin, met voldoende eigen capaciteit;
- richt zich organisatorisch in rondom (wapen-)systemen van de toekomst;
- bestaat uit modules, die zelfstandig en gekoppeld inzetbaar zijn;
- functioneert geïntegreerd met zijn omgeving (internationaal, nationaal en regionaal);
- is waar mogelijk arbeidsextensief;
- heeft waar menselijke capaciteit onontbeerlijk is voldoende eigen menskracht;
- heeft in totaliteit minder personeel, maar beschikt over voldoende eigen personele capaciteit om last man standing te kunnen zijn;
- is daar waar mogelijk daadwerkelijk en op korte termijn opschaalbaar met flexibele capaciteit;
- is (in vrede) structureel betaalbaar;
- en heeft alle doctrines, procedures en processen aangepast aan bovenstaande kenmerken.

V. Workforce

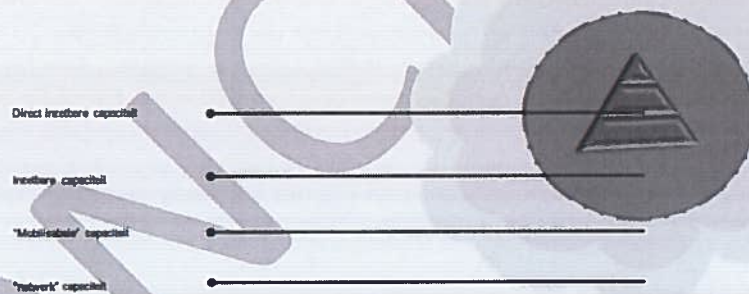
De krijgsmacht van de toekomst is hoogtechnologisch en functioneert arbeidsextensief, dus met (relatief) minder menskracht, met andere kwaliteiten. Defensie zal met het oog hierop anders in haar menskracht moeten voorzien, en andersoortige personele capaciteit verwerven. Dat betekent *niet* dat de rol van de mens bij Defensie, en van de militair in het bijzonder, minder belangrijk wordt. Ook in de krijgsmacht van de toekomst blijft de rol van de mens cruciaal.

Uitoefening van het geweldsmonopolie namens de staat is een taak die in de Nederlandse samenleving zonder menselijk handelen niet denkbaar is. Daarom moet ook de krijgsmacht van de toekomst continu over voldoende en de juiste mensen beschikken om de taken te kunnen uitvoeren en de besluiten te kunnen nemen die we niet aan machines of software kunnen of willen overlaten. Geweldgebruik blijft voorbehouden aan militairen.

Gegeven de gemaakte keuzes in de Defensievisie, moeten we werken aan een workforce die:

- niet centraal wordt voorgeschreven, maar door commandanten van de modules wordt vormgegeven;
- de verschillende capaciteiten op verschillende niveaus heeft – of kan genereren – om invulling te geven aan verdergaande technologisering;
- de verschillende capaciteiten op verschillende niveaus heeft – of kan genereren – om invulling te geven aan specifiek vereiste of gewenste menselijke capaciteiten;
- militairen heeft die de primaire militaire taken verrichten;
- een kerncapaciteit van jonge, inzetbare militairen heeft;
- aanvullende militaire en burgercapaciteit heeft die beschikt over (operationele) specialistische kennis, kunde en ervaring;
- voldoende capaciteit heeft om de militaire operatie autonoom te ondersteunen;
- voldoende aanpassingsvermogen genereert door middel van een opener personeelssysteem, flexibele contractvormen, maatwerk en diversiteit;
- Daadwerkelijk beschikbare capaciteit heeft voor opschaling

Wat zijn dan de contouren van de toekomstige workforce die door commandanten vorm moet worden gegeven?



De workforce bestaat uit vier componenten:

1. De direct inzetbare capaciteit
 - bestaat uit direct inzetbare operationele capaciteit
 - bestaat uit gevechtscapaciteit en operationele gefunctionaliseerde /gespecialiseerde capaciteit
 - bestaat uit militairen
 - binnen deze capaciteit spelen naast talenten en competenties, operationele ervaring en vorming een belangrijke rol bij het bepalen van de geschiktheid en de carrièreontwikkeling
2. De inzetbare capaciteit
 - bestaat uit inzetbare operationele capaciteit
 - bestaat uit operationele gefunctionaliseerde / gespecialiseerde capaciteit
 - Bestaat uit militairen en burgermedewerkers
 - binnen deze capaciteit bepalen talenten en competenties primair de geschiktheid en de carrièreontwikkeling

Beide capaciteiten;

- maken onderdeel uit van de "eigen" militaire krijgsmacht/van Defensie
- Kunnen voldoende, onafhankelijk operationeel vermogen creëren
- Militairen hebben in deze capaciteit allen een militaire rol / taak
- vormen aangevuld met burgerpersoneel en civiele capaciteit de "eigen" defensieorganisatie

- de verhouding tussen militaire en civiele capaciteit is het resultaat van een afweging tussen wat strikt militaire personele capaciteit dient te zijn, en wat bij voorkeur civiel kan of moet worden ingevuld.

3. De "mobilisabele" capaciteit

- bestaat uit een "gegarandeerd" oproepbaar bestand van verschillende inhoudelijke militaire capaciteiten
- is het primair militaire vermogen om op- en af te kunnen schalen
- is in het kader van snel en "current" inzetbaar maximaal 3-5 jaar niet meer binnen de defensieorganisatie werkzaam
- wordt behandeld als reguliere indirecte militaire capaciteit met alle rechten en plichten bij oproep

4. De "netwerk" capaciteit

- geeft invulling aan samenwerkingsverbanden met externe partners
- voorziet in militair en burgerpersoneel
- voorziet in schaarse kennis en kunde in samenwerkingsmodellen
- speelt een beperkte militair operationele rol
- voorziet in landelijke en regionale maatschappelijke integratie via sociaal-maatschappelijke netwerken met civiele organisatie
- verbinding wordt primair vormgegeven door strategische samenwerking en contractvorming

In deze workforce worden:

- Rangen gebruikt om taken en rollen in het militair opereren te duiden, terwijl functiewaardering, carrièreontwikkeling, functietoewijzing en functieroulatie voor zowel militair als burgerpersoneel zijn gebaseerd op kwalitatieve behoeften en talenten (strategisch talentmanagement);
- Verschillende soorten aanstellings- en contractvormen geboden, die zowel inspelen op de behoeften van mensen in verschillende fasen van hun leven als de benodigde capaciteit garanderen.

De kenmerken van de toekomstige workforce dragen bij aan:

- Duidelijkheid over de beschikbaarheid van capaciteiten om taken/rollen/verantwoordelijkheden uit te oefenen;
- Een structureel jonger en meer ervaren militair operationeel personeelsbestand
- Flexibiliteit om gericht talenten/competenties te ontwikkelen, gekoppeld aan behoeften (taken, rollen en verantwoordelijkheden);
- Een kleiner maar kwalitatief beter en beter inzetbaar "combat" bestand;
- Een directer beschikbaar "current" oproepbare capaciteit die bestaat uit relatief jonge ex-militairen die tussen 10 en 20 jaar hebben gediend;
- Nog meer verbondenheid met de (regionale-) maatschappij;

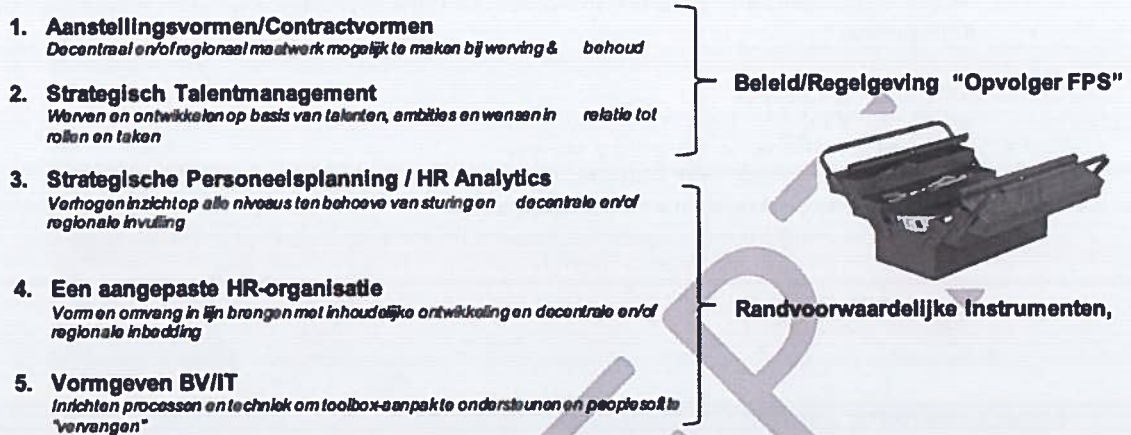
VI. Hybride Personeelssysteem

Op grond van de omgevingsanalyse staat buiten kijf dat Defensie toe moet naar een veel opener personeelssysteem voor militairen. Maar invoeren van een nieuw personeelssysteem betekent niet dat we geen oog meer moeten hebben voor de kenmerken van het gesloten personeelssysteem die we moeten willen handhaven. Een volledig gesloten personeelssysteem is niet meer haalbaar en niet meer van deze tijd, maar overgaan op een volledig open personeelssysteem biedt mogelijk nog minder garanties voor het te allen tijde kunnen uitoefenen van de militaire professie waar en wanneer dat nodig is. Gezien de kenmerken van de toekomstige 'O' en de 'P' zijn elementen uit beide systemen gewenst en noodzakelijk. Dat vraagt om een hybride personeelssysteem, in verbinding met en gebruikmakend van de ontwikkelingen in de maatschappij, maar met voldoende waarborgen en mogelijkheden om de benodigde specifiek militaire capaciteit, kunde en ervaring te garanderen, om de specifiek militair-operationele taken te kunnen uitvoeren. Daaraan kan invulling worden gegeven met de HR-gereedschapskist.

VII. HR-gereedheidskist

Het hybride personeelssysteem is in de praktijk een goed gevulde HR-gereedheidskist, die het mogelijk maakt om de workforce van de toekomst te kunnen bouwen, voor zowel militair als burgerpersoneel. De gereedheidskist bevat de HR-tools (HR-beleid, -regelgeving en -maatregelen) om effectief en doelmatig zowel aan de behoeftes van het hier en nu te voldoen, maar stelt de krijgsmacht ook in staat de gewenste richting op te bewegen.

De gereedheidskist bestaat uit 5 elementen:



Aanstellingsvormen/contractvormen en Strategisch Talentmanagement vormen de beleidsmatige kern van de gereedheidskist. Strategische workforceplanning met HR-analytics, een aangepaste HR-organisatie, en ondersteuning met BV/IT zijn instrumenteel, maar voor daadwerkelijke transparante sturing en uitvoering essentieel. De tools worden zo vormgegeven dat zij het strategisch personeelsbeleid en de nieuwe defensievisie – en daarmee dus de doorontwikkeling naar een toekomstbestendige Defensieorganisatie met een daarbij passende workforce - maximaal kunnen ondersteunen.

De 5 elementen van de gereedheidskist in een notendop:

- **Nieuwe aanstellings- en contractvormen, die;**
 - flexibiliteit bieden om workforce capaciteit te verbinden
 - maatwerk i.r.t. de mogelijkheden en wensen van (toekomstige-) medewerkers en de organisatie mogelijk maakt
- **Strategisch Talentmanagement, dat;**
 - aantrekken, ontwikkelen en binden van arbeidspotentieel op basis van talenten en competenties mogelijk maakt
 - de relatie tussen het individu en de organisatie bij werving, functietoewijzing, functieroulatie en carrièreontwikkeling weer terugbrengt naar een opbouw op basis van onderliggende talenten en competenties
 - uit gaat van een gelijkwaardige arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer, waarbij (carrière)afspraken, op grond van wederkerigheid, worden vastgelegd en nagekomen.
- **Strategische Personeelsplanning / HR Analytics, dat;**
 - kwantitatief en kwalitatief inzichtelijk maakt hoe de organisatie binnen de personeelslogistieke keten presteert, zich ontwikkelt en waar kansen en risico's liggen
 - voorspellend vermogen creëert om binnen de gehele personeelslogistieke keten (op alle niveaus) weloverwogen afwegingen te kunnen maken en tijdig en gericht te sturen en te interveniëren
 - zorgt voor een gezonde en structureel betaalbare opbouw van het personeelsbestand, dat duurzaam gereed en inzetbaar is

➤ **Een nieuwe HR-Organisatie, die;**

- regionale en decentrale uitvoering van de HR-processen mogelijk maakt, ter ondersteuning van commandanten (met verantwoordelijkheden/bevoegdheden/mandaten/budgetten) en in verbinding met alle interne en externe stakeholders in de regio
- commandanten op regionaal en/of decentraal ondersteunt met eigen HR-professionals om hun verantwoordelijkheid te kunnen dragen en hun bevoegdheden goed te kunnen uitvoeren en benutten
- invulling geeft aan de (strategische-) adviesrol van HR op alle organisatieniveaus.

➤ **Een HR BV/IT, die;**

- zo wordt vormgegeven dat het primaire proces wordt ondersteund, en die wendbaar is
- zich snel kan aanpassen aan nieuwe technologische mogelijkheden
- volledig digitale processen mogelijk maakt. Er zijn geen handelingen of besluitvorming meer die niet ondersteund worden of geregistreerd
- gericht is op het ondersteunen van een besluit, in plaats van separate P&O-administratie.

Nadere informatie over de gereedschapskist is opgenomen in bijlage I.

VIII. Beloning

Bij de workforce, het hybride personeelssysteem en de HR-gereedschapskist hoort een nieuw beloningsmodel voor militairen. Het huidige militaire loongebouw is gebaseerd op de uitgangspunten van het in 1918 uitgebrachte rapport van de Staatscommissie Idenburg. Op basis hiervan werd voor militairen een bezoldiging ingevoerd gebaseerd op een drietal grondslagen:

1. Rangsgewijze egalisatie;
2. Het behoeftebeginsel;
3. Een stelsel van toelagen, dat onderdeel uitmaakte van het inkomen van de militair.

Het beginsel van rangsgewijze egalisatie betekende dat het loon niet afhankelijk was van de functie die de militair vervulde, maar van de rang die hij bekleedde. Het salaris was dus gebaseerd op de gemiddelde zwaarte van de functies die een militair binnen die rang vervulde. Uitgaande van het behoeftebeginsel werden de salarisschalen zo ingericht dat de hoogte van het salaris steeg met het vorderen van de leeftijd. Dat verklaart de sterke progressie in beloning op een later moment in de loopbaan, die overigens goed paste bij het eindloonstelsel, dat voor de pensioenaanspraak uitging van het laatstverdiende loon.

Daarnaast werd het destijds op grond van verzwarende omstandigheden redelijk geacht voor militairen van de zeemacht, ten opzichte van de landmacht, een hoger salaris te betalen. Het huidige loongebouw paste goed in de context van een langdurig dienstverband bij Defensie met vaste loopbaanpatronen, blokbevorderingen en een eindloonstelsel.

Die context is over de jaren inmiddels sterk veranderd. Veel (jongere) militairen willen op een eerder moment kunnen doorstromen naar werk met een bredere verantwoordelijkheid, hogere rang en een daarmee corresponderende beloning. Talent dat halverwege de carrière Defensie binnen wil stromen, wordt nog te vaak geconfronteerd met de noodzaak 'onderaan' te beginnen. Dit kan begrijpelijk zijn vanuit een perspectief van militaire ervaringsopbouw (rang), maar niet vanuit het perspectief van de 'marktwaarde' van de talenten en vaardigheden die deze medewerker mee brengt.

De harde koppeling tussen rang en salaris in combinatie met de te volgen vaste loopbaanpatronen verhinderen Defensie om werknemers voor het zelfde werk gelijk te belonen. De rang van de militair correspondeert in steeds meer gevallen niet met het salaris dat bij andere bedrijven voor specialistische capaciteiten wordt betaald. De achterhaalde uitgangspunten van het huidige loongebouw zorgen er bovendien voor dat de manier waarop Defensie over de rangen heen beloont, nu niet evenwichtig is; een militair wordt vroeg in de loopbaan relatief minder beloond. Dat maakte hij later in de loopbaan goed, waar hij relatief beter wordt beloond.

Alles bij elkaar genomen, moeten we een beloningstelsel met een daarbij horend loongebouw ontwikkelen dat past bij de huidige tijdgeest, en de behoeften van werkenden. Omdat de herziening van het bezoldigingssysteem niet op zichzelf staat, moet zij bovendien ook aansluiten bij de toekomstige workforce en bij het nieuwe personeelssysteem.

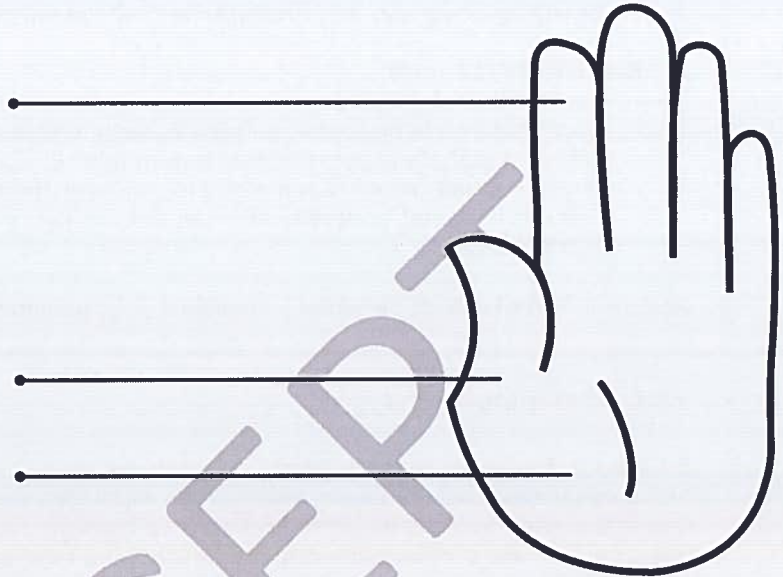
Op hoofdlijnen leidt dat tot een bezoldigingssysteem met de volgende kenmerken:

Toelagenstelsel

- Operationele toelagen (VWHO/Oefentoeelage)
- Geïndexeerde arbeidsmarkttoeelage
- Kwalificatietoeelage
- Inconveniententoeelage
- Individuele/ incidentele toelage

Structurele militaire component gekoppeld aan militaire rol/taak

Basis beloning gebaseerd op gewaarde functies die zijn opgebouwd uit talenten/competenties



Dit bezoldigingssysteem blijft dus respect houden voor de bijzondere positie van de militair, door het militair zijn apart te belonen. Tijdens het dienstverband door een structurele militaire component, maar ook na het dienstverband.

IX. Programma HR-Transitie

1. Scope

De basis voor het Defensie HR-Transitieprogramma zijn de 5 elementen in de HR-gereedschapskist. De richting, uitgangspunten en kenmerken van alle 5 elementen van het programma zullen de BR voor de zomer, in de vorm van dit HLD, ter vaststelling worden voorgelegd en hiermee de basis vormen voor de HR-Transitie Defensie. Een integraal plan van aanpak voor het transitietraject van de 5 elementen zal eveneens, ter vaststelling, aan de BR worden voorgelegd.

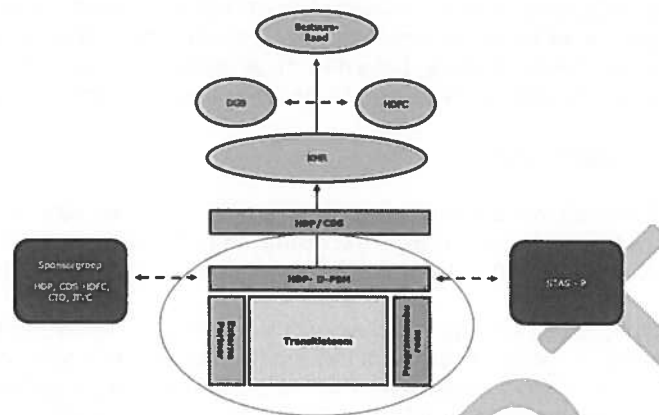
De eerste 2 elementen (aanstellings- en contractvormen, en Strategisch Talent Management) zullen met de centrales van overheidspersoneel worden besproken. Het streven is hierover uiterlijk 1 oktober 2020 overeenstemming te bereiken.

2. Governance

De opdrachtgever voor dit programma is de BR. De HDP en de CDS nemen dit gezamenlijk ter hand. De HDP vanuit zijn inhoudelijke en functionele verantwoordelijkheid en de CDS vanuit zijn integrale en uitvoeringsverantwoordelijkheid. De directe aansturing van het transitietraject wordt hierbij belegd bij de directeur Personeelsbeleid & Management (D-PBM)), en deze;

- Draagt zorg voor de verantwoording via de HDP en CDS aan de BR;
- draagt zorg voor de verbinding met de politiek/militair en ambtelijke gerelateerde trajecten en ontwikkelingen;
- werkt met een transitieteam waar de CDS en de defensieonderdelen (directeuren personeel) in vertegenwoordigd zijn. Hier wordt binnen de vastgestelde kaders de verdere uitwerking en implementatie per defensieonderdeel ter hand genomen.
- wordt ondersteund door een projectbureau dat het beheer voert over de (deel-) projectplanning, programmamiddelen en regie & coördinatie over de behoeftestellingen;

In de transitiefase zijn de defensieonderdelen (directeuren personeel) enerzijds onderdeel van de defensiebrede transitie en zijn daarnaast verantwoordelijk voor de implementatie binnen het eigen defensieonderdeel.



3. Middelen

Met onderstaande tabel wordt inzicht gegeven in de nu beschikbare middelen voor de HR-transitie. Er is in de tabel en bijbehorende toelichting onderscheid gemaakt tussen de HR-gereedheidskist en het nieuwe bezoldigingssysteem.

Middelen	2020 ¹	2021	2022	2023	2024	2025 e.v.
in 1.000 euro						
HR-gereedheidskist						
Middelen voor beproevingen in proeftuinen						
1. Aanstellingsvormen/contractvormen						
2. Strategisch Talentmanagement						
3. Strategische Personeelsplanning / HR analytics	€ 5.220	€ 4.700				
4. Een aangepaste HR-organisatie						
5. Vormgeven BV/IT	€ 1.210	€ 3.360	€ 2.230			
Middelen voor structurele inbedding nieuwe HR model						
Structureel borgen maatregelen			€ 2.200 + PM	€ 2.200 + PM	€ 2.200 + PM	€ 2.200 + PM
reeds gereserveerd voor exploitatie JIVC		€ 100	€ 275	€ 175	€ 175	€ 175
reservering vervanging peoplesoft (cumulatief 25,2 mln)				€ 200	€ 5.000	€ 5.000
BV/IT uitrol transitie				PM	PM	PM
Nieuw bezoldigingssysteem						
						Arbeidsvoorwaarden + PM

HR-gereedheidskist

Zoals is erkend binnen het proces van BPB-besluitvorming, is aanvullende meerjarige financiering benodigd om de HR-transitie te kunnen implementeren. Hiervoor geldt dat;

- de elementen van de HR-gereedheidskist zoals beschreven worden beproefd in de proeftuinen. Dit is de fase die de komende periode nog zijn beslag heeft, en waarvoor in 2020 en 2021 budget beschikbaar is. De beproevingen zullen ook financiële input opleveren voor de structurele uitrol van het hybride personeelsmodel, de daarbij behorende regelgeving en het bijpassende BV/IT-instrumentarium.
- voor de definitieve toekenning van middelen wordt aangesloten bij het BPB-proces. Met het oog op verantwoorde besluitvorming wordt een integrale businesscase (inclusief de uiteindelijke vervanging van Peoplesoft) opgesteld, die het mogelijk maakt de kosten (voor de baat) af te wegen tegen de opbrengsten. Uitgangspunt is dat positieve uitkomsten van de businesscase (besparingen) worden aangewend voor de structurele implementatie van de HR-gereedheidskist, om zo Defensiebegroting als geheel zo veel als mogelijk te ontlasten.
- de businesscase in stappen zal worden opgeleverd, waarbij op basis van GO/NO GO momenten in de tijd de specifieke invulling groeit. De eerste versie hiervan zal in augustus 2020 worden gepresenteerd.

Nieuw bezoldigingssysteem

Wanneer de beoogde verankering in de regelgeving van de elementen van de gereedheidskist verder is uitgekristalliseerd, zal ook het beeld over aansluiting van het toekomstige bezoldigingssysteem aan exactheid winnen, inclusief het budgettaire beslag dat hiermee gemoeid zal zijn. Wijzigingen in het bezoldigingssysteem vergen instemming van de bonden. De dekking voor wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden die leiden tot meerlasten, dienen in principe te worden gedekt uit de kabinetsbijdrage voor de arbeidsvoorwaarden. Maar een behoefte aan aanvullende dekking bovenop de arbeidsvoorwaardenruimte is reëel, bijvoorbeeld om de aangepaste arbeidsvoorwaarden in de systemen te kunnen implementeren.

'Current' versus 'Future' Ops

Het is niet haalbaar en vanuit verandermanagement oogpunt ook niet verstandig om de lopende bedrijfsvoering en de doorontwikkeling naar de toekomst gescheiden van elkaar aan te lopen. Het is ook qua allocatie van middelen niet reëel langs twee gescheiden lijnen te werken.

Om dit inhoudelijk, procesmatig, maar vooral in het kader van de allocatie van schaarse middelen adequaat te laten verlopen is het essentieel dat de bestaande middelen, instandhoudings- en investeringsbudgetten in samenhang worden gezien, gewogen en worden ingezet. Hierbij zullen door CDS, HDfC, HDP en JIVC prioriteiten moeten worden gesteld, als integraal onderdeel de HR-transitie.

4. Tijdpad

a) Bestuurlijke afstemming

		Juni	Juli	Augustus	September
High Level Design	Integraal	KMR/BR	MS/CMC	MS	
	Beleid Aanstelling- en Contractvormen		CVO	CVO	CVO/CMC
	Strategisch Talentmanagement		CVO	CVO	CVO/CMC
	Instrumenten Strategische Personeelsplanning		KMR	BR	CMC
	HR Organisatie		KMR	BR	CMC
	HR BV/IT		KMR	BR	CMC
Middelen	Business Case		KMR	BPB	BPB
Transitie	Transitieplan		KMR	BR	CMC

Ministerstaf (MS)
Bestuursraad (BR)
Krijgsmachtraad (KMR)
Centrale Medezeggenschapscommissie (CMC)
Bonden (CVO)
BPB-proces (BPB)

b) Implementatie, planning deliverables

Onderwerp	2020				2021				2022			
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	jan	feb	mrt	apr	mei
1. Aanstellings- en contractvormen												
1.1. Concept contractvormen naar de CVO												
1.2. Vaststellen contractvormen												
1.3. Wetgevingstraject contractvormen												
1.4. Gebruik contractvormen												
2. Strategisch talentmanagement												
2.1. Programma Kwaliteit in beeld (Kib)												
2.2. TMA beschikbaar in alle Proeftuinen												
2.3. Skill paspoort voor een Proeftuin												
2.4. Functiegebouw tool op internet												
3. Strategische personeelsplanning / HR analytics												
3.1. Fase 1 Power BI / Cognos 11 in de Proeftuin												
3.2. Stap 1 - Crunch voor de proeftuinen												
4. Een aangepaste HR-organisatie												
4.1. HR profielen												
4.2. HR curriculum												
4.3. Per Do het concept reorganisatie besluit CVO's												
4.4. Assessment HR populatie												
4.5. Def. reorganisatieplan en P-vullingsplan												
4.6. HR-opleidingen												
5. Beproevingen vormgeving BV / IT												
5.1. Decentrale werving en selectie												
5.2. P-profiel												
5.3. Strategische Workforce Planning												
5.4. Functietoewijzingsproces												
5.5. Werk aanbod												
5.6. Gesprekscyclus												
5.7. Loopbaanbegeleiding												
5.8. Ontwikkel scenario's												
5.9. Leren												

aanvang
gereed

X. Communicatie

De invoering van het HR-model is een ingrijpende operatie, waar iedere Defensiemedewerker wat van zal gaan merken. Doel van de communicatie is om draagvlak te creëren door het personeel in alle geledingen van de organisatie mee te nemen in het gedachtegoed van het HR-model en hun verwachtingen t.a.v. het proces en de beoogde resultaten te managen. Waarom moet dit nieuwe personeelssysteem er komen, wat willen we ermee bereiken, wat gaat er veranderen en wanneer is het klaar, zijn de fundamentele vragen die bij Defensiemedewerkers (zullen gaan) leven. De communicatieaanpak richt zich erop om deze vragen te beantwoorden op een manier die aansluit bij ieders beleavingswereld.

Voor de een zal de verandering groter zijn dan voor de ander, afhankelijk van de rol binnen de Defensieorganisatie (commandant, HR-professional, de brede Defensiepopulatie). De communicatieaanpak voorziet daarom in een combinatie van Defensiebrede communicatie (o.a. online krant, intranet, Mijn Defensie-app) en communicatie op maat naar en met specifieke doelgroepen (veelal via bestaande communicatiekanalen van de Defensieonderdelen). Voor de uitbraak van Covid-19 waren fysieke informatiebijeenkomsten als onderdeel van de communicatiemiddelenmix voorzien. Er wordt momenteel gezocht naar (deels) online alternatieven. Zo zal in september het startmoment van de proeftuin bij de Onderzeedienst online plaatsvinden.

Voor de Defensietop, zowel politiek, militair als ambtelijk, is een belangrijke rol weggelegd om als ambassadeur van het HR-model op te treden. Over timing en invulling van die rol treden wij graag met u in overleg.

Proeftuinen

Binnen de proeftuinen worden elementen van het HR-model in de praktijk beproefd. Dit levert cruciale inzichten op in wat goed werkt en wat aanpassing behoeft. De resultaten die door de proeftuinorganisaties behaald worden spreken sterk tot de verbeelding bij andere Defensieonderdelen. DCo werkt dan ook nauw met hen samen om de Defensieorganisatie te informeren over het proces dat zij doorlopen en de resultaten die zij boeken.

Verandercommunicatie

Voor de transitiefase wordt in de komende periode een apart verandercommunicatieplan opgesteld, dat gericht zal zijn op het maximaal ondersteunen van de implementatie van het HR-model binnen de Defensieorganisatie. Hierover volgt t.z.t. meer informatie. Vanzelfsprekend vindt de communicatie over het HR-model in afstemming plaats met de communicatie over aanpalende trajecten zoals de herziening van het bezoldigingsstelsel en de Adaptieve krijgsmacht.

BIJLAGE I: De HR-Gereedschapskist

1. Aanstellings- en contractvormen

- Defensie ontwikkelt nieuwe aanstellingsvormen en flexibele contractvormen die naar gelang de behoefte van de medewerker en afgestemd op de ambitie van de organisatie/eenheid kunnen worden ingezet en hiermee de benodigde flexibiliteit binnen het in- door- en uitstroom proces kunnen bieden. - De aanstellingsvormen zijn: Militair; Militair specifieke functies; Burger. - De wijze van aanstellen (contractvormen) zijn: In vaste dienst (al dan niet in deeltijd); In tijdelijke dienst (al dan niet in deeltijd); Om niet doorlopend in werkelijke dienst te zijn.
--

Wat	Hoe	Effect
Inzet nieuwe aanstellingsvormen en flexibele contractvormen, passend bij de behoefte van organisatie en medewerker	Aanpassing en nieuwe wet- en regelgeving	- Ruimte voor maatwerk; - Biedt de medewerker duidelijkheid over positie in de organisatie; - Het biedt de commandant en medewerker de mogelijkheid afspraken te maken die aansluiten bij de persoonlijke levensfase en behoeftes; - Het biedt de commandant de mogelijkheid te kunnen sturen op ambities en doel(taak)stellingen en hiermee de inzet van medewerkers. - Mogelijkheid tot wisseling in aanstellingsvorm zonder ontslag- en aannameprocedures - Integrale benadering P&O-processen voor militairen.

Aanstellingsvormen

De aanstellingsvormen zijn eenzijdig vastgestelde publiekrechtelijke besluiten. Er komen drie aanstellingsvormen:

- Militair algemeen:** De 'militair algemeen' is de militair ambtenaar die is aangesteld als militair en bij aanstelling gekeurd en geschikt is bevonden op basis van de bijzondere eisen op het punt van medische geschiktheid die zijn gesteld aan 'het zijn van militair' (de militaire basiseisen).
- Militair specifieke functies:** Binnen Defensie bestaat behoefte aan een militaire aanstellingsvorm waarbij bij aanstelling wel een medische keuring kan plaatsvinden, maar niet perse aan dezelfde eisen als die van de 'militair algemeen' (de militaire basiseisen). Deze wens komt voort uit het op dit moment onnodig afvallen van geschikte kandidaten door de hoge eisen bij aanstelling, terwijl het stellen van deze hoge eisen niet noodzakelijk is voor de werkzaamheden die zij daarna moeten gaan uitvoeren; al moeten zij gelet op de aard van deze werkzaamheden wel militair zijn.

De 'militair specifieke functies' is daarom een bijzondere militaire aanstellingsvorm waarbij een militair ambtenaar wordt aangesteld voor een specifieke functie(groep) waarvoor bijzondere eisen op het punt van medische geschiktheid zijn gesteld. Deze eisen kunnen derhalve afwijken van de militaire basiseisen, doordat bepaalde eisen niet gelden of dat er juist aanvullende eisen worden gesteld.

3. *Burger*: Deze aanstellingsvorm blijft onveranderd.

NB: Een specifieke aanstellingsvorm voor het reservepersoneel is niet langer nodig. De flexibiliteit die een aanstelling bij het reservepersoneel met zich meebracht, raakt echter niet verloren, maar wordt bereikt door middel van een flexibele contractvorm, te weten: de aanstelling om niet doorlopend in werkelijke dienst te zijn. De huidige scheiding in de rechtspositie tussen het beroeps- en reservepersoneel wordt hiermee doorbroken.

Wijze van aanstellen (contractvormen)

Onder contractvorm wordt verstaan de wijze waarop en voor hoe lang de aanstelling plaatsvindt. Er komen drie wijzen van aanstellen:

1. *Aanstelling in vaste dienst (al dan niet in deeltijd)*: De aanstelling in vaste dienst is mogelijk voor de militair en de burger. Een aanstelling in vaste dienst betekent een aanstelling tot het moment waarop leeftijdsontslag dan wel ontslag wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd aan de betreffende ambtenaar wordt verleend.
2. *Aanstelling in tijdelijke dienst (al dan niet in deeltijd)*: De aanstelling in tijdelijke dienst is mogelijk voor de militair en de burger. De militaire rechtspositie kende reeds een aanstelling in tijdelijke dienst, maar dit was beperkt tot de zeer bijzondere aanstelling op grond van het oude artikel 11 AMAR (gebruikt voor militariseren burgerpersoneel en aanstelling van tolken, met een begrenzing van maximaal 1 jaar). Nu worden de mogelijkheden om militairen en burgers aan te stellen in tijdelijke dienst vereenvoudigd, gemoderniseerd en verruimd. Met de invoering van een langdurige tijdelijke aanstelling van maximaal 15 jaar voor zowel militairen als burgers is een belangrijke toevoeging, waardoor de flexibiliteit is toegenomen. Voor de vlieger geldt een eenmalige langdurige tijdelijke aanstelling van maximaal 20 jaar in verband met de lange dienverplichting van 10 jaar na het afronden van de opleiding.
3. *Aanstelling om niet doorlopend in werkelijke dienst te zijn (hierna: oproepaanstelling)*: Deze wijze van aanstelling wordt toegepast op twee categorieën personeel:
 - **Categorie 1**: Degenen die vanuit een aanstelling (in vaste of tijdelijke dienst) bij Defensie aansluitend een oproepaanstelling krijgen. Dit kan bij aanvang van de aanstelling worden afgesproken, maar dit kan ook pas aan het einde van de aanstelling. Voor deze categorie volgt na afloop van een aanstelling in vaste of tijdelijke dienst van rechtswege een oproepaanstelling van maximaal 5 jaar, tenzij de militair hiervan afziet. Door de keuze van een maximale termijn in plaats een vastgestelde periode, bestaat er maximale flexibiliteit voor zowel de commandant als de medewerker.
 - **Categorie 2**: Degenen die NIET vanuit een aanstelling bij Defensie een oproepaanstelling aangaan. Deze wijze van aanstellen geldt als vervanging van de huidige aanstelling bij het reservepersoneel.

Voor beide categorieën is benodigd dat een oproepbeschikking (als bijlage) wordt opgesteld in overleg met de militair. In de oproepbeschikking wordt vastgelegd in welke gevallen de militair zich verplicht om in werkelijke dienst op te komen. De oproepbeschikking is een dynamisch document dat jaarlijks zal worden besproken met de militair en zo nodig wordt bijgesteld. In de oproepbeschikking worden de minimale opkomstverplichtingen vastgelegd; het is niet als uitputtend document bedoeld. Buiten de in de oproepbeschikking vastgelegde opkomstverplichtingen kan een militair ook nog voor andere gevallen in werkelijke dienst worden opgeroepen, bijvoorbeeld als hij zich vrijwillig meldt voor een bepaalde taak of functie. Daarnaast blijft de 'rode knop' waarmee de Minister in buitengewone omstandigheden militairen kan verplichten in werkelijke dienst op te komen, gehandhaafd. Het in werkelijke dienst oproepen geschiedt door middel van een schriftelijke oproep. In het AMAR zal worden vastgelegd aan welke vormvereisten een oproep moet voldoen.

Overig

De aanstellings- en contractvormen worden gehanteerd binnen een hybride, meer open personeelssysteem. Dat heeft enkele aanvullende effecten:

Nederlanderschap

Voorheen was het voor militairen slechts bij een tijdelijke aanstelling mogelijk om van de eis van het Nederlanderschap af te wijken. Nu wordt het mogelijk om bij alle militaire aanstellingen van deze eis af te wijken in bijzondere gevallen.

Verklaring van geen bezwaar

Voorheen was het beschikken over een VGB een absolute voorwaarde voor een militaire aanstelling. Voortaan wordt het mogelijk om een militaire aanstelling waaraan een proeftijd is verbonden (van maximaal zes maanden) alvast te laten aanvangen, ook als aan deze voorwaarde nog niet is voldaan. Wel geldt dat aan militairen die niet beschikken over een dergelijke verklaring geen functie wordt toegewezen en dat zij niet worden ingezet in buitengewone omstandigheden, voor vredes- of humanitaire operatie of voor enige vorm van gewapende dienst. Het veiligheidsonderzoek moet wel al zijn aangevraagd, gelet op artikel 4, eerste lid Wet Veiligheidsonderzoeken. Hierdoor kan de militair al wel worden aangesteld en opgeleid. Deze wijziging heeft tot doel belemmeringen weg te nemen, zodat een overstap naar Defensie sneller kan plaatsvinden en daarmee het verlies van geschikte kandidaten wordt beperkt.

Proeftijd

De proeftijd voor militairen bedraagt in beginsel nog steeds zes maanden. Binnen een meer open personeelssysteem kan het echter voorkomen dat een militair de organisatie komt versterken na al eerder bij Defensie te hebben gewerkt. Het volgen van een initiële opleiding is dan niet altijd meer nodig. In dat geval bedraagt de proeftijd maximaal twee maanden. Voor de proeftijd van de burger is aansluiting gezocht bij de bepaling in het civiel recht, teneinde belemmeringen weg te nemen bij de overstap naar Defensie.

Wisselen van aanstellingsvorm

In de rechtspositie wordt nu een grondslag gecreëerd die ervoor zorgt dat voor alle ambtenaren binnen de sector Defensie een overgang naar een andere aanstellingsvorm op eenvoudige wijze kan plaatsvinden, omdat alsdan een overplaatsingsbesluit volstaat. Een ontslag- en aannameprocedure is niet langer noodzakelijk.

Leeftijd

De leeftijdsgrenzen die nu gelden bij aanstelling komen te vervallen. Dit geldt zowel voor de militaire ambtenaar (waarvoor nu leeftijdsgrenzen bij aanstelling in fase één gelden) als de burger (waar voor een bepaalde tijdelijke aanstellingsgrond een grens van 30 jaar is bepaald). De leeftijdsgrenzen vervallen, omdat dit onder meer beperkend werkt bij de werving. Er vallen nu in potentie geschikte kandidaten af, als gevolg van hun leeftijd. Daarnaast vereist een open personeelssysteem dat mensen ook op latere leeftijd de overstap naar Defensie moeten kunnen maken of weer terug moeten kunnen keren. Het laten vervallen van de leeftijdsgrenzen bij aanstelling heeft tot gevolg dat het rendementscriterium ook is komen te vervallen. Om die reden zal het leeftijdsontslag, en daarmee de aanspraak op UGM, enkel van toepassing zijn voor de militair die is aangesteld in vaste dienst.

Deeltijd

Voor zowel de militaire ambtenaar als de burger is het nu al mogelijk om in deeltijd te werken; dit is immers wettelijk geregeld voor alle werkenden in Nederland in de Wet Flexibel Werken. Voor de militair geldt in de Wet Flexibel Werken een uitzonderingspositie. In die wet is namelijk dwingendrechtelijk bepaald dat voor militairen het recht op aanpassing van de arbeidsduur geschiedt met gebruikmaking van onbezoldigd verlof in verband met deeltijdarbeid (zgn. deeltijdverlof). Voor deeltijdverlof is het van belang om het onderscheid te duiden tussen de 'rode knop' en de 'oranje knop'. De rode knop is de mogelijkheid om de militair in tijden van buitengewone omstandigheden in dienst te roepen. Deze rode knop blijft altijd bestaan.

De oranje knop is het instrument voor de commandant om de militair in dienst te roepen voor inzet (vliegen, varen en oefenen) en uitzending zoals die nu bij deeltijdverlof wordt toegepast. Het instrument deeltijdverlof blijft gehandhaafd, maar de toepassing wordt flexibeler gemaakt. Nu heeft een militair die deeltijdverlof geniet, altijd het 'zwaard van Damocles' boven zijn hoofd hangen, want bij inzet of uitzendingen kan het deeltijdverlof worden opgeschort. Het deeltijdverlof wordt daarom uitgebreid met een variant met meer garanties en zekerheid, gekoppeld aan de functie. Afhankelijk van de aard van de functie kan een commandant bepalen of het al dan niet mogelijk is om op die functie in deeltijd zonder voorwaarden te werken en voor welke periode.

Uitstroomvoorzieningen

De uitstroomvoorzieningen GMI, loonaanvulling, stimuleringspremie en zelfstandig ondernemerschap zijn veelal bestaande instrumenten die met uitzondering van de stimuleringspremie binnen de huidige rechtspositie uitsluitend ingezet kunnen worden bij overtoelichting. Deze instrumenten zullen nu zowel de militair als de burger ter beschikking staan voor de bevordering van de in-, door-, uit- en wisselstroom.

Remotie

Voor zowel militair als burgerpersoneel wordt een rechtspositionele grondslag gecreëerd om op eigen verzoek een lager gewaardeerde functie toegewezen of opgedragen te krijgen. Bij toepassing van remotie worden de rang en/of salarisschaal aangepast naar die nieuwe functie en vervalt de ontslag- en aannameprocedure.

Vrijstelling voor uitzending en inzet

Het huidige vrijstellingsbeleid is voornamelijk gerelateerd aan uitzending en het hebben van jonge kinderen, terwijl de behoefte tegenwoordig meer in brede zin aanwezig is om een vrijstellingsperiode in te voeren waarmee de gevoelde druk om op elk moment te worden ingezet (vliegen, varen of oefenen) of uitgezonden zoveel mogelijk wordt weggenomen. Het huidige beleid is niet meer passend in de deze tijd, doordat bijvoorbeeld beide ouders werken. Om deze reden wordt een systeem ingevoerd waarbij de militair de mogelijkheid krijgt op enig moment afhankelijk van de levensfase waarin hij verkeert een aanvraag kan indienen om te worden vrijgesteld voor inzet en uitzending gedurende een bepaalde periode van in totaal ten hoogste drie jaar. Hiermee wordt het beleid toegankelijk en gelijk voor iedere militair binnen verschillende levensfasen.

Tweede loopbaanbeleid

Binnen Defensie bestaan er functies die fysiek en/of psychisch belastend zijn ('bezwarende functies'). Daarom is het niet altijd mogelijk om deze functies tot de pensioengerechtigde leeftijd vol te houden. Denk hierbij aan functie bij de brandweer of de bewaking bij DBBO. Voor dit soort functies wordt een tweede loopbaanbeleid ingevoerd. Dit beleid houdt in dat een als zodanig aangewezen 'bezwarende functie' voor een maximaal aantal jaar mag worden vervuld en dat de militair dan wel burgermedewerker verplicht wordt begeleid naar een andere, minder belastende, functie. Hiermee kan worden bereikt dat de militair dan wel burgermedewerker tot aan het moment van leeftijdsontslag dan wel pensioengerechtigde leeftijd kan blijven werken.

2. Strategisch Talentmanagement

Strategisch Talentmanagement (STM) zorgt ervoor dat de arbeidsrelatie tussen organisatie en personeel verbeterd en bestendigd wordt. Dit is noodzakelijk om een meer aantrekkelijk werkgever te worden en het achterblijvende werving en ongewenst of vroegtijdig verloop van personeel te keren.

STM bestaat uit 5 elementen:

1. Inzet vanuit talenten → strategisch talentmanagement (als instrument)
2. Leren → waarde toevoegen aan de medewerker (en dus aan de organisatie)
3. Presteren → performance management (inclusief een nieuwe gesprekscyclus)
4. Waarderen → carrièrepad en gepast belonen
5. Bestendigen → employer – employee engagement (verhogen wederzijdse betrokkenheid).

Uitgangspunten bij STM zijn:

- Signaleren, Selecteren, Faciliteren van en Sturen op Talenten
- Een arbeidsrelatie gebaseerd op: gelijkwaardigheid, wederkerigheid en wederzijdse betrokkenheid

Binnen de kaders van:

- De ambities en de doelstellingen van de organisatie/de eenheid
- Leiderschap dat ruimte geeft voor talentontwikkeling

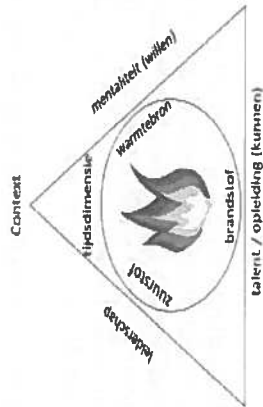
STM leent zich er bij uitstek voor om decentraal/regionaal te worden toegepast. STM is hét instrument dat invulling gaat geven aan carrièrepaden, omdat carrière en functiewaardering worden gebaseerd op kwalitatieve behoeften en talenten.

Free



Strategisch Talent

100



Strategisch Talent Management is het vroegtijdig signaleren van talenten, het faciliteren van talentontwikkeling en het bieden van de mogelijkheid om de medewerker binnen de organisatie 'talent' laten 'zijn', sturend op de ambities en doelstellingen van de organisatie. Strategisch Talent Management is de meest integrale vorm van hoe je kunt kijken naar de beschikbare menskracht, ten opzichte van de capaciteit die benodigd is.

STM is succesvol als belangen van de organisatie en van het individu bij elkaar passen en in elkaars verlengde liggen. De uitdaging is om talentontwikkeling optimaal af te stemmen op de ambities, doelstellingen en ontwikkeling van de organisatie en zo de medewerker van 'waarde' voor de organisatie te laten zijn. Daarvoor moeten niet alleen de kwalificaties (kennis en kunde) worden beoordeeld, maar ook de mate van talent en de mentaliteit. Kwalificaties (kennis en kunde) zijn namelijk goed te ontwikkelen, talent is zodanig persoonlijk dat dit alleen tot ontwikkeling komt als iemand een talent wil en mag zijn. Talent is de aanlegfactor voor de ontwikkeling van een competentie (kunde) en daarom belangrijk om te kunnen bepalen of de medewerker past in de omgeving of op een functie en van waarde is: "Hire for Attitude en train for Skills".

We willen weten wat de ambities, drijfveren, talenten, kwalificaties (kennis, kunde) en mentaliteit zijn, en bezien hoe die passen bij de ambities en doelstellingen van de organisatie of eenheid. Het gaat om 'het aanzetten' van medewerkers, waarbij 'de lijn' moet weten aan welke knop moet worden gedraaid. Ieder persoon heeft namelijk eigen drijfveren en talenten. Defensie wil hiermee het beste uit mensen naar boven halen, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie, waarbij de toegevoegde waarde van de medewerker minimaal gelijk moet zijn aan de gedane investering.

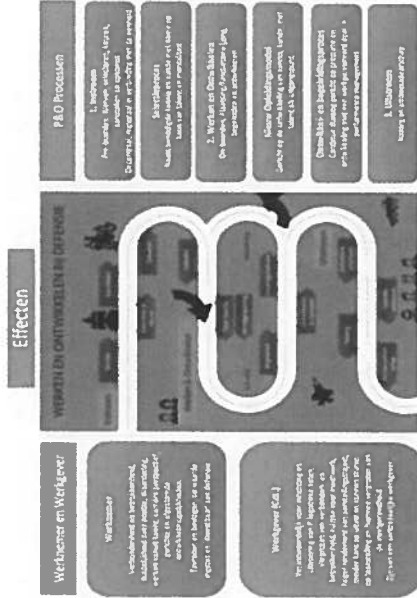
Hiervoor heeft defensie leiders nodig die ervoor zorgdragen dat talenten tot ontwikkeling komen. Leiders die zich hierbij faciliterend opstellen en 'waardevol' leiding geven door drijfveren en talenten van de medewerker als vertrekpunt te zien. Deze leiders dagen de medewerker uit om uit de comfortzone te treden, ruimte te geven voor ontwikkeling en verbonden te voelen met de organisatie. Begeleiding vindt plaats in de vorm van het houden van kort frequent terugkerende gesprekken, de nieuwe gesprekscyclus. De medewerker, het team en de leidinggevende werken hierdoor effectief samen om de doelen te realiseren.

Door de wederkerige arbeidsrelatie en in te spelen op de verschillende behoeftes en wensen van de medewerker in de verschillende levensfasen, ontstaat meer vertrouwen en betrokkenheid ofwel employer – employee engagement. Betrokken medewerkers dragen meer bij aan het succes van de organisatie en ervaren een hogere persoonlijke tevredenheid. De toegevoegde waarde van investeren in de arbeidsrelatie komt hiermee zowel de organisatie als de medewerkers ten goede.

Bij STM is, gerelateerd aan de personeelslogistieke keten, sprake van waardeontwikkeling, opgebouwd uit 3 bouwstenen, De drie bouwstenen zijn: waardecreatie – waardebenutting – waardeontwikkeling;

- Waardecreatie is het on-boarding-proces van werven, selectie en keuring. Het vinden en binden van de medewerkers die bij de organisatie van waarde kunnen zijn.
- Waardebenutting is het benutten van het menselijk potentieel dat in de organisatie aanwezig is ofwel de optimalisatie van het menselijk kapitaal. Er is sprake van het bieden van perspectief in de carrière planning.
- Waardeontwikkeling staat voor het (talent)ontwikkeling in een omgeving waar ruimte is en wordt ondersteund. Passende activiteiten zijn: leren; ontwikkelen; innoveren en passend (her)plaatsen binnen- of (tijdelijk) buiten de organisatie.

Effecten op de P&O-processen



Wat	Hoe	Effect
1. Instroom (pre-boarden)	Pre-boarden zorgt ervoor dat de nieuwe medewerker zich bij het eerste contact met defensie al gelijk welkom en betrokken voelt. Die verbinding is randvoorwaardelijk en moet worden geborgd. Het proces van pre-boarden bestaat uit de deelprocessen werven, selecteren, keuren en aanstellen. Al deze deelprocessen worden op basis van de ambities en doelstellingen van de organisatie/eenheid ingezet en uitgevoerd. Defensie is helder in zijn visie, weet welke type medewerkers zij wil binden en schept een reëel beroepsbeeld.	Effecten van pre-boarden, decentraal en regionaal werven, selecteren en keuren - Gericht en sneller kunnen werven; - Hoger rendement van het aanstellings-traject;
Werven	Om de verbinding van de toekomstige medewerker met de defensie-eenheid te vergroten, vindt werving waar mogelijk decentraal en regionaal plaats. Onder verantwoording van de eenheid waar het personeel wordt geplaatst, worden gerichte wervingsactiviteiten voorbereid en uitgevoerd. De doelstelling van de eenheid is bekend, er wordt een reëel beroepsbeeld geboden en vooraf is duidelijk welke gewenste kwalificaties, talenten, mentaliteit en fysieke gesteldheid (mensvisie) past bij de behoefte van die eenheid.	- Minder uitval binnen keten van pre-boarden; - Kans op uitval tijdens initiële opleiding en 1^{ste} functiewijzing wordt verminderd; - Vroegtijdige en betere verbinding van de potentiële medewerker met eenheid;
Selecteren en keuren	Er is behoefte aan een integrale herziening van het defensie Keuring & Selectie traject om zowel de governance, als de inhoud, het proces en de inrichting van de medische keuring en het psychologisch onderzoek in samenhang te brengen met het HRD. Deze herziening vindt plaats onder leiding van een stuurgroep, bestaande uit HDP, DAOG en de MGA.	Vergroten van de betrokkenheid van de potentiële medewerker met eenheid.

Aanstellen	Inzet nieuwe aanstellingsvormen, flexibele contractvormen en HR-instrumenten, passend bij de behoefte van organisatie en medewerker	- o Ruimte voor maatwerk; - o Biedt de medewerker duidelijkheid over positie in de organisatie ; - o Het biedt de commandant en medewerker de mogelijkheid afspraken te maken die aansluiten bij de persoonlijke levensfase en behoeftes; - o Het biedt de commandant de mogelijkheid te kunnen sturen op ambities en doel(taak)stellingen en hiermee de inzet van medewerkers. - o Mogelijkheid tot wisseling in aanstellingsvorm zonder ontslag- en aanname-procedures
Selectieproces	Selectie vindt plaats op basis van geschiktheid. Dit wordt vastgesteld door middel van vooraf bekend gestelde functie-eisen onderverdeeld in kwalificaties (kennis en kunde), fysieke gesteldheid en inzetgereedheid, daarbij met name ook op basis van het hebben van talent en mentaliteit. Het hebben van een talent is de potentieelinschatting voor de competentieontwikkeling en het is van wezenlijk belang dat de potentiële medewerker past binnen de werkomgeving en team. De functie-eisen zijn vastgelegd in een functieprofiel. Persoonlijke gegevens zijn vastgelegd in een persoonsprofiel Data die wordt gebruikt voor het verkrijgen inzicht in het functie- en (potentiele) personeelsbestand en voor een digitale matching van vraag en aanbod. De medewerker geeft actief bij de leidinggevende aan in aanmerking te willen komen voor een andere functie en/of een ontwikkeltraject. Dit proces wordt ondersteund en gefaciliteerd door middel van 'het ontwikkel- en begeleidingsproces'. Het houden van klassieke sollicitatie gesprekken en het vastleggen van een selectievolgorde (behoudens ten aanzien van verplichte doelgroepen) is binnen dit proces niet langer nodig. De vacaturebank in zijn huidige vorm is niet geschikt voor het geven van benoemde inzichten en een digitale matching. Op grond van ontwikkeltrajecten en carrière afspraken worden plaatsingsafspraken gemaakt, waarna plaatsing volgt. Het vullen van een onverwacht vrijkomende functie op korte termijn is mogelijk door een geschikte medewerkers te benaderen op grond van de beschikbare data.	- o Biedt zicht op mogelijkheden voor carrièreplanning en mogelijkheden tot ontwikkeling; - o Geeft de mogelijkheid om op tijd, gekwalificeerde, getalenteerde en gemotiveerde medewerkers te kunnen plaatsen of in te plannen voor plaatsing gericht op de taakstelling van de organisatie/ eenheid 'Op tijd de juiste medewerker op de juiste plaats'; - o Verhoogt de gereedheid - o De medewerker krijgt meer regie en verantwoording over de eigen carrière planning.

Opleiden	Om de binding en betrokkenheid met de medewerker te vergroten en opleidingen meer gericht op specifieke functiegroepen in te kunnen richten, worden interne defensie opleidingen passend dan wel modulair, in de regio, bij de eenheid aangeboden. Deze opleiding wordt gecombineerd met de werkzaamheden bij de eenheid waar de eerste functie vervuld gaat worden. Al vanaf de initiële opleiding worden begeleidingsgesprekken gevoerd door de opleidingsinstanties, waarbij de toekomstige eenheid wordt betrokken. Daarnaast onderhoudt de eenheid contact met de toekomstige medewerker. Zo wordt de betrokkenheid al vanaf het begin vergroot.	○ Kunnen leveren van maatwerk; ○ Meer verbinding met het werk en benutting van potentieel dat voortvloeit uit talenten; ○ Verhogen van de gereedheid; ○ Betere verbinding van de potentiële medewerker met eenheid.
2. Werken en ontwikkelen (onboarden)	Defensie investeert nadrukkelijk in het continu ontwikkelen en opleiden van het personeel, zodat zij inzetbaar zijn op de huidige taken, dat zij door zich te ontwikkelen en opleidingen te volgen, carrière perspectief hebben naar andere functies binnen defensie of naar werk op de civiele arbeidsmarkt. Voor STM betekent dit dat medewerkers op korte en lange termijn op een rendabele manier (gaan) bijdragen (van waarde zijn) aan de strategische doelstellingen van defensie. Het gaat hierbij om het 'verduurzamen' van talent in de organisatie. Vervolgopleidingen binnen en buiten defensie worden gevolgd na gehouden opleidings- en ontwikkelafspraken, gemaakt binnen de arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en de medewerker. Gevolg is een carrière ontwikkel- en begeleidingsplanning en mogelijke afspraken over functietoewijzing of plaatsing op basis van wederkerigheid. De regie op 'waarde ontwikkeling' ligt mede bij de medewerker zelf en is gericht op zowel de ambities en doelstellingen van de organisatie/eenheid als de persoonlijke ontwikkel behoeftes. Hiermee krijgt de medewerker meer zeggenschap over de eigen carrière planning.	○ Kunnen leveren van maatwerk; ○ Kunnen inspelen op de behoefte van de medewerker ○ Kunnen bieden van carrière perspectief; ○ Tijdig kunnen bieden van duidelijkheid; ○ De medewerker krijgt meer zeggenschap over de eigen carrière planning; ○ Meer verbinding met het werk en benutting van potentieel dat voortvloeit uit talenten; ○ Voorkomen van onderbenutting of overbelasting; ○ Verhogen van de gereedheid; ○ Verminderen van de roulatiedruk; ○ Betere werving en behoud van talenten.
Start op functie	Het defensieonderdeel ontvangt de medewerker en zorgt voor begeleiding en een inwerkprogramma op de functie. Het gaat om het geven van 'het welkom-gevoel' (verbondenheid) en hoe dit daadwerkelijk tot uitvoering komt in de praktijk.	○ Het vergroot vanaf de start bij defensie de verbonden- en betrokkenheid tussen de medewerker en de eenheid waardoor inzet, motivatie en ontwikkeling wordt vergroot.
Functietoewijzing en plaatsing (vervolgplaatsing)	Op basis van HRA en SWP meer maatwerk bieden in de carrièreplanning. Daardoor worden specialisatie, een carrièrewending (tweede loopbaan of remotie), een flexibel maar afgestemd roulatiebeleid. Functietoewijzing en plaatsing vindt plaats op basis van: • Geschiktheid (Kwalificaties [kennis, kunde), talent, mentaliteit, gereedheid, fysieke gesteldheid.	○ Maatwerk ○ Wederkerigheid in afspraken

	• Potentieel (talent) inschatting met de mogelijkheid te ontwikkelen op de functie op basis van wederkerige afspraken. Afspraken worden gemaakt over: ➢ (flexibele) Functieduur; ➢ Arbeidsduur (mate van beschikbaarheid); ➢ Ontwikkeling en opleiden t.b.v. de huidige en/of toekomstige functie(s). • Gemaakte carrière afspraken. Voor: • Een of meerdere vervolgplaatsingen (carrière perspectief voor functies, functiegebieden en/of regio en plaats). Functietoewijzing en plaatsingen kunnen plaatsvinden ter verbreding en verdieping van kennis, kunde en talenten en het opdoen van ervaring. Verplaatsingen gaan gekoppeld met op maat gemaakte, afgestemde afspraken over arbeidsvoorwaarden en ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden en mogelijke vervolgafspraken. Kenmerken van een verticale toewijzing/plaatsing: • Op een functie met een hogere rang/schaal; • Carrière wending (remotie), na functietoewijzing/plaatsing op eigen verzoek naar een functie met een lagere rang/schaal. Kenmerken van een horizontale toewijzing/plaatsing: • Plaatsing, binnen de carrière planning van de medewerker ten behoeve van ervaringsopbouw en/of ontwikkeling (verdieping en verbreding). Kenmerken van een directieve toewijzing: Indien het een operationele noodzaak betreft (in lijn met het militair zijn). Betreft een verplaatsing die in uitzonderlijke gevallen zal plaatsvinden. Gelijktijdig wordt aan de betrokkene medewerker een alternatief perspectief (bijgestelde carrière planning) geboden. De directieve plaatsing wordt beschouwd als 'een ontwikkelmoment' binnen de carrière planning en wordt als 'meerwaarde' voor de medewerker en organisatie gezien. Een directieve toewijzing mag op termijn niet leiden tot belemmeringen in de ontwikkeling van de militair.	
Functieduur	• Gemaakte afspraken binnen de arbeidsrelatie (leidinggevende en medewerker), die voldoen aan de behoefte van de medewerker en passend zijn bij de doelstelling van de eenheid (wederkerigheid in afspraken);	○ Maatwerk ○ Wederkerigheid in afspraken

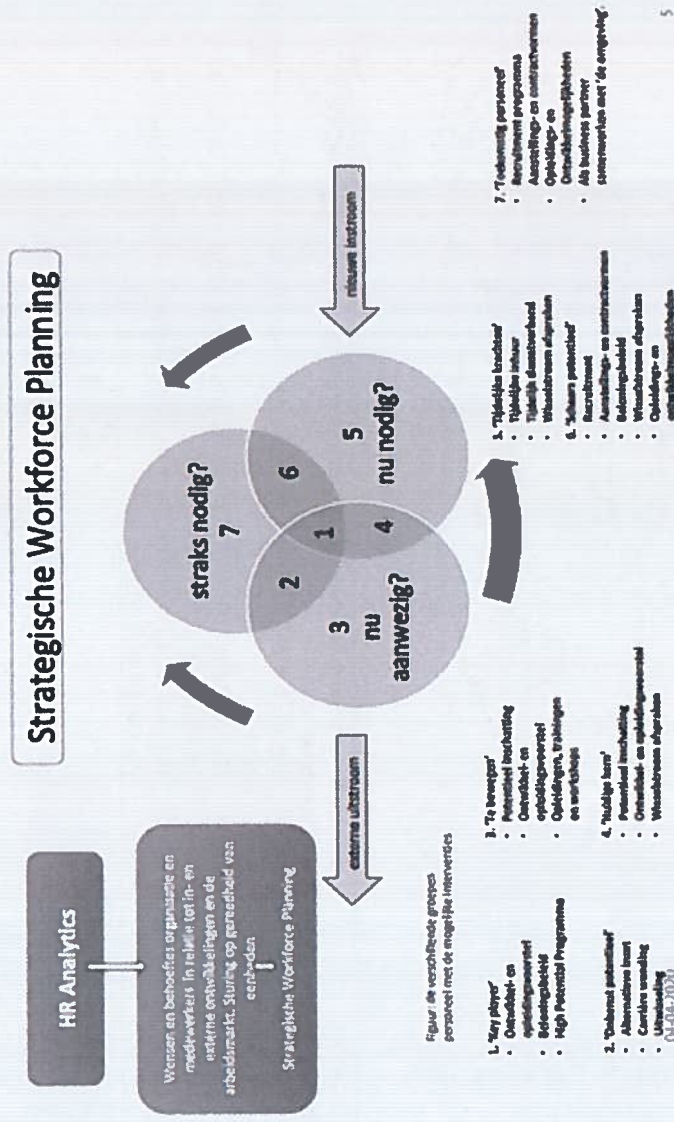
Ontwikkelen en opleiden + een nieuw Opleidingsmodel	• Minimale – maximale duur wordt gekoppeld aan de functie, in bepaalde context, op basis van rendement. (flexibele inzet - maatwerk) Hierbij horen minimale uitvoeringsrichtlijnen. Op basis van inzicht en voorspellend vermogen (SWP en HRA) kan onder de verantwoordelijkheid van de defensie-onderdelen flexibele functieduur worden toegepast. Het bevorderingsbeleid richt zich op geschiktheid op basis van kwalificaties (kennis, kunde), talent en mentaliteit. Waarbij de aanwezigheid van talent een potentieel inschatting geeft over de mate van ontwikkelbaarheid van een bepaalde competentie. Bevordering vindt plaats na verticale functietoewijzing/plaatsing naar een rang/schaal behorend bij de functie/werkzaamheden Functie-eisen worden verankerd in kwalificaties(kennis, kunde), talent, mentaliteit, gereedheid, fysieke gesteldheid. Op termijn zullen deze eisen worden gekoppeld aan rollen, taken en werkzaamheden. Functie-eisen worden vastgelegd in een functieprofiel.	
Ontwikkelen en opleiden + een nieuw Opleidingsmodel	Het bestaande generieke opleidingsmodel dat nu geënt is op het FPS, wordt aangepast. Uitgangspunt in het nieuwe model is dat defensie op basis van aanwezige talenten investeert in het continu ontwikkelen en opleiden van de medewerkers. Hieraan is een werkgerelateerd doel gekoppeld voor korte en lange termijn. Deze doelstellingen kunnen binnen en buiten defensie zijn en/of gericht op de persoonlijke ontwikkeling. Talenten zijn hierbij het voorspellend vermogen voor de mate van ontwikkelbaarheid van een of meerdere competenties. Opleiden ten behoeve van functie-eisen alsmede de ontwikkeling in de functie en/of gericht op vervolgschakelingen betekent in beide gevallen een 'waarde ontwikkeling in een waarde ontwikkel traject' ten behoeve van afgestemde organisatie en/of persoonlijk ontwikkeldoelstellingen. Het gaat hierbij om 'Waarde ontwikkelopleidingen'. Het onderscheid in functie- en loopbaanopleidingen komt te vervallen. Opleiden en ontwikkelen vindt plaats in samenspraak met de eenheid. Inhoud, duur en tijdsbestek worden op de behoefte van de eenheid afgestemd zodat dit op een efficiënte en effectieve wijze plaats vindt. > "Just in time, just enough". Opleidingsmodel:	○ Opleiden staat hiermee in directe relatie met te behalen doelen en is afgestemd op functiegebied, aanstellings- en contractvorm, niveau van instroom; ○ Opleiden sluit hiermee beter aan bij de behoeften van de medewerker, is herkenbaar en zorgt voor binding en betrokkenheid met de eenheid; ○ De medewerker is eerder gereed en gekwalificeerd voor de functie waardoor eerder rendement wordt behaald; ○ Het biedt meer carrière mogelijkheden; ○ Rechtspositie bij de waarde ontwikkelopleidingen is gelijk.

	1. <u>Initiële opleiding</u> ten behoeve van de verrichting van de eerste functie. Met aandacht voor: Inhoud (w.o. vorming), duur en aanvang, in samenspraak met de eenheid; 2. <u>Waardeontwikkelopleiding</u> t.b.v. functie en carrièreplanning, in relatie tot de ambities en doelstellingen van de organisatie en op basis van wederkerige afspraken; 3. <u>Waardeontwikkelopleiding</u> t.b.v. persoonlijke ontwikkeling, niet noodzakelijk gericht op organisatie-doelen. Wanneer de opleiding wel van waarde wordt geacht voor de organisatie bestaat de mogelijkheid tot budgetuitwisseling.	
Ontwikkel en begeleidingsproces	De focus bij ontwikkeling en begeleiding verschuift van de aanwezige competenties en het in kaart brengen en verkleinen van de tekortkomingen van de medewerker ten aanzien van de bij de functie behorende eisen en vaardigheden naar het vroegtijdig signaleren van talenten, het faciliteren van talentontwikkeling en de medewerker 'talent' laten 'zijn'. Sturend op de ambities en doelstellingen van de organisatie. Ontwikkeling en begeleiding vindt plaats op basis van aanwezige kwaliteiten (kennis, kunde), talenten en mentaliteit. Ontwikkeling ten behoeve van de uitoefening van de huidige functie en de ontwikkeling binnen de carrièreplanning wordt binnen STM niet als afzonderlijke trajecten gezien. Het gaat hierbij om een proces dat uit gaat van de aanwezige kwaliteiten en talenten van de medewerker, de ontwikkeling hiervan en het houden van 'een constante dialoog' tussen de medewerker, de leidinggevende en het team. Met 'een constante dialoog' wordt het dagelijkse gesprek als onderdeel van het werk bedoeld. Het gaat dan over de inzet van de medewerker, de <u>ontwikkeling van talenten</u>, kennis, kunde en <u>prestaties</u>. 'De dialoog', lees 'gesprekken' vinden plaats in één primaire, doorlopende gesprekscyclus waarbinnen zowel aandacht is voor de ontwikkeling binnen de huidige functie als over ontwikkeldoelstellingen of carrièreplanning. Gesprekscyclus 'Werken en Ontwikkelen'	- Doelgerichte ontwikkel-begeleiding onder de verantwoordelijkheid van de leidinggevende, ondersteund door een professionele HR organisatie; - Met het sturen op talent wordt de medewerker vanuit zijn kracht ingezet wat resulteert in optimale waarde benutting; - Constante monitoring van de voortgang van de inzet en ontwikkeling van de medewerker met de mogelijkheid om op tijd bij te schakelen; - De leidinggevende krijgt constant een juist beeld van wat speelt binnen het team; - Verbinding en betrokkenheid met de medewerker waardoor de prestatie van de medewerker en van het team verbetert en organisatie-doelen worden behaald; - De medewerker zelf krijgt directe invloed op hoe hij/zij, binnen de context die defensie biedt, functioneert en zich ontwikkelt naar overeengekomen doelen.

	Continue dialoog over Werken en Ontwikkelen	
Uitstroom (definitief en tijdelijk)	Bij uitstroom houdt defensie als goed werkgever binding met de medewerker om: • De oud-medewerker ambassadeur van defensie te kunnen laten zijn; • De oud-medewerker mogelijk als oproepcapaciteit te kunnen behouden; • De oud-medewerker als nieuw potentieel voor instroom te kunnen behouden.	◦ Wederzijdse betrokkenheid (engagement) ◦ Behoud van binding met de organisatie; ◦ Imago: Ambassadeurs van defensie; ◦ Instroom: een goede 'pers' genereert meer belangstellenden voor defensie.

3. Strategische Workforce Planning/HR-analytics

- Defensie voert t.b.v. de gehele organisatie een strategische pro-actieve personeelsplanning, gebruikmakend van HR-analytics;
- Een planningssystematiek die stuurt op een evenwichtige betaalbare P-opbouw, geënt op de ambitie van de organisatie (gereedheid van de eenheden), en de behoeftes en mogelijkheden van de medewerker binnen en buiten Defensie. Het maakt op elk moment kwalitatief en kwantitatief inzichtelijk hoe de organisatie op het gebied van de personeelslogistieke keten presteert, zich ontwikkelt en waar kansen en risico's liggen;
- Het creëert voorspellend vermogen om binnen de gehele personeelslogistieke keten (op alle niveaus) weloverwogen afwegingen te kunnen maken en tijdig en gericht te sturen en te interveniëren, afgestemd op ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie, behoeftes van de medewerkers, veranderingen op de arbeidsmarkt en trendontwikkelingen.
- Het is een p-planning die integraal onderdeel is van de gereedstellings- en inzetplanning nu en in de toekomst.



Wat	Hoe	Effect
Visie, missie, organisatiedoelen koppelen aan kwaliteit, talent, mentaliteit en behoeftes van het individu en het team. Hierin worden meegenomen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en trendanalyses. Sturing op een evenwichtige en toekomstbestendige P-opbouw om aan de taakstelling van defensie te voldoen	Organisatiedoelstellingen zijn concreet geformuleerd en gecascadeerd naar lagere organisatie-niveaus (functie/rollen taken). P-profielen worden gevuld met gevalideerde en relevante data. Maken van analyses geënt op organisatiedoelstellingen.	Inzicht en voorspellend vermogen waardoor snel, juist en flexibel met gerichte HR interventies kan worden ingespeeld op ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie, veranderingen op de arbeidsmarkt en op de behoeftes van de medewerker, gericht op het vergroten van de gereedstelling van eenheden.
Randvoorwaarden	Flexibele O Gevalideerde en relevante data	Kunnen handelen met voortschrijdend inzicht Betrouwbare analyses/voorspellingen
Aandachtspunten	Project Kwaliteit in Beeld (leveren van data tbv kwalificaties > gereedheid). Project Functiehuis Defensie (leveren van data tbv functie(groep) profielen. Op termijn rollen en taken uitgedrukt in talenten neerzetten. Nu in de huidige functiebeschrijvingen talenten meer naar voren laten komen.	Meer nauwkeurige binding tussen talent en hetgeen benodigd is voor de uitvoering van werkzaamheden nu en op termijn. • Juiste man op de juiste plaats • Wervingskracht • Behoud > Minder kans op uitval.

Meer dan ooit is het essentieel om op elk moment zowel kwantitatief als ook kwalitatief inzichtelijk te hebben hoe de organisatie op het gebied van de personeelslogistieke keten presteert, zich ontwikkelt en waar kansen en risico's liggen irt tot de (operationele-) gereedstelling van de defensieorganisatie. HR-data is nu te versnipperd aanwezig in onze organisatie. Ook is de kwaliteit van de data niet overal van voldoende niveau om integraal vooruit te kunnen kijken. HR-data neemt daarom in het nieuwe personeelsmodel een centrale rol in.

Betrouwbare en volledige data is nodig voor het kunnen maken van strategisch HR-beleid en planning, het maken van analyses en prognoses, het geven van onderbouwde HR adviezen, en het monitoren van doelstellingen en -resultaten. Ken- en stuurgetallen en HR-analytics zijn daarbij onontbeerlijk. SWP kan niet werken zonder HR-analytics.

Met een datagestuurde en integrale Strategische Workforce Planning, creëren we het inzicht en voorspellend vermogen om binnen de gehele personeelslogistieke keten weloverwogen afwegingen te kunnen maken en gericht te sturen en te interveniëren met de inzet van de op dat moment passende aanstellingsvormen, flexibele contractvormen en HR-instrumenten. Werkzaamheden en personeel worden op strategisch, tactisch en operationeel niveau, met gebruik van (historische) data, trends en voorspellingen, optimaal op elkaar afgestemd. Dit zal leiden tot een gezonde en structureel betaalbare opbouw van het personeelsbestand, dat duurzaam gereed en inzetbaar is. Zo wordt de strategische personeelsplanning een integraal onderdeel van gereedstelling en inzetplanning nu en in de toekomst.

Strategische Workforceplanning geeft inzicht in:

- Benodigde kwalificaties (kennis en kunde), talenten en mentaliteit per dienstonderdeel, eenheidsniveau, functies, taken en rollen nu en in de toekomst;
- Bezetting op functie met hieraan gekoppeld de kwalificaties, talenten, mentaliteit, behoeftes, belangstelling, overeengekomen (carrière)afspraken en de mate van beschikbaarheid van de medewerker;
- Personeelsbestand met kwalificaties, talenten, mentaliteit, behoeftes, belangstelling, overeengekomen (carrière)afspraken en de mate van beschikbaarheid van medewerkers nu en in de toekomst.
- Gap tussen huidige bezetting en benodigd personeel, kwantitatief en kwalitatief, op de korte, middellange en lange termijn.
- Arbeidsmarktdynamiek, o.a. veroorzaakt door demografische ontwikkelingen.
- Trends in relatie met generaties en de diverse levensfasebehoefes.

4. Nieuwe HR-Organisatie

De HR-organisatie van Defensie wordt kwantitatief, kwalitatief en qua inrichting aangepast om de inhoudelijke en procesmatige veranderingen te kunnen ondersteunen. De nieuwe HR-organisatie moet onder meer het volgende kunnen:

1. Het ondersteunen van en adviseren over de HR-taken, -verantwoordelijkheden en -bevoegdheden in het hele HR-domein, die op het juiste niveau in de organisatie worden belegd voor alle HR-processen en op alle besturingsniveau's (richten, inrichten, verrichten) als onderdeel van een professionele HR-bedrijfsvoering.
2. Het doorontwikkelen van het gehele personeelslogistieke proces en het herstellen van de versplintering binnen het HR-domein.
3. Bijdragen aan een betere arbeidsrelatie tussen werkgever en medewerker (STM) op het gebied van alle HR-aspecten
4. Commandanten in staat stellen te kunnen opereren als volwaardig businesspartner en werkgever in de regio en op landelijk niveau
5. Datagedreven HR toepassen in het operationele proces
6. Datagedreven workforceplanning toepassen
7. Verbonden in een netwerk samenhang, kracht en synergie ontwikkelen
8. Continue regionale en defensiebrede innovatie en kwaliteitsborging faciliteren

De invoering van het HR Model, ondersteund met nieuwe BV/IT zal bijdragen aan een gezonde HR-capaciteitsratio, en vraagt om nieuwe en andere kwaliteiten (kennis en vaardigheden) van HR-medewerkers. De scheiding tussen functietoewijzer, carrièrebegeleider en P&O-adviseur zal verdwijnen. Een integrale employabilitycapaciteit (in de breedste zin van het woord), gaat de eenheden ondersteunen bij de kwantitatieve en kwalitatieve vulling in de SWP, en de (nieuwe) medewerker professioneel ondersteunen bij de ontwikkeling. Dit zijn twee kanten van dezelfde medaille om vanuit HR-perspectief de gereedheid van de krijgsmacht op voldoende niveau te brengen. Transactionele activiteiten vinden zoveel als mogelijk plaats in de back-office van de defensieorganisatie en worden waar mogelijk geautomatiseerd. Transformationele activiteiten worden geprofessionaliseerd aan de hand van HR-processen, -profielen, loopbaanpaden, -kwaliteiten en curricula (organisatieontwikkeling HR Functiegebied).

Belangrijk is dat de hoofdstructuur van de HR-organisatie defensiebreed dezelfde inrichtings- en kwaliteitsprincipes volgt om het benodigde professionele niveau van HR te waarborgen. Daarnaast moet er ook expliciet ruimte blijven om bij de inrichting bij de defensieonderdelen invulling te kunnen geven aan het specifieke karakter van de eigen organisatie (identiteit) en de impact daarvan op de arbeidsmarkt(benadering) en op specifieke doelgroepen daarbinnen.

5. HR BV/IT

De ambities van Defensie ten aanzien van haar mensen vragen om een integrale visie op de herinrichting en modernisering van de BV/IT in het HR-domein. Aan de ambities kan geen uitvoering worden gegeven zonder nieuwe BV/IT voor de HR-dienstverlening. De BV/IT moet HR-beleid en HR-organisatie niet alleen ondersteunen, maar is ook een "enabler". Zonder BV/IT is er geen werkende HR-gereedschapskist. De ondersteuning door BV/IT loopt in de toekomst namelijk als rode draad door het HR-domein én het gereedstellingsproces heen.

Vastgesteld is dat de huidige inrichting van de BV/IT, waarmee het personele functiegebied wordt ondersteund, voor een moderne HR-functie niet geschikt is, en ook niet geschikt te maken is. De huidige IT is vooral gericht op ondersteuning van de huidige bedrijfsvoering. Hierdoor richt de huidige IT zich vooral op het vervullen van een registratieve functie. In toekomst gaat HR (veel) verder dan deze registratieve functie. Dit heeft een grote impact op de huidige IT. De mate waarin dat het geval is zal in het transitietraject concreet worden gemaakt en onderdeel zijn van zowel de mogelijke afwegingen tussen instandhouding en vernieuwing en go/no-go besluiten.

De nieuwe HR-dienstverlening wordt gerealiseerd door nieuwe blijvend moderne en structureel betaalbare HR-Services, ondersteund door een blijvend moderne en structureel betaalbare BV/IT HR. Dat gaat verder dan de veel gehoorde vervanging van PeopleSoft.

De noodzaak voor een integrale aanpak wordt ondersteund in de IT-strategie 2019-2024 waarin, analoog aan de Defensienota 2018, de route naar een informatiegesteunde organisatie wordt geschetst met ingrijpende voorstellen op het gebied van HR. In een integrale aanpak kan ook op een beheerste wijze inhoud worden gegeven aan de opdracht van de BR aan de HDP om de IT-ondersteuning van het P&O-domein te vernieuwen. Continuïteit en innovatie vormen het fundament voor de BV/IT. Continuïteit, omdat Defensie altijd en overal moet kunnen rekenen op haar mensen, en daar is HR voor nodig. Innovatie, omdat een wendbare krijgsmacht tijdig moet kunnen inspelen op een snel veranderende wereld en HR deze veranderingen continu moet ondersteunen en moet stimuleren.

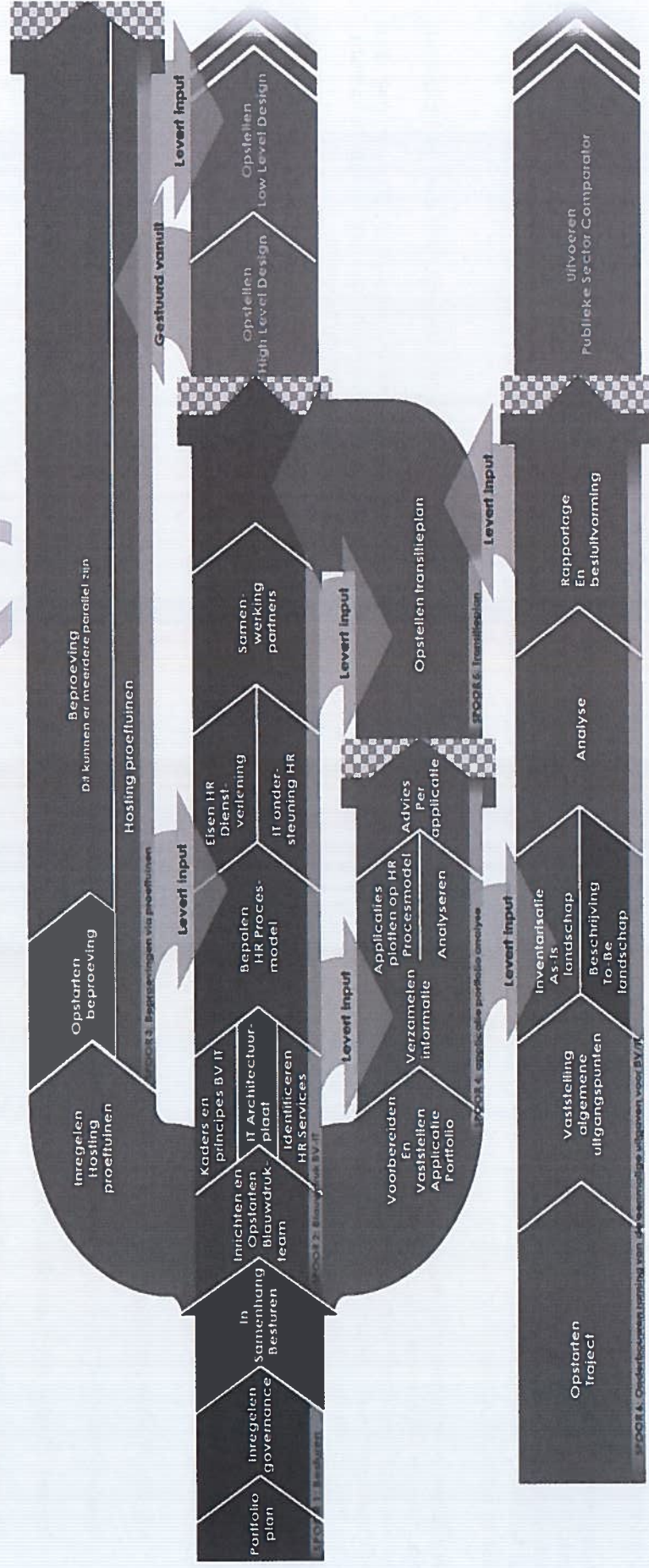
Nieuwe concepten voor de invulling van de BV en IT zullen beproefd worden in verschillende proeftuinen, deze beproevings kunnen ook weer nieuwe inzichten opleveren die opgenomen worden in een definitie van de beoogde "end state". Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn:

- Nieuwe IT voor HR volgt de beleidsontwikkeling, besluitvorming, implementatie en toepassing, monitoring en bijsturing voor alle HR-processen.
- Nieuwe IT voor HR brengt gebruiksvriendelijke toepassingen dichterbij bij de (nieuwe) medewerker
- Nieuwe IT voor HR ondersteunt de integrale HR-verantwoordelijkheden die op het juiste niveau worden belegd
- Nieuwe IT voor HR legt een verbinding met de gereedstelling.
- Nieuwe IT voor HR harmoniseert, digitaliseert en saneert beheer.
- Nieuwe IT voor HR draagt bij aan transparantie en eenduidigheid.

Hierbij voldoet de nieuwe IT HR aan de IT-strategie 2019 – 2024 van Defensie. Waarbij het HR-proces marktconform, routinematig en robuust is volgt Defensie voor de nieuwe IT voor HR de goed (best) practices uit de markt. Defensie volgt de standaard IT-oplossingen uit de markt en implementeert deze out of the box. Voor karakteristieke HR-processen, specifiek voor Defensie en waar de gebruikssituatie frequent verandert, wordt IT ingezet die deze veranderingen volgt. Deze IT wordt kort-cyclisch ontwikkeld, is flexibel aanpasbaar en eenvoudig koppelbaar.

Om de BV/IT doelstellingen te realiseren wordt langs 6 sporen gewerkt.

- Spoor 1: besturen van het programma BV/IT (sporen 2,3,4 en 6)
- Spoor 2: realiseren van een Blauwdruk BV/IT
- Spoor 3: Beproevingen via Proeftuinen
- Spoor 4: Uitvoeren analyse huidige IT landschap
- Spoor 5: Bijdragen leveren aan het HR-Transitieplan
- Spoor 6: Onderbouwen raming eenmalige uitgave BV/IT





Aan: De BR
Van: DGB

Afgestemd met: KMR

Ter Besluitvorming

DGB
Hoofddirectie Personeel

Spul 32
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

nota

High Level Design HR-Transitie

Datum
19 juni 2020

Onze referentie
BS 2020012222

*Bij beantwoording datum,
onze referentie en onderwerp
vermelden.*

1. Inleiding

Als vervolg op de nota Samenhang Instrumenten Personeelsbeleid (BS2019019338) schetst het bijgevoegde High Level Design HR-transitie (HLD) meer concreet en in samenhang hoe commandanten met een nieuwe HR-gereedschapskist binnen de kaders van de Defensievisie, het strategisch personeelsbeleid en een hybride personeelsmodel kunnen bouwen aan hun workforce, een workforce die past bij een toekomstbestendige nieuwe Defensieorganisatie. Tevens geeft het HLD inzicht in het voorziene transitietraject, de "governance", het tijdspad en de beschikbare middelen.

Het HLD bestaat grofweg uit twee delen. Het *tweede* deel bevat de kern van het toekomstige HR-model: de conjunctuuronafhankelijke HR-gereedschapskist, bestaande uit het HR-beleid (element 1 en 2 van de gereedschapskist), en de werkwijze en de ondersteuning (element 3, 4 en 5 van de gereedschapskist) die ervoor moeten zorgen dat Defensie in de toekomst structureel kan voorzien in de benodigde personele capaciteit voor gereedstelling en inzet. Daarbij hoort ook de voorziene planning en het overzicht van beschikbare en benodigde middelen.

Het *eerste* deel van het HLD gaat over de richting voor het gebruik van de nieuwe HR-gereedschapskist. Immers, met gereedschap kun je van alles maken, maar niet per se dat wat nodig is. Daarom begint het HLD met een omgevingsanalyse en vervolgt het met te maken keuzes die hieruit voortvloeien voor de organisatie (de 'O') en de workforce die daarbij past (de 'P'). Die keuzes worden uiteraard niet definitief gemaakt in dit HLD, maar in de Defensievisie. Omdat het HLD en de Defensievisie gelijktijdig worden opgesteld worden deze documenten in de conceptfase continu op elkaar afgestemd. Het HLD volgt uiteindelijk ten aanzien van de toekomstige ontwikkeling van 'de O' en 'de P' de richting van de uiteindelijke Defensievisie.

2. Kern

U wordt nog niet gevraagd in te stemmen met alle elementen van dit HLD. Het geheel wordt u aangeboden om kennis te kunnen nemen van de samenhang van alle elementen. Wel is er, met name ten aanzien van het tweede deel van het HLD besluitvorming noodzakelijk om dat traject concreet verder te kunnen brengen.

Deze besluitvorming richt zich op:

1) Om uiterlijk 1 oktober a.s. met de bonden overeenstemming te kunnen bereiken, is er nu instemming nodig om over het beschreven *HR-beleid* met de bonden te gaan spreken. Het gaat dan dus concreet om de eerste twee elementen van de HR-gereedheidskist: aanstellings- en contractvormen, en Strategisch Talent Management. Dit om tijdig tot implementatie van het nieuwe HR-beleid over te kunnen overgaan en afscheid te kunnen nemen van het huidige FPS, zoals aangekondigd in de Defensienota 2018 en AV-akkoorden.

2) Het HLD is mede gebaseerd op input en feedback van de werkvloer. Maar het personeel moet ook in de HR-transitie worden meegenomen. Die voltrekt zich niet vanzelf. Daarvoor is allereerst nodig dat het gedachtegoed van dit HLD wordt omarmd door de politieke, militaire, en ambtelijke leiding. In het HLD staat op hoofdlijnen het communicatieplan omschreven. Een gedetailleerd communicatieplan voor het transitietraject wordt door DCO in overleg met HDP en CDS opgesteld.

Bekend is dat de implementatie van de complete HR-gereedheidskist op dit moment nog niet van voldoende financiële dekking is voorzien. De gevraagde besluitvorming over het HLD op dit moment is echter uitdrukkelijk *niet* bedoeld als het inbrengen van een claim buiten het BPB-proces om. Zoals eerder afgesproken wordt de businesscase HR-model tijdig ingebracht in het BPB-proces, waarbij op voorhand helder is dat positieve resultaten (besparingen) zullen worden aangewend voor de implementatie van de HR-gereedheidskist.

U wordt gevraagd als volgt te besluiten:

1. Instemmen met het HR-beleid
2. Instemmen met het voorziene communicatietraject;
3. doorgeleiden van het HLD naar de ministerstaf

Om verdere voortgang en concrete resultaten te kunnen boeken en met het oog op een soepele transitie is voorts een aantal aanvullende besluiten nodig. Het HLD komt namelijk niet uit de lucht vallen. Het is het resultaat van een zorgvuldige beleidsvoorbereiding en het testen van concreet HR-beleid en – maatregelen in onder meer de proeftuinen. U wordt daarom gevraagd opdracht te geven voor:

1. Het inrichten van de transitie zoals voorgesteld in het HLD;
2. Het verder borgen van het HR-model in opleidingen, zowel van P&O-functionarissen, als leidinggevendend;
3. Het in gezamenlijkheid (CDS, HDPC en HDP) starten van het proces voor het integraal richten van de gelieerde uitvoeringsbudgetten en capaciteiten om de lopende bedrijfsvoering en HR-transitie hand in hand te laten lopen.

~~DE DIRECTEUR-GENERAAL BELEID~~

Mr. J.C.B. Wijnands



Aan: Minister en staatssecretaris
dtv. SG
i.a.a. DCo
Van: DGB

Afgestemd met: KMR, BR

DGB
Hoofddirectie Personeel

Spui 32
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

nota

High Level Design HR-Transitie

Datum
3 juli 2020

Onze referentie
BS 2020013303

*Bij beantwoording datum,
onze referentie en onderwerp
vermelden.*

1. Inleiding

Als vervolg op de nota Samenhang Instrumenten Personeelsbeleid (BS2019019338) schetst het bijgevoegde High Level Design HR-transitie (HLD) meer concreet en in samenhang hoe commandanten met een nieuwe HR-gereedheidskist binnen de kaders van de Defensievisie, het strategisch personeelsbeleid en een hybride personeelsmodel kunnen bouwen aan hun workforce, een workforce die past bij een toekomstbestendige nieuwe Defensieorganisatie. Tevens geeft het HLD inzicht in het voorziene transitietraject, de "governance", het tijdpad en de beschikbare middelen.

Het HLD is gesplitst in twee separate delen. Het *tweede* deel vloeit voort uit de *Defensienota* en bevat de kern van het toekomstige HR-model: de conjunctuuraonafhankelijke HR-gereedheidskist, bestaande uit het HR-beleid (element 1 en 2 van de gereedheidskist), en de werkwijze en de ondersteuning (element 3, 4 en 5 van de gereedheidskist) die ervoor moeten zorgen dat Defensie in de toekomst structureel kan voorzien in de benodigde personele capaciteit voor gereedstelling en inzet. Daarbij hoort ook de voorziene planning en het overzicht van beschikbare en benodigde middelen.

Het *eerste* deel van het HLD is gerelateerd aan de *Defensievisie* en beoogt richting te geven aan het gebruik van de nieuwe HR-gereedheidskist. Immers, met gereedschap kun je van alles maken, maar niet per se dat wat nodig is. Daarom start het eerste deel van het HLD met een omgevingsanalyse en vervolgt het met te maken keuzes die hieruit voortvloeien voor de organisatie (de 'O') en de workforce die daarbij past (de 'P'). Die sluiten aan bij de huidige stand van zaken van de Defensievisie

2. Kern

U wordt niet gevraagd in te stemmen met alle elementen van dit HLD. Het geheel wordt u aangeboden om kennis te kunnen nemen van de samenhang van alle elementen. Wel is er over het tweede deel van het HLD (de HR-gereedheidskist) besluitvorming noodzakelijk om dat traject concreet verder te kunnen brengen.

De BR heeft op 26 juni jl. ingestemd met onderstaande besluiten, en met doorgeleiding ervan naar de bewindspersonen.

De besluiten zijn:

1) Om uiterlijk 1 oktober a.s. met de bonden overeenstemming te kunnen bereiken, is er nu instemming nodig om over het beschreven *HR-beleid* met de bonden te gaan spreken. Het gaat dan concreet om de eerste twee elementen van de HR-gereedheidskist: aanstellings- en contractvormen, en Strategisch Talent Management. Dit om tijdig tot implementatie van het nieuwe HR-beleid over te kunnen gaan en afscheid te kunnen nemen van het huidige FPS, zoals aangekondigd in de Defensienota 2018 en AV-akkoorden.

2) Het HLD is mede gebaseerd op input en feedback van de werkvloer. Maar het personeel moet ook in de HR-transitie worden meegenomen. Die voltrekt zich niet vanzelf. Daarvoor is allereerst nodig dat het gedachtegoed van dit HLD wordt omarmd door de politieke, militaire, en ambtelijke leiding. In het HLD staat op hoofdlijnen het communicatieplan omschreven. Een verder uitgewerkt communicatieplan voor de tweede helft van 2020 wordt door DCO in overleg met HDP en CDS opgesteld en zal in de eerstvolgende ministerstaf in augustus worden besproken. Dit plan wordt mede gebaseerd op een uitvraag binnen de Defensieorganisatie naar de informatiebehoefte over het HR-model, die de komende periode vanuit DCO zal worden uitgevoerd. Aan de hand van het transitieplan van HDP zal DCO een apart communicatieplan opstellen voor de transitiefase.

Zoals eerder afgesproken wordt de businesscase HR-model tijdig ingebracht in het BPB-proces, waarbij op voorhand helder is dat positieve resultaten (besparingen) zullen worden aangewend voor de implementatie van de HR-gereedheidskist.

Om verdere voortgang en concrete resultaten te kunnen boeken en met het oog op een soepele transitie heeft de BR voorts opdracht gegeven om:

1. De transitie in te richten zoals voorgesteld in het HLD;
2. Het HR-model te borgen in opleidingen, zowel van P&O-functionarissen, als leidinggevenden;
3. Het proces te starten om in gezamenlijkheid (CDS, HDfC en HDP) de gelieerde uitvoeringsbudgetten en capaciteiten te richten, om de lopende bedrijfsvoering en HR-transitie hand in hand te laten lopen.

DE DIRECTEUR-GENERAAL BELEID.

Mr. J.C.S. Wijnands



Oplegnota

☒ Ter besluitvorming ☐ Ter Info

Betreft	Nota
Onderwerp	Beslispuntennota HR-model
Verzending door	Nvt
Deadline	25-9-2020
Bewindspersoon/SG/PSG	☐ MINDEF ☐ STASDEF ☐ SG ☐ PSG
Medeondertekening	☐ Medeondertekening ☐ Mede namens ☒ n.v.t.
Door tussenkomst van	SG
In afschrift aan	Leden BR
Afgestemd met	Stuurgroep HR-Transitie, KMR, BR

Onze referentie
BS2020019061

Dossierhouder

DGB/HDP

@mindef.nl

Datum
25 september 2020

Versie

1.0

Bijlagen

1. Toelichting

Paraaf

MinDef:

StasDef:

SG:

1. Aanleiding

N.a.v. BR-behandeling 26 juni en bespreking met bewindspersonen 7 juli verzoek om nadere duiding en concrete kaders HR-Transitie.

2. Gevraagd besluit

Instemming met kaders voor het HR-model aan de hand van beslispunten:

- Defensie richt de toekomstige workforce in op grond van vier soorten capaciteit. Commandanten bepalen binnen kaders in welke mix de taken optimaal kunnen worden uitgevoerd.
- Defensie ontwikkelt en benut een instrumentarium om diversiteit en inclusiviteit randvoorwaardelijke uitgangspunten bij behoud en werving van personele capaciteit te laten zijn.
- Binnen de vier soorten capaciteiten komen vier soorten werknemers voor:
 - generieke militairen,
 - militair specialisten,
 - burgermedewerkers algemeen,
 - burgermedewerkers specialist.
- Militaire taken en verantwoordelijkheden worden door militairen uitgevoerd en militairen zijn geschikt om deze taken en verantwoordelijkheden uit te voeren. Militairen worden op reguliere basis beoordeeld op geschiktheid voor het uitvoeren van de militaire taken en verantwoordelijkheden.
- Met behulp van de HR-gereedheidskist wordt gebouwd aan de verschillende capaciteiten die samen de workforce van Defensie vormen. De inzet van de HR-gereedheidskist moet leiden tot een piramidaal opgebouwde direct inzetbare capaciteit in het operationele domein, en in de overige capaciteiten meer vrijheid geven om ten volle te profiteren van de mogelijkheden die een meer open personeelssysteem biedt.
- Strategisch talentmanagement vormt de basis voor de interne en externe werving, carrièrepatronen, functietoewijzing en functieroulatie, waarbij geschiktheid het leidend principe is. De beoogde nieuwe aanstellings- en contractvormen bieden meer flexibiliteit in de personeelslogistieke keten om beter aan te sluiten bij zowel de organisatie doelstellingen als persoonlijke wensen van (nieuwe) medewerkers.

7. De beoogde basis voor het beloningsmodel voor militair en burgerpersoneel bestaat uit functiebezoldiging, dat wordt aangevuld met een sterk vereenvoudigd toelagensysteem, en voor militairen met een structurele component voor "het zijn" van militair. Ook wordt er voor burgers en militairen een model geïntroduceerd waarmee secundaire en tertiaire beloningselementen kunnen worden opgebouwd gedurende de carrière bij defensie. Daarnaast creëert het voor militairen een aanspraak voor het moment dat functioneren als militair niet langer gewenst of mogelijk is.
8. Geschiktheid bepaalt de beloning en het carrièrepatroon. Rangen hebben hier geen directe relatie mee.

Daarnaast instemming met de communicatieparagraaf

3. Advies

Kaders zijn in lijn met Defensievisie en het strategisch personeelsbeleid en de daarin geschetste koers mbt de organisatie van Defensie. Vaststelling van belang ivm onderhandelingen bonden over vormgeving personeelssysteem. Daarnaast is spoedige communicatie gewenst.

4. Dilemma's

De HR-Transitie is een zeer omvangrijke en complexe operatie die diep ingrijpt in de organisatie(cultuur) van Defensie. Er is gekozen voor een stapsgewijze aanpak, redenerend vanuit 'waar moeten we naar toe' in plaats van 'welke huidige problemen moeten we oplossen'. De gehele HR-Transitie, waaronder de nadere uitwerking, de concrete invulling bij de defensieonderdelen en de borging van de kwaliteit van het personeelsmodel op systeemniveau zal gedurende het traject op verschillende elementen, verschillende momenten en op verschillende niveaus om aanvullende actie en besluitvorming vragen. Hiervoor wordt in samenwerking met CDS een opdracht opgesteld.

5. Politieke en bestuurlijke context

- Uitvoering Defensienota 2018
- In lijn met Defensievisie 2035
- Invulling afspraken AV-akkoord 2017-2018 over vormgeving nieuw personeelsmodel als opvolger van het FPS per 1 oktober 2020

6. Financiën

Zoals bekend is de financiering van de complete HR-transitie nog niet geregeld, daarvoor wordt daarvoor een businesscase gemaakt. Ook de financiering wordt stapsgewijs opgelopen binnen het reguliere BPB-proces. Onvoldoende dekking zal consequenties hebben voor de ambities die Defensie heeft met het nieuwe personeelsmodel en ultimo op (de mogelijkheden die Defensie heeft om te kunnen sturen op) de personele capaciteit en de gereedheid.

7. Communicatie

Zie de communicatieparagraaf. Vooral een lijnverantwoordelijkheid (commandanten)

8. Toelichting

Gevoegd

9. Bijlagen

- Toelichting beslispuntennota

DE DIRECTEUR-GENERAAL BELEID,

Mr J.C.S. Wijnands





Aan: De Zeshoek

DTV

KMR
BRDGB
Hoofddirectie PersoneelSpui 32
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

nota

Beslispuntennota High Level Design HR-Transitie

Datum
2 september 2020Onze referentie
BS2020016780

I. Inleiding

De veiligheidscontext waar Defensie zich in bevindt wordt steeds onvoorspelbaarder. Defensie moet zich voortdurend kunnen aanpassen aan een complexe wereld waarin het ondenkbare wellicht waarheid wordt en veel ontwikkelingen zich in rap tempo voordoen. Het vermogen om snel in te kunnen spelen op die veranderingen bepaalt of Defensie nu en in de toekomst in staat is om haar belangrijke taken uit te voeren.

Met de toenemende onvoorspelbaarheid van de veiligheidscontext neemt de behoefte aan een flexibel samengestelde, snel opschaalbare en inzetbare krijgsmacht verder toe. Daarvoor moet Defensie nu en in de toekomst kunnen beschikken over voldoende, goed gekwalificeerd en inzetbaar personeel. En daar ligt een grote uitdaging. Door een tekort aan menskracht heeft Defensie een urgent probleem om structureel te kunnen blijven beschermen wat ons dierbaar is. Dat komt ook doordat de arbeidsmarkt steeds dynamischer is geworden. Mensen blijven niet meer hun hele leven bij dezelfde werkgever en hebben daarnaast behoefte aan ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en flexibiliteit bij het combineren van werk en privéleven. Daar komt nog bij dat de arbeidsmarkt als gevolg van demografische ontwikkelingen continue in beweging is.

Al in het arbeidsvoorwaardenakkoord 2017/2018 is aangekondigd dat er een noodzaak is om opnieuw vorm te geven aan een personeelsmodel en beloningsmodel om beter in te kunnen spelen op de externe in interne veranderingen. Om in samenhang met de ontwikkelingen van een herziene Defensievisie hier invulling aan te geven is eerst onderzocht in welke richting het strategisch personeelsbeleid zich zou moeten ontwikkelen. Dit onderzoek heeft geleid tot een aantal robuuste beleidsopties die het fundament van het nieuwe personeelsmodel en beloningsmodel vormen en het "waarom" en de "koers" duiden.

Op basis hiervan is een zogenaamd High Level Design (HLD) ontwikkeld wat, naast het "waarom", ook meer invulling geeft aan "wat" en het "hoe" van de HR Transitie die hiervoor nodig is. Deze voorziene HR-transitie is een van de grootste veranderingen op personeelsgebied in decennia.

Met de transitie wordt stapsgewijs een personeelsmodel geïntroduceerd, met daarin het HR-beleid, de werkwijze en de ondersteuning, met daaraan gekoppeld een beloningsmodel dat hier naadloos op aansluit evenals de vernieuwde HR-organisatie en vernieuwde bedrijfsvoering en IT. Het personeelsmodel en het nieuwe beloningsmodel geven leidinggevenden meer mogelijkheden en een beter instrumentarium om voldoende en voldoende gekwalificeerd personeel te werven en te behouden en hiermee de gereedstelling van de eenheid te verbeteren.

II. Stand van zaken HR Transitie

Op 26 juni jl. is de HR-Transitie (HLD) besproken in de BR. Op dinsdag 7 juli jl. is dit met de minister en staatssecretaris besproken. Hierbij is enerzijds gevraagd om, ten behoeve van de besluitvorming, een nadere duiding te geven met waar concreet mee wordt ingestemd als de bewindslieden akkoord gaan met de in het geschetste richting ("wat krijgen we dan en wat zijn de kaders"), en anderzijds om borging van de verbinding met de Defensievisie. Dat zijn de specifieke elementen die om besluitvorming vragen om verder invulling van de HR Transitie mogelijk te maken. Na besluitvorming over deze specifieke beslispunten zullen deze weer integraal verwerkt worden, waarmee het HR transitiedocument ontwikkeld tot het basis document voor de HR Transitie.

Een eerste conceptversie van deze nota is ter introductie besproken in de KMR van 7 augustus jl. Daarna is de nota op 20 augustus jl. besproken in de Stuurgroep HR-Transitie met de directeuren Personeel van de Defensieonderdelen. Vervolgens is een bijgestelde nota opnieuw besproken in de KMR van 27 augustus, om het draagvlak voor de opgenomen beslispunten te peilen. Daarbij waren ook de directeuren Personeel van de defensieonderdelen aanwezig. Naar aanleiding van deze bespreking is de discussienota aangepast ten behoeve van behandeling en besluitvorming over de beslispunten in de BR van 4 september en de Zeshoek op 14 september.

III. Beslispunten

Deze nota schetst wat de HR-transitie en de HR-gereedschapskist inhouden én hoe de werking ervan in de praktijk vorm kan krijgen aan de hand van uitgangspunten/kaders. De beslispunten gaan over de uitgangspunten/kaders. De beslispunten zijn:

1. Defensie richt de toekomstige workforce in op grond van vier soorten capaciteit. Commandanten bepalen in welke mix van capaciteiten de taken optimaal kunnen worden uitgevoerd.
2. Defensie ontwikkelt en benut een instrumentarium om diversiteit en inclusiviteit randvoorwaardelijke uitgangspunten bij behoud en werving van personele capaciteit in alle schillen te laten zijn.
3. Binnen de vier 'schillen' komen drie soorten werknemers voor:
 1. generieke militairen;
 2. militair specialisten, en
 3. burgermedewerkers ("burgers").
4. Militaire taken en verantwoordelijkheden worden door militairen uitgevoerd en militairen zijn geschikt om deze taken en verantwoordelijkheden uit te voeren; Militairen worden op reguliere basis beoordeeld op geschiktheid voor het uitvoeren van de militaire taken en verantwoordelijkheden;
5. Met behulp van de HR-gereedschapskist wordt gebouwd aan de verschillende capaciteiten die samen de workforce van Defensie vormen, waarbij de inzet van HR-gereedschapskist moet leiden tot een piramidaal opgebouwde direct inzetbare capaciteit in het operationele domein, en in de overige capaciteiten meer vrijheid bestaat om ten volle te profiteren van de mogelijkheden die een open personeelssysteem biedt: een hybride personeelssysteem.
6. Strategisch talentmanagement – dat uitgaat van geschiktheid - vormt de basis voor de interne en externe werving, carrièrepatronen, functietoewijzing en functieroulatie.
7. De basis voor het beloningsmodel voor militair en burgerpersoneel bestaat uit functiebezoldiging, dat wordt aangevuld met een sterk vereenvoudigd toelagensysteem, en voor militairen met een structurele component voor "het zijn" van militair. Ook wordt voor militairen een inverdienmodel geïntroduceerd waarmee vooral secundaire en tertiaire beloningselement kunnen worden opgebouwd.
8. Geschiktheid bepaalt de beloning en het carrièrepatroon. Rangen hebben hier geen directe relatie mee.

Na instemming met de beslispunten zullen deze als uitgangspunten/kaders bij het personeelsmodel worden opgenomen in het HLD en aan de basis staan van de verdere uitwerking van de Transitie, in het bijzonder door en bij de defensieonderdelen. Voor de

beeldvorming is in bijlage een versie van het HLD gevoegd waarin de hierboven geformuleerde beslispunten herkenbaar zijn opgenomen.

Een deel van de beslispunten raakt de rechtspositie en de arbeidsvoorwaarden. Deze moeten daarom ook worden voorgelegd aan de centrales van overheidspersoneel. Daarnaast wordt instemming gevraagd met het gevoegde integrale communicatieplan HR-Transitie/bezoldigingssysteem.

IV. Kern

De beslispunten vormen de uitgangspunten/kaders bij het gebruik van de HR-gereedchapskist, en zijn uiteraard in lijn met de koers van de Defensievisie. Duidelijk is dat we naar een hybride personeelssysteem moeten toewerken, waarin we optimaal profiteren van de voordelen die een open personeelssysteem biedt, maar ook oog moeten blijven houden voor de unieke taakstelling van Defensie, en de vereisten die dat stelt aan de personeelsopbouw, de militair en de militaire professie.

Zoals gezegd raakt een deel van de beslispunten de rechtspositie en de arbeidsvoorwaarden. Deze moeten daarom ook worden voorgelegd aan de centrales van overheidspersoneel. Volgens de afspraak uit het AV-akkoord 2017-2018 moet met hen uiterlijk 1 oktober a.s. overeenstemming worden bereikt over de vormgeving van een nieuw personeelssysteem "dat bijdraagt aan de ontwikkeling van het personeel, waarin de in-, door- en uitstroom beter in balans is, en dat beter recht doet aan het bieden van zekerheid voor het personeel en de organisatie de noodzakelijk flexibiliteit biedt". Het besluitvormingstraject binnen Defensie is erop gericht om die afspraak te kunnen nakomen.

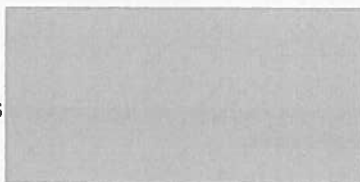
Communicatie over proces en inhoud van de HR-Transitie is belangrijk. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de (lijn)commandanten. De HR-Transitie is immers in de kern geen 'P&O-feestje', maar een ingrijpende verandering in de organisatie van Defensie.

De gehele HR-Transitie, waaronder de nadere uitwerking, de concrete invulling bij de defensieonderdelen, de financiering (de businesscase), en de borging van de kwaliteit van het personeelsmodel op systeemniveau zal daarna, zoals reeds beschreven in het HLD, op verschillende elementen, verschillende momenten en op verschillende niveaus om aanvullende actie en besluitvorming vragen. Het HLD zal hiertoe steeds aan de laatste stand van de besluitvorming worden aangepast.

Het gaat om het realiseren van een lange-termijn ambitie, waaraan we al zijn begonnen in proeftuinen en waarmee we stapsgewijs verdergaan.

DE DIRECTEUR-GENERAAL BELEID,

Mr. J.C.S. Wijnands



Toelichting

De voorziene HR-Transitie die gedurende deze kabinetsperiode is voorbereid, is een van de grootste veranderingen op personeelsgebied in decennia. Met de transitie wordt een **HR-gereedschapskist**, met daarin het HR-beleid, de werkwijze en de ondersteuning, geïntroduceerd met daaraan gekoppeld een beloningsmodel dat hier naadloos op aansluit. De HR-gereedschapskist en het nieuwe beloningsmodel geven de commandant meer mogelijkheden en een beter instrumentarium om voldoende en voldoende gekwalificeerd personeel te werven en te behouden en hiermee de gereedstelling van eenheden te verbeteren. De *tools* in de gereedschapskist zijn *conjunctuuraafhankelijk*. Zij maken mogelijk om in beginsel elk personeelsbestand te bouwen.

De gereedschapskist maakt het mogelijk voor militairen en burgers te werken en zich te ontwikkelen binnen en tussen een operationele en/of een functionele/gespecialiseerde omgeving. Niet alleen binnen de defensieorganisatie, maar ook in een netwerk rond de defensieorganisatie dat voorziet in eigen operationele en ondersteunende capaciteit, mobilisabele capaciteit en capaciteit die in samenwerking met de (lokale-) omgeving wordt georganiseerd. Zo kan Defensie verantwoord en op tijd op- en afschalen om aan haar taken invulling te kunnen geven. De gereedschapskist biedt meer maatwerk en dus meer mogelijkheden om voor Defensie werkzaam te kunnen zijn, meer regie op de eigen carrière, en een betere werk/privébalans.

In een gelijkwaardige en wederkerige arbeidsrelatie die werknemers aangaan met Defensie kunnen mensen functies vervullen en carrièrepaden ontwikkelen die passen bij hun talenten en competenties, ervaring, ambities, en persoonlijke omstandigheden, met een "beloning" die past bij de werkrelatie van dat moment.

Daarbij zijn maatwerk en differentiatie de norm, en is het geheel meer dan de som der delen. Zo zorgt Defensie ervoor dat elke medewerker zinvol werk doet, gemotiveerd blijft, zich betrokken voelt bij Defensie en zich medeverantwoordelijk voelt voor het gemeenschappelijke "purpose" van de organisatie.

De gereedschapskist moet gaan functioneren in een 'hybride' personeelssysteem: meer open dan nu, maar niet zodanig open dat het kind met het badwater wordt weggegooid. Vooral in het operationele domein vragen de kwaliteit en continuïteit van de militaire professie immers om een zekere mate van controle op de personeelsopbouw door de organisatie, en om ervaringsopbouw bij het personeel. Anciënniteit en hiërarchie zijn in het operationele domein kenmerken waar we geen afscheid van moeten willen nemen. Dat neemt niet weg dat Defensie voor het verwerven van onontbeerlijke kennis en kunde, het structureel kunnen beschikken over voldoende op- en afschaalbare personele capaciteit, en het vergroten van haar 'footprint' in de samenleving, afscheid zal moeten nemen van een volledig gesloten personeelssysteem voor militairen.

1. De HR-gereedschapskist

De HR-gereedschapskist bevat het **HR-Beleid, de werkwijze en de ondersteuning en wordt gekoppeld aan een nieuw beloningsmodel.**

A. HR-beleid: aanstellings- en contractvormen en Strategisch Talent Management

De hoofdlijn van het nieuwe HR-beleid is dat er meer **maatwerk en differentiatie** mogelijk is door nieuwe **aanstellings- en contractvormen**, en dat in het kader van de **arbeidsrelatie** tussen werkgever en werknemer functieervulling en loopbaanontwikkeling vorm worden gegeven vanuit **talenten, taken, rollen en verantwoordelijkheden**. De BR heeft op 26 juni jl. ingestemd met het HR-beleid.

Het HR-beleid stoelt op twee pijlers:

1. Aanstellings- en contractvormen

De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de huidige situatie zijn dat de aanstelling **militair specifieke functies** en de wijze van aanstellen ('contractvorm') van de **oproepaanstelling** worden geïntroduceerd. De mogelijkheden voor burgers en militairen om in **tijdelijke dienst** voor Defensie te werken, worden verruimd. Ook de mogelijkheden voor militairen om in **deeltijd** te werken uitgebreid. Leeftijdsgrenzen bij de aanstelling van militair en burgerpersoneel komen te vervallen.

Toelichting: De aanstelling als militair specifieke functies voorziet in de behoefte om militairen aan te kunnen stellen in functies waarvoor niet per se aan alle militaire basiseisen hoeft te worden voldaan (bijvoorbeeld de 'cybermilitair'). De oproepaanstelling maakt het mogelijk militair personeel vanuit een flexibele schil aan Defensie te verbinden. Daarbij kan het gaan om personen die beschikken over specifieke expertise die niet of onvoldoende bij Defensie voorhanden is, of om het voor een bepaalde periode binden van militairen die de Defensieorganisatie verlaten, en daarna worden opgeroepen om capaciteit op te schalen of gebruik te maken van hun kennis en kunde. De oproepaanstelling vervangt de aanstelling bij het reservepersoneel als reservist, waarmee ook de problemen met de rechtspositie worden opgelost. Reservisten zijn voortaan 'gewone' militairen op oproepbasis.

2. Strategisch Talent management

Commandanten gaan een gelijkwaardige **arbeidsrelatie** aan met werknemers. Werving, functietoewijzing, functieroulatie en carrièreontwikkeling worden (met uitzondering van de specifiek militaire expertise in het operationele domein) niet langer voornamelijk gebaseerd op anciënniteit of het nemen van 'hoepeltjes', maar op **talenten en competenties**. Carrièreafspraken worden op wederkerige basis gemaakt. De commandant matcht de organisatiebehoefte met de beschikbare talenten en competenties. STM zorgt voor meer betrokkenheid, meer motivatie, en meer behoud van personeel, en een kwalitatief beter operationeel product.

B. Werkwijze: Strategische Personeelsplanning (Strategic Workforce Planning)

Defensie gaat in de gehele organisatie een strategische personeelsplanning invoeren, die niet losstaat van het primaire proces, maar juist integraal onderdeel wordt van de gereedstellings- en inzetplanning. Daarbij wordt optimaal gebruik gemaakt van data (*HR-analytics*). Strategische personeelsplanning maakt op elk moment kwalitatief en kwantitatief inzichtelijk hoe het personeel en de personeelsketen presteren, zich ontwikkelen en waar kansen en risico's liggen. Het creëert bovendien voorspellend vermogen om binnen de gehele personeelslogistieke keten (op alle niveaus) weloverwogen afwegingen te kunnen maken en tijdig en gericht te sturen en te interveniëren, afgestemd op ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie, behoeftes van de medewerkers, veranderingen op de arbeidsmarkt en trendontwikkelingen.

C. Ondersteuning: HR-organisatie en BV/IT

1. HR-organisatie

De HR-organisatie die nu sterk is gecentraliseerd wordt genormeerd aangepast om commandanten in de regio zowel kwantitatief als kwalitatief goed te kunnen ondersteunen bij hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Lijnmanagement en personeel dat werkzaam is in de toekomstige HR-organisatie moet zowel geschoold zijn in het nieuwe HR-gedachtegoed, als kunnen omgaan met de moderne BV/IT-middelen die het HR-model ondersteunen. Verregaande automatisering van HR-besluiten en een grotere nadruk op kwaliteit leiden tot een ander en gemiddeld genomen hoger opgeleid HR-personeelsbestand.

2. BV/IT

Zonder nieuwe BV/IT is er geen werkende HR-gereedschapskist. De huidige BV/IT richt zich vooral op het vervullen van een registratieve functie en legt een flinke belasting op in het bijzonder leidinggevend. In het nieuwe HR-model gaat de BV/IT (veel) verder en loopt zij als rode draad door het HR-domein én het gereedstellingsproces heen, waarbij de toepassingen het personeel juist ontlasten. Toepassingen worden van de plank gekocht, zijn gebruiksvriendelijk, snel toepasbaar, koppelbaar en vervangbaar.

D. Beloningsmodel

Het beloningsmodel Defensie, dat bestaat uit materiële en immateriële elementen, wordt niet alleen gemoderniseerd om het in lijn te brengen met de wensen van (toekomstige-) medewerkers en overige ontwikkelingen om ons heen, maar moet vooral ook een logisch verband vormen met het personeelsmodel. Dat betekent dat – net als in de maatschappij buiten Defensie – de basisbeloning bij Defensie voor burgers en militairen zich laat vergelijken en volgt uit de waardering van de *functie*. Die basisbeloning wordt aangevuld met beloningselementen die voortvloeien uit maatwerk en differentiatie, waaronder een structurele inkomenscomponent voor 'het zijn' van militair en een versimpeld toelagenstelsel voor onder meer het uitvoeren van specifiek militaire taken en extra beslaglegging. Een generieke vorm van "inverdienen" zou in een dergelijk beloningsmodel vorm kunnen krijgen door bijvoorbeeld het sparen van tijd, het sparen voor een uitkering als het niet langer opportuun is om als militair verder te werken of overige cafetariamodelachtige emolumenten. Een dergelijk inverdienmodel kan rekening houden met differentiatie in het kader van het gevolgde carrièrepad en daarmee tevens bijdragen aan het verder rationaliseren van het toelagenstelsel.

2. Werking: bouwen aan de workforce¹ van de toekomst binnen centrale kaders

De HR-Transitie staat niet op zichzelf, maar dient een doel. Dat doel is dat de Defensieorganisatie van de toekomst kan beschikken over een breed samengestelde workforce, die tijdige beschikbaarheid van voldoende en geschikte capaciteit garandeert om gereedheid en inzet mogelijk te maken. Met het oog hierop wordt de integrale personeelslogistieke (IDU)-keten decentraal en regionaal gepositioneerd. Om de effectiviteit, creativiteit en flexibiliteit binnen de P-processen te vergroten wordt de verantwoording van de personeelslogistieke keten zo laag mogelijk in de lijn belegd waar de verantwoordelijkheid ligt voor de gereedheid van de eenheid. De "commandant" (nader te bepalen) wordt toegerust met decentrale verantwoordelijkheden, bevoegdheden, mandaten en budgetten, binnen centrale kaders.

De concrete uitwerking van de centrale kaders naar de lagere niveaus en de mandaatstructuur – die per Defensieonderdeel en zelfs per eenheid binnen een Defensieonderdeel kunnen verschillen – wordt met voorrang opgepakt. De workforce van de toekomst moet aangepast zijn aan de veranderende omgeving en aan de inhoudelijke doorontwikkeling van de krijgsmacht, waarin naast de generieke militair-operationele capaciteit in toenemende mate ook gespecialiseerde (functionele) capaciteit noodzakelijk is.

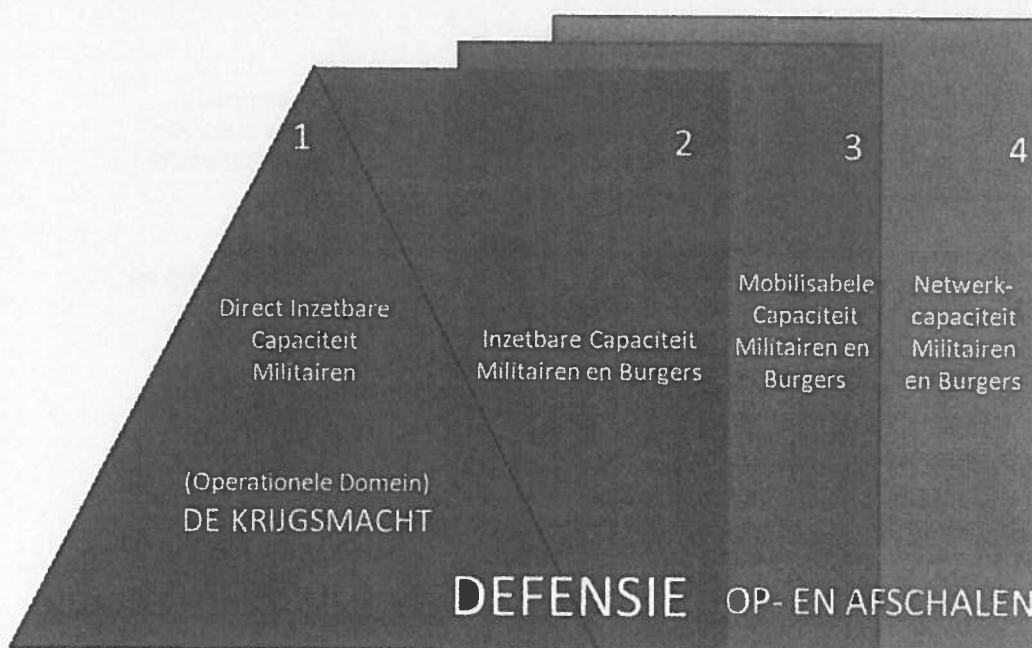
Defensie moet bij de samenstelling van die workforce rekening houden met de demografische ontwikkelingen, maar ook met de impact die technologische ontwikkelingen zullen hebben op de operatie en de bedrijfsvoering. Essentieel is dat de samenstelling van de workforce het mogelijk maakt om in de toekomst te kunnen variëren en anticiperen op verschillende (operationele-) scenario's. Daartoe wordt een workforce voorzien die bestaat uit vier soorten capaciteit, en drie soorten werknemers, binnen een hybride personeelssysteem.

¹ Definitie "workforce": arbeidspotentieel werkzaam bij of beschikbaar voor Defensie.
Pagina 6 van 14

Vier soorten capaciteit

Voor het opbouwen van de workforce kan de commandant van een eenheid putten uit vier soorten capaciteit:

1. de **direct inzetbare capaciteit**: de militairen DIRECT werkzaam in het operationele domein/de krijgsmacht;
2. de **inzetbare capaciteit**: de militairen en burgers werkzaam bij Defensie in de niet-operationele domeinen, waarbij militair specialisten wel kunnen meedoen in operaties/missies. (geen directe een-op-een-relatie met capaciteit DOSCO, DMO en BS)
(capaciteit 1 en 2 samen: 'staande organisatie Defensie')
3. de **mobilisabele capaciteit**: ex-militairen en ex-burgerpersoneel met individuele (oproep)contracten, en
4. de **netwerkcapaciteit**: personen die vanwege hun civiel opgedane vaardigheden beschikbaar zijn voor Defensie, al naar gelang de organisatiebehoefte als militair (mits wordt voldaan aan de gestelde eisen) of als burger.
(capaciteit 3 en 4 samen: capaciteit voor op- en afschalen)



De verhouding tussen de soorten capaciteit per eenheid zullen verschillen, voornamelijk als gevolg van de aard van de eenheid. Een mariniersbataljon zal in tijden van vredesbedrijfsvoering voor het overgrote deel zijn samengesteld uit capaciteit 1, aangevuld met een beperkte capaciteit uit 2 en 3, terwijl de workforce van het dienstencentrum Human Resources voornamelijk zal bestaan uit capaciteit 2, indien nodig aangevuld met capaciteit 4.

Binnen een eenheid zal de verhouding tussen de capaciteiten ook in de tijd fluctueren, als gevolg van de (operationele) behoefte. Het mariniersbataljon zal bijvoorbeeld in tijden van concrete dreiging of grootschalige inzet flink worden uitgebreid vanuit de capaciteiten 2, 3 en 4.

Een gegeven om rekening mee te houden is dat Defensie voor de (snelheid van de) beschikbaarheid meer en meer afhankelijk is van externe factoren naarmate de capaciteit zich naar de buitenste schillen beweegt. In de huidige situatie is er sprake van een te grote 'gap' tussen de eigen capaciteit van Defensie en de capaciteit die Defensie kan afroepen uit de samenleving (de 'netwerkcapaciteit'). Daarom wordt de zogenoemde 'mobilisabele capaciteit' ingevoerd, die als belangrijkste kenmerk heeft dat het gaat om ex-militairen waarmee contractueel vastgestelde afspraken zijn gemaakt over gegarandeerde beschikbaarheid.

Daarnaast is een gegeven dat Defensie voor het verwerven van voldoende personele capaciteit niet langer kan volstaan met het vissen in de traditionele wervingsvijver. Diversiteit en inclusiviteit zijn niet alleen noodzakelijk omdat dat regeringsbeleid is, maar omdat Defensie zonder een meer diverse en inclusieve workforce simpelweg in de toekomst niet in staat zal zijn haar taken uit te voeren, kwantitatief, maar zeker ook kwalitatief, en onvoldoende haar 'footprint' in de samenleving kan blijven zetten.

BESLISPUNT 1.

Defensie richt de toekomstige workforce in op grond van vier soorten capaciteit ('schillen'). Commandanten bepalen in welke mix van capaciteiten de taken optimaal kunnen worden uitgevoerd.

BESLISPUNT 2.

Defensie ontwikkelt en benut een instrumentarium om diversiteit en inclusiviteit randvoorwaardelijke uitgangspunten bij behoud en werving van personele capaciteit in alle schillen te laten zijn.

Drie soorten werknemers

Binnen de vier 'schillen' komen drie soorten werknemers voor:

1. **generieke militairen:** een militair die is aangesteld als 'militair algemeen', voldoet aan de reguliere militaire basiseisen (bijzondere eisen op het punt van medische geschiktheid voor *het zijn van militair*) en voornamelijk werkzaam is in het operationele domein;
2. **specialistische militairen:** een militair die wordt aangesteld voor een specifieke functie(groep), waarbij *voor die specifieke functie* bijzondere eisen op het punt van medische geschiktheid zijn gesteld, en
3. **burgermedewerkers** ("burgers").

In het nieuwe personeelsmodel is het uitgangspunt dat militaire taken en verantwoordelijkheden door militairen worden uitgevoerd, en niet-militaire taken door burgermedewerkers. In de kern gaat het bij militaire taken om het direct dan wel indirect (mogen) toepassen van geweld. Dit duidelijke onderscheid draagt bij aan een betere herkenbaarheid en uitlegbaarheid van de bijzondere positie van de militair: de militair mag weer echt militair zijn. Omgekeerd wordt van militairen verwacht dat zij geschikt zijn om de militaire taken en verantwoordelijkheden daadwerkelijk uit te voeren. Dat heeft consequenties voor de eisen die aan de militair worden gesteld. Van militairen wordt op reguliere basis vastgesteld of zij in staat zijn om de militaire taken en verantwoordelijkheden uit te voeren. Dit geldt voor alle niveaus: van manschappen tot onderofficieren tot officieren.

De direct inzetbare militaire capaciteit (het operationele domein) bestaat per definitie uit generieke militairen, aangevuld met militair specialisten. Datzelfde geldt voor de mobilisabele capaciteit, die bestaat uit militairen die de organisatie hebben verlaten, maar nog voldoende 'current' zijn en op contractbasis beschikbaar om de benodigde militaire capaciteit snel en gegarandeerd te kunnen op- en afschalen. De inzetbare capaciteit en de netwerkcapaciteit kennen alle drie soorten werknemers, al is het aantal generieke militairen binnen de inzetbare capaciteit relatief klein. In deze capaciteit, die grofweg bestaat uit de niet-operationele en meer bestuurlijke en ondersteunende (bedrijfsvoering)omgeving zullen voornamelijk burgers en militair specialisten werkzaam zijn.

Militair specialisten moeten met hun expertise integraal kunnen bijdragen aan de militair operationele taken, maar zijn naar hun aard geen generieke militairen. Zij zijn militair omdat zij in hun functie bepaalde militaire taken uitvoeren. Zij moeten voldoen aan andere eisen, zijn niet gebonden aan een leeftijdsgrens en volgen een eigen carrièrepatroon.

Burgermedewerkers en samenwerkingsverbanden met civiele organisaties blijven onontbeerlijk voor het uitoefenen van de veelheid aan niet-operationele specialistische, bestuurlijke, ondersteunende, beheersmatige en administratieve taken die voor een goede taakuitvoering van de krijgsmacht noodzakelijk zijn.

In- door en uitstroom kan in beginsel op elk moment, binnen en tussen elke capaciteit, en medewerkers kunnen ook switchen tussen het zijn van militair (mits aan de eisen wordt voldaan) en burger

BESLISPUNT 3.

Binnen de vier 'schillen' komen drie soorten werknemers voor:

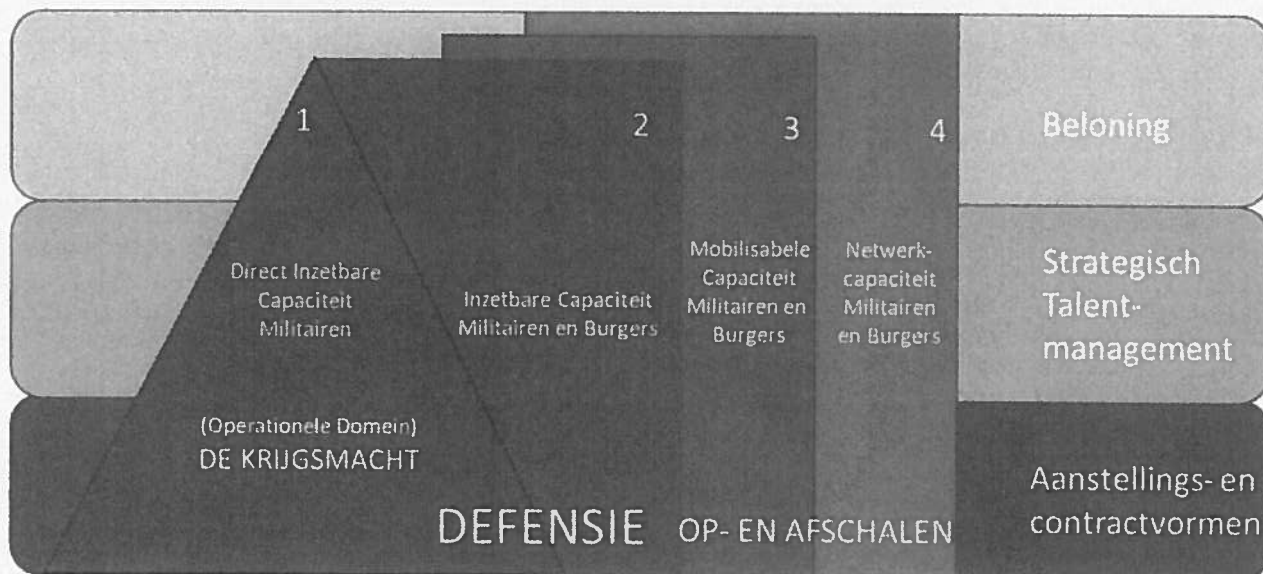
1. **generieke militairen;**
2. **militair specialisten, en**
3. **burgermedewerkers ("burgers").**

BESLISPUNT 4.

1. **Militaire taken en verantwoordelijkheden worden door militairen uitgevoerd, en militairen zijn geschikt om deze taken en verantwoordelijkheden uit te voeren;**
2. **Militairen worden op reguliere basis beoordeeld op geschiktheid voor het uitvoeren van de militaire taken en verantwoordelijkheden.**

Pijlers onder de workforce in een hybride personeelssysteem

Bouwen aan een workforce met vier soorten capaciteiten en drie soorten medewerkers wordt beleidsmatig mogelijk gemaakt door de **aanstellings- en contractvormen** en **strategisch talentmanagement**, en kan bovendien alleen succesvol zijn als het **beloningsmodel** hier op aansluit.



De **aanstellings- en contractvormen** maken het onderscheid tussen de generieke militair en de militair specialist mogelijk, en kunnen militairen en burgers aan de krijgsmacht binden voor een korte dan wel een lange periode, met een korte of lange arbeidsduur, als onderdeel van de staande organisatie of op oproepbasis, passend bij de wensen en mogelijkheden van de organisatie en de wensen en mogelijkheden van de (potentiele-) medewerker. Dit instrument kan door de commandant zodanig gedifferentieerd op de verschillende capaciteiten worden toegepast dat de workforce zowel kwantitatief als kwalitatief maximaal berekend is op de taken, en op de toekomst.

Een specifieke aanstellingsvorm voor het reservepersoneel is niet langer nodig. De flexibiliteit die een aanstelling bij het reservepersoneel met zich meebracht, raakt echter niet verloren, maar wordt bereikt door middel van een flexibele contractvorm, te weten: de aanstelling om niet doorlopend in werkelijke dienst te zijn (de 'oproepaanstelling').

De huidige scheiding in de rechtspositie tussen het beroeps- en reservepersoneel wordt hiermee doorbroken.

Het **strategisch talentmanagement** zorgt ervoor dat medewerkers op basis van talenten en competenties (die kunnen zijn verworven op grond van kennis en ervaring) worden aangenomen en beoordeeld, en dat carrièrepaden mogelijk zijn binnen het operationele domein, binnen een specialisme, of als burger, maar het maakt ook gedifferentieerde carrièrepatronen mogelijk, vooral tussen het operationele en het specialistendomein. Met STM matcht de commandant de behoeften en mogelijkheden van de organisatie met die van de medewerker, waarmee deze kwalitatief en kwantitatief kan sturen op de opbouw van de verschillende capaciteiten in de gewenste workforce. De matching wordt technisch gefaciliteerd doordat de BV/IT de profielen van de medewerker matcht met de gewenste talenten en competenties (uitgedrukt in functieprofielen).

Het **beloningsmodel** moet niet alleen in lijn zijn met de aanstellings- en contractvormen en de verschillende carrièrepatronen, maar ook simpel, herkenbaar en uitlegbaar het 'zijn' van militair en het uitvoeren van specifiek militaire taken in de operationele omgeving appreciëren.

Het beloningsmodel gaat uit van functiebezoldiging. De basisbeloning is hiermee voor iedereen een afspiegeling van wat men feitelijk doet en waar men verantwoording voor draagt, en in lijn met wat men feitelijk kan en weet.

De militaire dimensie van het functioneren wordt los van de basisbeloning gewaardeerd. Ten eerste in een structurele beloningscomponent die 'het zijn' van militair waardeert, en daarnaast in een (sterk vereenvoudigd) toelagensysteem dat militair-operationele inzet en inconvenianten belooft.

Er wordt bovendien een inverdienmodel geïntroduceerd voor militaire inzet, dat kan zorgen voor meer differentiatie als gevolg van het gevolgde carrièrepad.

Dat betekent samengevat:

- Voor iedereen in beginsel dezelfde basis: gelijk loon voor gelijk werk;
- Een transparant en uitlegbare vergoeding voor het zijn van militair;
- Verschillen per groep of individu in aanvulling op deze basis is mogelijk door middel van toelagen of combinaties van toelagen, die herleidbaar zijn en eenzelfde systematiek kennen;
- Een inverdiensystematiek die een aanspraak genereert voor het moment van beëindigen van de militaire aanstelling.
- Vergelijkbaarheid binnen en buiten de organisatie (zowel nationaal als (militair) internationaal) moet gemakkelijker zijn.

De beloning en het carrièrepad worden bepaald door geschiktheid voor de functie. Militaire *rangen* zijn er voor het operationele domein en hebben hier niet langer een directe relatie mee. Dat houdt in dat in het verloop van een militaire carrière de rang ook neerwaarts kan worden bijgesteld.

Aanstellings- en contractvormen, Strategisch Talentmanagement en een nieuw beloningsmodel zorgen niet alleen voor inhoudelijke vernieuwing, maar - nog veel belangrijker - ondersteunen zo **flexibel** mogelijk een **hybride personeelssysteem**, waarin de extra mogelijkheden die een meer open personeelssysteem biedt bijdragen aan een optimale workforce én een optimale taakuitvoering.

De direct inzetbare capaciteit (het operationele domein) zal om effectief te kunnen zijn in de kern altijd moeten bestaan uit een piramidaal opgebouwd personeelsbestand, met , een specifiek operationele kennis- en ervaringsopbouw, die voor een groot deel niet buiten Defensie kan worden verworven.. Commandanten in het operationele domein zullen hier met de nieuwe HR-gereedschapskist actief op moeten sturen, om inzetgereed en inzetbaar te kunnen zijn. Daarbij is het verstandig om niet alleen uit te

gaan van rigide loopbaanpatronen en verplichte functieroulatie (die vooral in het operationele domein niet volledig kan worden losgelaten), maar juist oog te hebben voor de aanvullende mogelijkheden die de HR-gereedschapskist biedt om het werken in het operationele domein aantrekkelijk te maken en te houden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het bieden van een voor de individuele militair aantrekkelijk carrièrespoor binnen het operationele domein of juist het kunnen blijven functioneren binnen hetzelfde vakgebied of op dezelfde locatie. Voor het bouwen aan de andere capaciteiten kunnen commandanten nog veel flexibeler gebruik maken van de HR-gereedschapskist, om gericht de capaciteit kwantitatief en kwalitatief te matchen met de behoefte, aan werknemers de mogelijkheid te bieden om in en uit te stappen of het uniform aan of uit te trekken, de 'wervingsvijver' aanmerkelijk te vergroten, en meer aansluiting te krijgen bij de ontwikkelingen in de samenleving.

BESLISPUNT 5.

Met behulp van de HR-gereedschapskist wordt gebouwd aan de verschillende capaciteiten die samen de workforce van Defensie vormen, waarbij de inzet van HR-gereedschapskist moet leiden tot een piramidaal opgebouwde direct inzetbare capaciteit in het operationele domein, en in de overige capaciteiten meer vrijheid bestaat om ten volle te profiteren van de mogelijkheden die een open personeelssysteem biedt: een hybride personeelssysteem.

BESLISPUNT 6.

Strategisch talentmanagement - dat uitgaat van *geschiktheid* - vormt de basis voor de interne en externe werving, carrièrepatronen, functietoewijzing en functieroulatie.

BESLISPUNT 7.

De basis voor het beloningsmodel voor militair en burgerpersoneel bestaat uit functiebezoldiging, dat wordt aangevuld met een sterk vereenvoudigd toelagensysteem, en voor militairen met een structurele component voor "het zijn" van militair. Ook wordt voor militairen een inverdienmodel geïntroduceerd waarmee vooral secundaire en tertiaire beloningselement kunnen worden opgebouwd.

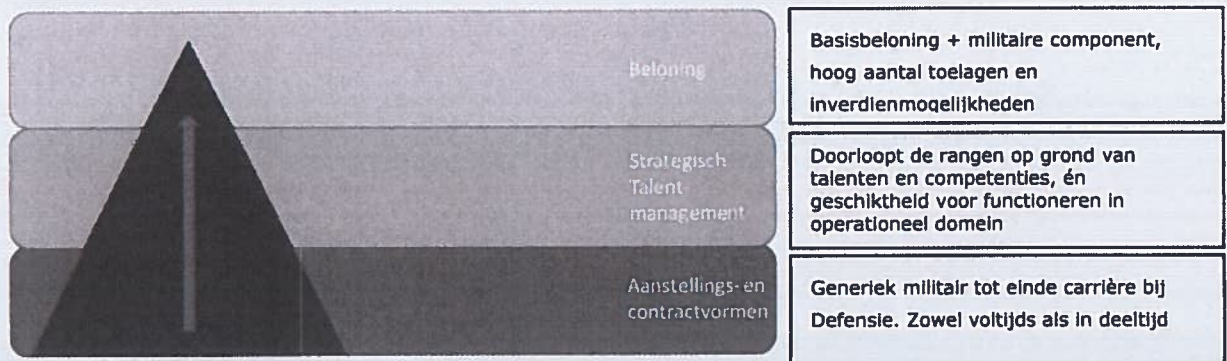
BESLISPUNT 8.

Geschiktheid bepaalt de beloning en het carrièrepatroon. Rangen hebben hier geen directe relatie mee.

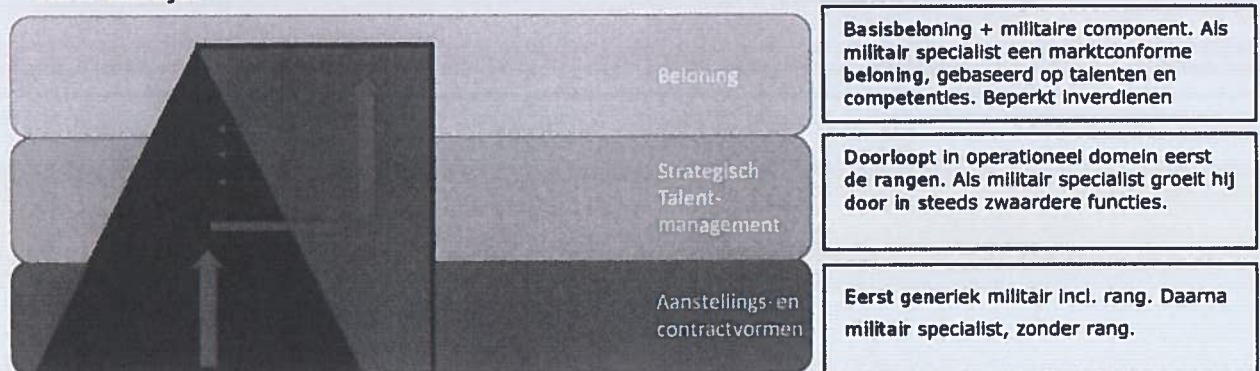
Ontwikkelscenario's

Om meer inzicht te geven in de werking in de praktijk staat hieronder beknopt en niet limitatief een aantal mogelijke toekomstige carrièrepatronen beschreven.

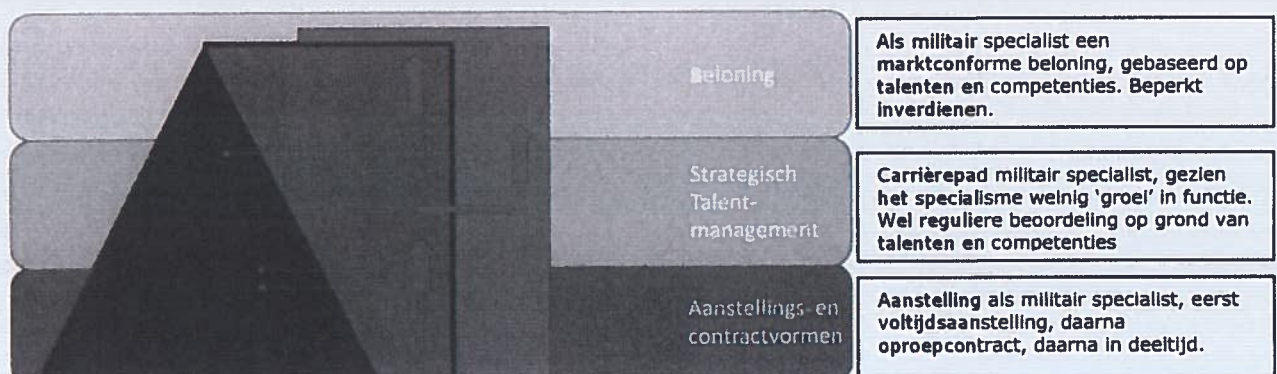
1. Wendy, komt als 20-jarige binnen als generiek militair in het operationele domein bij CLSK, en kiest ervoor daarin te blijven. Wordt in haar carrière regelmatig uitgezonden, maar is verder honkvast op vliegbasis Leeuwarden. Werkt om privéredenen een aantal jaren in deeltijd. Ze groeit door in de rangen en blijft tot de maximale leeftijd als militair in dit domein. Gedurende haar periode binnen het operationele domein wordt zij met toelagen specifiek beloond voor oefenen en inzet. Verlaat dan Defensie met een hoge uitkering op grond van veel operationele inzet, die zij gebruikt om een eigen bedrijf op te zetten.



2. Barry, komt ook als 20-jarige binnen in het operationele domein bij CLAS, maar kiest in overleg met zijn commandant na een aantal jaren voor een carrièrepad als militair IT-specialist. Vanuit die hoedanigheid werkt hij voornamelijk in niet-operationele functies bij CLAS, CZSK en DMO, maar wordt hij wel af en toe uitgezonden als militair specialist. Hij werkt in die hoedanigheid door tot de AOW-leeftijd.

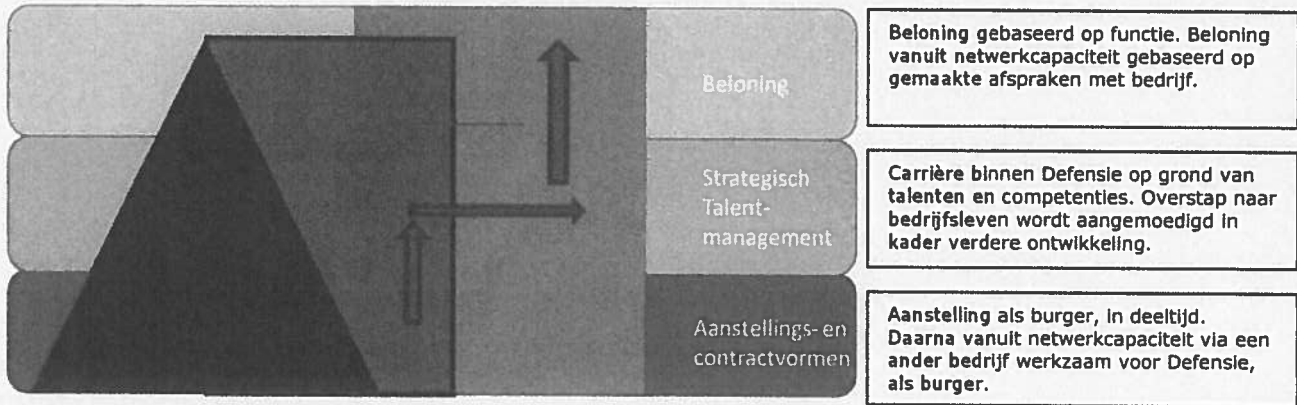


3. Khalid, arts, komt op 35-jarige leeftijd binnen als militair specialist bij DGO. Wordt enkele malen uitgezonden (want voldoet ook aan de basiseisen voor generieke militairen). Hij verlaat op 42-jarige de organisatie met een oproepcontract. Dat leidt

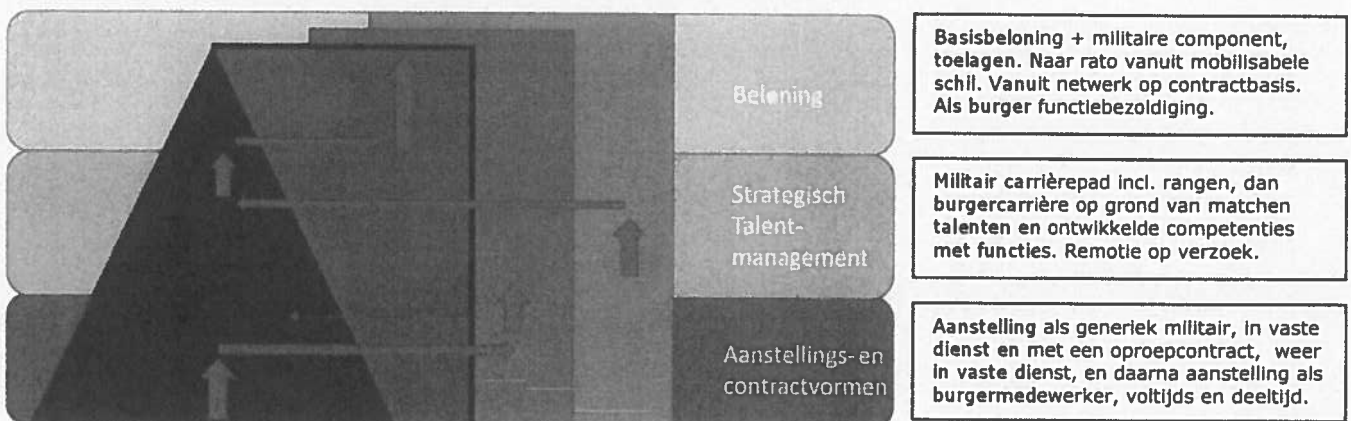


in de 5 jaar daarop tot zowel niet-operationele als operationele werkzaamheden. Op zijn 50^e besluit hij alsnog zijn carrière bij Defensie in deeltijd af te maken bij de BS.

4. Hannah, begint op 28-jarige leeftijd als burgermedewerker bij DOSCO voor 3 dagen per week, en groeit door in steeds zwaardere functies die matchen met haar talenten en steeds verder ontwikkelde competenties. Op 40-jarige leeftijd stapt ze over naar een bedrijf dat ook een samenwerkingscontract heeft met Defensie. Op regelmatige basis nog werkzaam kunnen zijn voor Defensie was voor haar een belangrijke reden om voor het bedrijf te kiezen.



5. André, komt als 18-jarige op als stoere marinier, figureert prominent op de kalender, en doorloopt al snel de rangen. Op 28-jarige leeftijd vertrekt hij naar een particulier beveiligingsbedrijf, maar blijft via de mobilisabele schil met een oproepcontract een aantal jaren aan Defensie verbonden. Op 31-jarige leeftijd is zijn zangcarrière zo succesvol dat hij verdergaat als ZZP-er, maar ook dan voert hij op contractbasis werkzaamheden uit voor Defensie. Op 35-jarige leeftijd is hij klaar met de showbizz en keert hij terug naar zijn geliefde korps mariniers. Op 40-jarige leeftijd besluit hij echter in overleg met zijn man meer thuis te willen zijn voor de kinderen, en wordt hij als burger verantwoordelijk voor het strategisch personeelsbeleid. Uiteindelijk wordt hij directeur personeelsbeleid en -management. De laatste jaren van zijn carrière bij Defensie treedt hij weer veel op in bejaardentehuizen en kiest hij bewust voor deeltijd en remotie.





Aan BR
Dtv
Van DGB en CDS
Afgestemd met Defensieonderdelen

nota

Start Transitiefase HR-model

BR - Ter besluitvorming

Inleiding

De *HR-Transitie* is een omvangrijk en meerjarig programma dat zorgt voor een stapsgewijze invoering van een nieuw HR-model en vervanging van P-systemen. Hoofddoelstelling is het structureel verbeteren van de operationele gereedheid. De afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van beleidsvoorbereiding en testen in proeftuinen onder regie van DGB/HDP. Per 2021 start de fase waarin de Defensieonderdelen mee gaan werken aan de verdere uitwerking en de daadwerkelijke transitie. De regie op de HR-Transitie wordt een gezamenlijke verantwoordelijkheid van CDS en DGB/HDP.

Voor een ordentelijk verloop van de HR-Transitie moeten inhoud, kaders, proces en governance op orde zijn. De inhoud en de kaders zijn beschreven in het Basisdocument HR-Model Defensie (voorheen: HLD HR-Transitie). Dit document is in lijn gebracht met de definitieve Defensievisie 2035 en ook de BR-besluiten van 26 juni en 4 september jl., en aanwijzingen van de staatssecretaris zijn hierin verwerkt. Het document is aangevuld met een deel 3: "Blauwdruk HR-gereedheidskist", dat voldoende diepgang biedt voor de verdere uitwerking en de transitie. Het proces, de onderverdeling in subprogramma's, de planning en de voorgestelde governance worden beschreven in het concept-Defensie programmaplan HR-Transitie.

Om een goede start te kunnen maken met de transitiefase is een concept-Opdrachtennota aan de Defensieonderdelen opgesteld, waarin hen wordt gevraagd zich inhoud en proces eigen te maken, zich in te richten op (het mogelijk maken van) de HR-Transitie, en waarin worden prioriteiten gesteld voor de verdere uitwerking en de transitie. Basisdocument, programmaplan en opdrachtennota zijn in concept ter afstemming aangeboden aan de Defensieonderdelen en ter informatie bij deze nota gevoegd. Na instemming met onderstaande beslispunten zal de opdrachtennota formeel worden verstuurd, waarmee de Transitiefase formeel in gang wordt gezet.

Besluit

1. Instemmen met de start van de transitiefase HR-Transitie.
2. Instemmen met de governance van de HR-Transitie en instelling Stuurgroep HR-Transitie o.l.v. PCDS en HDP.

Bestuursstaf
DG-Beleid

Plein 4
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

Dossierhouder

DPB&M
@mindef.nl

PDAOG

@mindef.nl

Datum
26 januari 2020

Onze referentie
BS2021001045

Bijlagen

1. Concept-Opdrachtennota
2. Concept-Defensie Programmaplan HR-Transitie
3. Basisdocument HR-model

Onderbouwing

Dilemma's

Invoering HR-beleid is deels afhankelijk van instemming van centrales van overheidspersoneel. Het informele overleg hierover gaat door ondanks het opschorten van het AV-overleg. De overige elementen van de HR-Transitie behoeven geen instemming van de bonden en worden verder uitgewerkt en ingevoerd.

Politieke en Bestuurlijke context

- Uitvoering Defensienota 2018 en Defensievisie 2035
- Invulling afspraken AV-akkoord 2017-2018 over vormgeving nieuw personeelsmodel

Financiën

Invoering van een model kost geen geld. Uitgangspunt is dan ook dat het HR-model als zodanig niet mag leiden tot een structurele verhoging van de totale personele exploitatiekosten. Wel is een investering noodzakelijk, met mogelijk exploitatie effecten. Onderdeel van deze investering is het programmabudget. De investeringen maken deel uit van de business case, waarvan eind februari een eerste inzicht zal worden gegeven.

Besluiten over financiering maken deel uit van het reguliere BPB-proces. Als het gaat om *current vs future ops* zullen bestaande middelen, instandhoudings- en investeringsbudgetten in samenhang worden gezien, gewogen en worden ingezet. Hierbij zullen door CDS, HDfC, HDP en JIVC prioriteiten worden gesteld, als integraal onderdeel van de HR-transitie. (Besluiten BR 26 juni en 4 september 2020)

Mede namens CDS,

DE DIRECTEUR-GENERAAL BELEID

DGB digitaal akkoord 26-01-2021

Mr. J.C.S. Wijnands

Toelichting

I. Inleiding

De transitie naar een nieuw HR-model bij Defensie is een omvangrijke en complexe operatie. In 2021 zetten we de volgende stap in het vormgeven en implementeren van een fundamenteel nieuw HR-Model en wordt begonnen met de daadwerkelijke transitie met als uiteindelijke doelstelling de operationele gereedheid duurzaam te verbeteren.

II. Stand van zaken

Op 26 juni jl. en 4 september jl. is het HR-Model besproken in de BR. In die BR-behandelingen is ingestemd met het HR-beleid en het verder inrichten van de HR-Transitie, is gevraagd om aanscherping van inhoudelijke kaders en ook zijn financiële kaders meegegeven. Dat heeft geleid tot een aangescherpte beslispuntennota die aan de bewindslieden is voorgelegd. Bespreking hiervan met de staatssecretaris heeft geleid tot een aangescherpt Basisdocument HR-Model, een programmaplan en een opdrachtennota aan de Defensieonderdelen, die in concept aan de Defensieonderdelen zijn voorgelegd. Ook is een voorstel voor de governance van het programma HR-Transitie geformuleerd. Het is nu aan de BR om als opdrachtgever van de HR-Transitie in te stemmen met de start van de Transitie zoals geschetst en de voorgestelde governance.

III. Kern

Als basis voor het starten van de transitie gelden het Basisdocument HR-model en het Concept Defensie Programmaplan HR-Transitie. Het basisdocument is de basis voor de beleidsontwikkeling. Het concept-programmaplan vormt de basis voor de integrale transformatie van de bedrijfsvoering. In beide documenten wordt in samenhang met Defensievisie 2035 en beoogde samenstelling van het personeelsbestand beschreven wat we willen bereiken en welke middelen we daarvoor gaan ontwikkelen.

Het HR-Model is een samenhangend bouwwerk dat in samenhang geïmplementeerd moet worden op alle niveaus. Hierbij gaat het niet alleen om het invoeren van instrumenten, maar ligt er een fundamentele gedragsverandering aan ten grondslag. Een nieuwe manier van denken over organisatie-inrichting en personele capaciteiten en mensen. Dat vereist verbinding tussen verschillende disciplines en leiderschap op alle niveaus.

Als veranderstrategie wordt gekozen voor zowel (1) een defensiebreed beleidsmatig spoor van ontwikkeling en implementatie als (2) een op niveau DO-1 experimentele integrale ontwikkelaanpak ("proeftuinen").

Alles in een keer defensiebreed in transitie brengen is niet alleen praktisch onmogelijk maar ook zeer onwenselijk. Dit houdt in dat er prioriteiten gesteld worden in de fasering van de transitie die als vliegwiel dienen voor de verdere ontwikkeling. We starten met het uitrollen van Strategische Personeelsplanning voor zowel de organisatievraag (hoe ziet de organisatie eruit over 15 jaar over de band van de 4 schillen) als de personele capaciteitsvraag. Tevens wordt hiermee de besturing hieromtrent op alle niveaus vormgegeven. SPP vormt hiermee een elementaire basis van de HR-transitie en geeft richting aan de het gebruik en inzet van de aanstellings- en contractvormen en het strategisch talentmanagement (STM).

Aanstellings- en contractvormen en STM zullen initieel vooral op centraal niveau verder worden ontwikkeld en waar noodzakelijk afgestemd met de centrales. Wel zal elk DO met een eenheid/onderdeel op het niveau DO-1 als "proeftuin" experimenteren met aanstellings- en contractvormen en STM op basis van de huidige regelgeving.

Verder zal een start worden gemaakt met de ontwikkeling van de nieuwe HR-Organisatie, die uiteindelijk de ondersteuning op alle niveaus van de defensieorganisatie voor leidinggevendenden moet invullen. Zowel de kwalitatieve als kwantitatieve (normering) als de organisatorische inbedding die het HR Model ondersteund zijn hier onderdeel van. Richtlijnen hiervoor volgen separaat op korte termijn en zullen onderdeel uitmaken van de opdrachtennota.

Ook de noodzakelijke vervanging van de defensiebrede p-systemen neemt een concrete aanvang. Dit betekent dat de ontwikkelaanpak zal worden ondersteund met innovatieve IT-systemen vooruitlopend op de definitieve keuzes in deze operatielijn. Daarnaast wordt op basis van een startnotitie het proces gestart om de komende 4 jaar tot daadwerkelijk vervanging van de p-systemen te komen.

Tot slot starten we met gerichte communicatie (kernboodschappen) op basis van een integraal communicatieplan met als doelgroepen: de lijn, medewerkers in het HR-domein, en de medewerkers van Defensie.

Governance

De Bestuursraad heeft de opdracht verstrekt voor het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van het Programma HR-Transitie. Opdrachtnemers zijn de beleidsverantwoordelijke DGB en de uitvoeringsverantwoordelijke CDS. PCDS en DGB/HDP vullen dit gezamenlijk in. Door hen zijn twee Programmadirecteuren aangewezen, de Directeur Personeelsbeleid en -management (D-PBM) en de Plaatsvervangend Directeur Aansturing Operationele Gereedheid (PD-DAOG). Zij leiden gezamenlijk het programma HR-Transitie en worden hierin ondersteund door een Programmadirectie.

Als opdrachtnemers vormen de PCDS en HDP, aangevuld met de HDFC, DGB en de commandanten van de defensieonderdelen de stuurgroep van het Programma HR-Transitie. De programmadirecteuren leggen in de stuurgroep informatie voor op grond waarvan de uitvoering van de opdracht kan worden gevolgd en besluitvorming kan plaatsvinden.

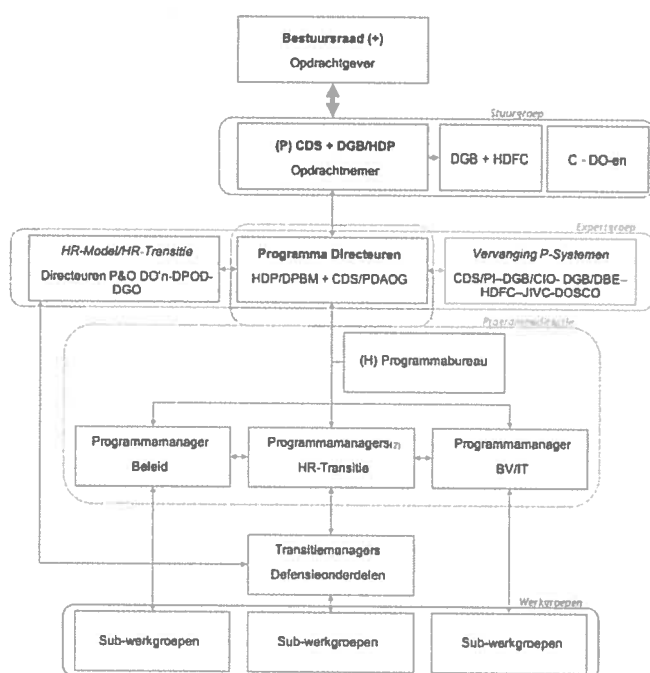
De voorzitters van de stuurgroep leggen gezamenlijk verantwoording af aan de BR(+) ter besluitvorming, ter informatie of anderszins. Hiermee wordt de opdrachtgever van het Programma periodiek betrokken bij de voortgang en de resultaten.

Om zowel in de voorbereiding als de uitvoering de samenhang van activiteiten te bewaken wordt een Expertgroep samengesteld, waarbinnen zowel de HR-Transitie als de bredere vervanging van de P-systemen wordt besproken. De opdracht van dit expertniveau is:

- Samenhang bewaken binnen en tussen het P-domein en het BV/IT domein;
- Adviseren van de programmadirecteuren over voorstellen die in de lijn worden voorgelegd voor besluitvorming;
- Adviseren van de Hoofden van de defensieonderdelen over de HR-Transitie.

- Beschikbaar stellen van de benodigde capaciteiten voor de HR-Transitie.

Governance





Zie verzendlijst

nota

Start HR transitie

INLEIDING

In lijn met het besluit van de Bestuursraad d.d. 29 januari jl. stuur ik u mede namens de Secretaris-generaal voorliggende nota met opdracht voor de Defensieonderdelen.

De transitie naar een nieuw personeelsmodel bij Defensie is een omvangrijke en complexe operatie. In 2021 zetten we de volgende stap in het vormgeven en implementeren van een nieuw HR Model en wordt begonnen met de transitie om de operationele gereedheid te verbeteren. In deze nota komen achtereenvolgens het fundament onder de transitie, de uitgangspunten en de aanpak aan de orde. Doelstelling is te komen tot een afgestemde en uitvoerbare opdracht waarmee de transitie zowel wordt opgeschaald als ook verder verdiept en verbreed. Dit laatste zal niet alleen een inspanning vragen van de functionele HR-organisatie van DO'n, DPOD en DGO, maar ook – of juist – van de lijnorganisatie.

FUNDAMENT ONDER DE TRANSITIE

De meerjarige transitie zal als veranderprogramma inhoudelijk steeds verder concreet worden. Niet alleen door top-down kaders en ambities op te leggen, maar nadrukkelijk ook door bottom-up te experimenteren en ontwikkelen.

Als basis voor het starten van de transitie gelden de (gevoegde) huidige versies van het (concept) Basisdocument HR-model en het Defensie Programmaplan HR-Transitie. Zij geven de richting op basis van de tot nu toe verzamelde inzichten. De hierin opgenomen governance, ambities, uitgangspunten en kaders zijn niet vrijblijvend, maar het programmaplan mag ook niet rigide zijn als het gaat om outcome, instrumenten en tijd.

1. Het *Basisdocument HR-model Defensie (bijlage1)*. Dit document beschrijft het 'Waarom' en 'Wat' van het HR-model. In het eerste deel wordt de analyse gemaakt waarom een nieuw HR-model nodig is, wat de uitgangspunten zijn voor het HR-model, en wat die betekenen voor

Defensiestaf

Locatie
Den Haag - Plein-
Kalvermarktcomplex
Kalvermarkt 32
's-Gravenhage

Postadres
Postbus 20701
2500 ES 'S-GRAVENHAGE
MPC 58B

Programmadirectie:

[Redacted]
[Redacted]

Programmamanagers:

[Redacted]
[Redacted]

www.defensie.nl

Datum 12 FEB. 2021

Onze referentie
BS2021002679

Bijlagen:

1. Basisdocument HR-model defensie
2. Defensie Programmaplan HR-Transitie
3. Operational design

Bij beantwoording, datum, onze referentie en onderwerp vermelden.

de wijze waarop Defensie voorziet in haar behoefte aan personele capaciteit. In het tweede deel wordt beschreven met welke middelen we het nieuwe HR-model vormgeven (de 'HR-gereedschapskist').

Defensiestaf

Datum
12 FEB. 2021

Onze referentie
BS2021002679

Het derde deel gaat dieper in op de *tools* in de HR-gereedschapskist en geeft nadere richting om het HR-model inhoudelijk verder uit te kunnen werken en ook bij de defensieonderdelen te kunnen implementeren. Dit basisdocument is *beleid in ontwikkeling* en wordt o.b.v. afstemming, voortschrijdend inzicht, haalbaarheid en bewezen effectiviteit gedurende de transitie periodiek geactualiseerd. Het uiteindelijke beleid dat hieruit voortkomt zal volgens het geldende besluitvormingsproces worden vastgesteld en in de daarvoor bestemde publicaties worden bekend gesteld.

2. Voor de verdere uitwerking en implementatie van de transitie is er *Defensie Programmaplan HR-Transitie opgesteld (bijlage 2)*. De transitie naar het HR-model vindt aan de hand van het programmaplan plaats, start in Q1 2021 en zal naar verwachting eind 2024 afgerond worden. Ook dit programmaplan biedt een eerste aanzet, en zal o.b.v. ontwikkelingen, besluiten en voortschrijdend inzicht verder worden uitgewerkt en periodiek worden geactualiseerd.

Het Basisdocument kan worden gezien als basis voor de beleidsontwikkeling. Het programmaplan vormt de basis voor de integrale transformatie van de bedrijfsvoering. In beide documenten wordt in samenhang met defensievisie en beoogde samenstelling van het personeelsbestand beschreven wat we willen bereiken en welke middelen we daarvoor gaan ontwikkelen. Het voorziene instrumentarium zal niet alleen leiden tot meer mogelijkheden voor personeel en leidinggevenden, maar ook mogelijkheden bieden -en gevolgen hebben- voor alle DCTOMPFI-factoren. Niet in de laatste plaats zullen de organisatieopbouw, besturing van onze organisatie indringend geraakt worden.

UITGANGSPUNTEN VOOR DE TRANSITIE

Om het transitieproces richting te geven zijn de volgende uitgangspunten onderkend;

1. Het operationele takenpakket en de benodigde gegarandeerde gereedheid en inzetbaarheid, op basis van de 10 inrichtingsprincipes uit de defensievisie, bepalen de gewenste omvang en flexibiliteit van de defensieorganisatie vormgegeven met de vier schillen. De gewenste omvang en samenstelling van de 'workforce' is hier een afgeleide van;
2. Het meerjarig financiële kader is leidend voor de omvang en samenstelling van zowel de organisatie als de 'workforce';
3. De samenstelling van de 'workforce' bestaat uit de benodigde personele mix in termen van generieke militairen, specialistische militairen en/of burgermedewerkers) en de benodigde mix qua opleidingsniveau en achtergrond (diversiteit);
4. De benodigde mix van generieke militairen, specialistische militairen en burgermedewerkers binnen en tussen de schillen bepaalt welke

- aanstellings- en contractvormen worden aangeboden. De wensen van de medewerker in relatie tot de behoefte van de organisatie kunnen hiermee met *differentiatie en maatwerk* worden ingevuld;
5. De eerste schil (het operationele domein) veronderstelt specifiek militaire *know-how* en ervaringsopbouw. Dat weerspiegelt zich daar meer dan in de andere schillen in contractvormen, functietoewijzing, functieduur, carrièrepaden, opleiding en ontwikkeling, en beloning;
 6. Werving en Selectie, Functietoewijzing en Functieroulatie vinden plaats op basis van Strategische Personeelsplanning (SPP). Waarbij op basis van de voorziene omvang en samenstelling van de organisatie en workforce wordt gematcht met beschikbare kwalificaties, talenten en competenties (*geschiktheid*). Functieduur en functieroulatie zijn hier een afgeleide van en worden overeengekomen in de individuele afspraak tussen individu en organisatie;
 7. Strategisch Talentmanagement (STM) staat, in de volle breedte van de personeelslogistieke keten, opleiding en ontwikkeling, in het teken van de gewenste waardecreatie van het individu in relatie tot de organisatiebehoeften die mede voortkomen uit het SPP;
 8. Het beloningsmodel ondersteunt de karakteristieken van het HR Model waarbij goed werkgeverschap, maatwerk en differentiatie hand in hand gaan.

Defensiestaf

Datum

12 FEB. 2021
Onze referentie
BS2021002679

AANPAK

Beleidsontwikkeling en –implementatie voor de HR-transitie zullen in co-creatie in een groot netwerk van interne en externe spelers vormgegeven worden terwijl de dagelijkse operatie ook door moet gaan. Dat doet voor langere termijn een fors appèl op samenwerking en communicatie.

Het HR Model is een samenhangend bouwwerk dat in samenhang geïmplementeerd moet worden op alle niveaus. Hierbij gaat het niet alleen om het invoeren van instrumenten, maar ligt er een fundamentele gedragsverandering aan ten grondslag. Een nieuwe manier van denken over organisatie-inrichting en personele capaciteiten en mensen met hun verschillende ambities en talenten. Dat vereist verbinding tussen verschillende disciplines en leiderschap op alle niveaus. De transitie naar het nieuwe HR Model laat zich dan ook het best omschrijven als een reis waarin iteratieve concretisering van beleid en instrumentarium tot stand zal komen waarbij, ook via leren door te doen, de noodzakelijke gedragsverandering wordt bewerkstelligd.

Dit houdt in dat er als veranderstrategie gekozen wordt voor zowel (1) een defensiebreed beleidsmatig spoor van ontwikkeling en implementatie als (2) een op niveau DO-1 (bijvoorbeeld brigade, divisie of groep) experimentele integrale ontwikkelaanpak in de vorm van een aantal aangewezene Transitie Eenheden¹.

¹ De huidige proeftuinen evolueren hierbij naar een Transitie Eenheid danwel worden beëindigd.

Het programma volgt de 6 thema's van de HR-gereedschapskist, vergezeld van een verander- en communicatie aanpak. Het complete programma in een keer defensiebreed in transitie brengen is niet alleen praktisch onmogelijk maar ook zeer onwenselijk.

DO'n, DPOD en DGO hebben, ook als zij extern of intern versterkt worden, niet de mogelijkheid om defensiebreed te experimenteren en implementeren terwijl ook de reguliere bedrijfsvoering, gereedstelling en inzet doorgang moet vinden. Daarnaast zullen gedurende het proces defensiebreed coördinerende afspraken nodig zijn om de samenhang bij het 'richten, inrichten en verrichten' te borgen.

Dit houdt in dat gedurende de transitie centraal prioriteiten in tijd, scope en communicatie van ontwikkelingen gesteld moeten worden door de programmadirectie. Prioriteit ligt op die maatregelen die als vliegwiel dienen voor de verdere ontwikkeling.

Defensiestaf

Datum

12 FEB. 2021

Onze referentie
BS2021002679

FASERING

SPP is cruciaal om een goede start te maken. We starten daarom met het uitrollen van SPP over de verschillende niveaus. Dit omvat zowel de organisatievraag (hoe ziet de organisatie eruit over zeven jaar over de band van de 4 schillen), de personele capaciteitsvraag (bollenmodel en GAP-analyse) en de sturing op de verschillende niveaus. SPP vormt hiermee de elementaire basis van de HR-transitie en geeft richting aan het gebruik en inzet van de aanstellings- en contractvormen en het strategisch talentmanagement (STM). DO'n kunnen een eerste slag maken bij de inventarisatie ten behoeve van SPP, maar hebben gevraagd om ondersteuning van een externe partner. Deze ondersteuning wordt defensiebreed beschikbaar gesteld.

Aanstellings- en contractvormen en STM zullen initieel vooral op centraal niveau verder worden ontwikkeld, en waar noodzakelijk afgestemd met de centrales. Wel zal elk DO met een eenheid/onderdeel op het niveau DO-1 als transitie-eenheid (op grotere schaal dan de huidige proeftuinen) experimenteren met aanstellings- en contractvormen en STM op basis van de huidige regelgeving. HDP zal daarvoor instrumentarium aanleveren om de beweging op gang te brengen. Daarnaast blijft de voortgang op het programma Kwaliteit in Beeld (KiB) cruciaal om HR-analytics, Strategische Workforce planning en Talentmanagement te voorzien van een goed fundament.

Er zal een start worden gemaakt met de ontwikkeling van de nieuwe HR-organisatie, die uiteindelijk de ondersteuning op alle niveaus van de defensieorganisatie voor leidinggevendenden moet invullen. Zowel de kwalitatieve en kwantitatieve (normering) moet nog expliciet duidelijker worden. De defensiebrede organisatorische inrichting van de HR-organisatie moet niet alleen passen bij het HR-model, maar ook in lijn zijn met zowel het nieuwe besturingsmodel. CDS en HDP -richtlijnen, voor het zowel het proces als de uitgangspunten voor de inrichting van de HR-organisatie, volgen separaat op korte termijn.

De noodzakelijke vervanging van de defensiebrede P-systemen neemt een concrete aanvang. Dit betekent dat de ontwikkelaanpak zal worden ondersteund met innovatieve IT-systemen vooruitlopend op de definitieve keuzes in deze operatielijn. Op basis van besluitvorming in de BR wordt het proces gestart om binnen 4 jaar tot daadwerkelijk vervanging van de P-systemen te komen.

Defensiestaf

Datum
12 FEB. 2021

Onze referentie
BS2021002679

Tot slot starten we na uitgifte van deze nota met gerichte communicatie op basis van een integraal communicatieplan, dat separaat zal worden bekend gesteld.

GEVRAAGDE ACTIE

De programmaplanning gaat er vanuit dat medio 2021 een -defensiebreed en op defensieonderdeel niveau- gesynchroniseerde basisplanning tot stand is gekomen.

Aan de defensieonderdelen wordt gevraagd om op basis van de aangereikte inhoud van het Basisdocument HR-model en het programmaplan een eerste terugkoppeling te verzorgen in de vorm van een eerste commandantenterugkoppeling (CT).

Hierin staan in ieder geval de beoogde volgorde en noodzakelijke samenhang van inspanning tussen de niveaus. Hiermee wordt gerealiseerd binnen welke kaders, en met welke vrijheden, de defensieonderdelen de transitie binnen hun eigen onderdeel gaan vormgeven. Op basis van terugkoppelingen worden het Basisdocument en het programmaplan in de programmadirectie geëvalueerd, en waar nodig aangevuld of bijgesteld.

Deze methodiek vraagt om een inspanning bij de defensieonderdelen. Enkele opdrachten zijn gericht op de centrale beleidsontwikkeling, andere op de decentrale bedrijfsvoering.

De opdrachten zijn bedoeld om een eerste stap te maken bij het internaliseren van het gedachtegoed. Voor nu wordt van u het volgende gevraagd:

- Voor 26 februari 2021:
 - Analyse van de opdracht.
 - Eerste commandantenterugkoppeling op (P)CDS en HDP zal op 26 februari plaatsvinden in een KMR (in aanwezigheid van directeurs P);
 - Apprecieer de werkbaarheid en daarbij het geschatte transitietraject;
 - Adresseer daarbij welke ontbrekende kaders, richtlijnen en capaciteiten binnen het defensieonderdeel o.b.v. het basisdocument en programmaplan worden onderkend.
 - Identificeer per defensieonderdeel minimaal één Transitie Eenheid op niveau DO-1 (of bij de BS een BOE), die met het nieuw HR-model aan de gang gaan en het vernieuwende HR-instrumentarium in de praktijk toetsend concretiseert.

De Transitie Eenheden moeten op DO-1 niveau functioneren, knelpunten in de PG hebben dan wel van strategisch belang zijn;

Defensiestaf

Datum
12 FEB. 2021

Onze referentie
BS2021002679

- Koppel dit terug in de 1^e CT.
- Voor 1 april 2021:
 - Organiseren van transitiecapaciteit binnen het DO, DPOD en DGO, die de komende jaren werkt aan deze transitie; de samenstelling moet aansluiten op de HR-governance zoals beschreven in par 4.1 van het programmaplan;
 - Ontwikkel een communicatieplan voor uw eigen DO op basis van het integrale communicatieplan. Het gaat hierbij om de eigen communicatieaanpak voor de periode totdat het transitieplan voor uw DO wordt opgeleverd. Op basis van het transitieplan kan het communicatieplan van uw DO verder worden geconcretiseerd voor de transitiefase.
- Voor 1 juni 2021:
 - Strategische Personeelsplanning (met externe ondersteuning):
 - Stel DO-breed de grove organisatorische (kwalitatieve en kwantitatieve) SOLL-samenstelling in 4 schillen en de mix van personele capaciteiten en soorten werknemers, op basis van de nieuwe opdrachtenmatrix 2027 uit de AGDEF; houd daarbij zo veel mogelijk rekening met toekomstige ontwikkelingen (IGO, materieelprojecten, etc.); maak de P-samenstelling schaalbaar en bepaal een realistische grens voor deze schaalbaarheid;
 - Presenteer een eerste grove analyse op macro (categorie-niveau), inclusief GAP-analyse, voor de transitie van het huidige IST-bestand naar de beoogde SOLL samenstelling van de workforce.
 - Schets een beeld van de beoogde sturing hierop en leg daarbij een relatie met de beoogde "sturing op F" waarvoor parallel ook een project loopt;
- Voor 1 juli 2021:
 - Beschrijf met een concept transitieplan de transitie binnen het Defensieonderdeel (de HOE vraag)

COORDINERENDE BEPALINGEN

- De mandaten en bevoegdheden voor de programmadirectie worden in een instellingsbeschikking vastgelegd;
- Besprekingen over aan de HR-transitie gerelateerde arbeidsvoorwaarden vinden plaats in het Sector Overleg Defensie. Defensie en de vakbonden overleggen daarover formeel pas als er sprake is van een gezamenlijke visie, kaders en uitgangspunten.

- Overlegvoorzitters starten zo snel mogelijk met het overleg over de HR-transitie op hun niveau met de medezeggenschap cfm Besluit Medezeggenschap Defensie 2008.
- Voor de terugkoppeling over deze opdracht wordt gebruik gemaakt van het format van een 1^e commandantenterugkoppeling;
- Na commandantenterugkoppeling zullen de documenten worden bijgesteld en voorgelegd aan de stuurgroep en de bestuursraad.
- Aansluitend zal een KMR (in aanwezigheid van directeurs P) worden gepland die zal worden gewijd aan de aanpak en voortgang van de HR-transitie.
- DPOD en DGO dienen hun expertrol -als adviseur en ondersteuner- naar de verschillende organisatieniveaus te borgen tijdens de transitie, zowel voor het beleidsmatige traject als in de Transitie Eenheden.
- DPOD ondersteunt CDS, HDP en Defensieonderdelen bij het integreren van de SPP-methodiek uit het HR-model in de defensiebrede planvorming en stelt daar capaciteit voor ter beschikking;
- DPOD en DGO ondersteunen de regionalisering binnen de defensieonderdelen in de context van de Transitie Eenheden;
- DPOD en DMO/JIVC ondersteunen de (centraal geautoriseerde) afwijkingen in BV/IV en IT van de Transitie Eenheden;
- DMO/JIVC is partner in het traject van de vervanging Personeelssystemen en maakt daar capaciteit voor vrij;
- De programmadirectie start thematische werkgroepen, onder andere op het gebied van BV/IT, HR-organisatie, beleid, verandermanagement & communicatie organiseren. De transitie managers van de Defensieonderdelen zijn verantwoordelijk voor de samenhangende programmasturing op DO-niveau;
- Communicatie is integraal onderdeel van de transitie. Ten behoeve van de transitie zal dit met de defensieonderdelen met centrale regie worden ingericht, gefaciliteerd en gecoördineerd.
- Reserve personeel maakt integraal deel uit van de 'scope' van de Transitie Eenheden.

Defensiestaf

Datum

12 FEB. 2021
Onze referentie
BS2021002679

TEN SLOTTE

Dit is een grote verandering. Veranderingen in HR leiden per definitie tot onzekerheden voor commandanten en ons personeel, vooral bij personeel werkzaam in het HR-domein. Wij zijn ons hier terdege van bewust. Tegelijkertijd hebben we de kennis en kunde van het HR-personeel keihard nodig om deze transitie succesvol te doorlopen. We zullen hen dan ook op een interactieve manier bij het transitieproces betrekken en vragen u dit ook in uw eigen transitieplannen te borgen.

Defensiestaf

Datum

12 FEB 2021
Onze referentie
BS2021002679

Het oogmerk van de HR-transitie is om de operationele gereedheid voor strategische, operationele en tactische inzet in alle drie de hoofdtaken te innoveren en verbeteren. Juist de personele gereedheid moet daarvoor verbeteren, dat doel is niet vrijblijvend. Dit vraagt niet alleen om veel creativiteit en daadkracht op alle niveaus, maar bovenal om zorgvuldige communicatie naar elkaar, leiderschap en goed werkgeverschap. De Secretaris Generaal en ik doen daarom een beroep op u om de HR-transitie kritisch, maar ondernemend en vanuit een collectief belang, gezamenlijk te gaan realiseren.

DE COMMANDANT DER STRIJDKRACHTEN



R.P. Bauer
Luitenant-admiraal

Defensiestaf

Datum

12 FEB. 2021

Onze referentie

BS2021002679

VERZENDLIJST

SG

Dtv SG:

- BS
- C-KMar

C-ZSK

C-LAS

C-LSK

C-DOSCO

DTV C-DOSCO:

- C-DPOD
- C-DGO

D-DMO

C-SOCOM

C-DCC

CDS/KAB

Defensiestaf

Datum

12 FEB. 2021

Onze referentie

BS2021002679

Bijlage 1: (concept) Basisdocument HR Model v.0.8

Separaat gevoegd

Bijlage 2: Concept Defensie Programmaplan v.0.4

Separaat gevoegd

Bijlage 3: operational design

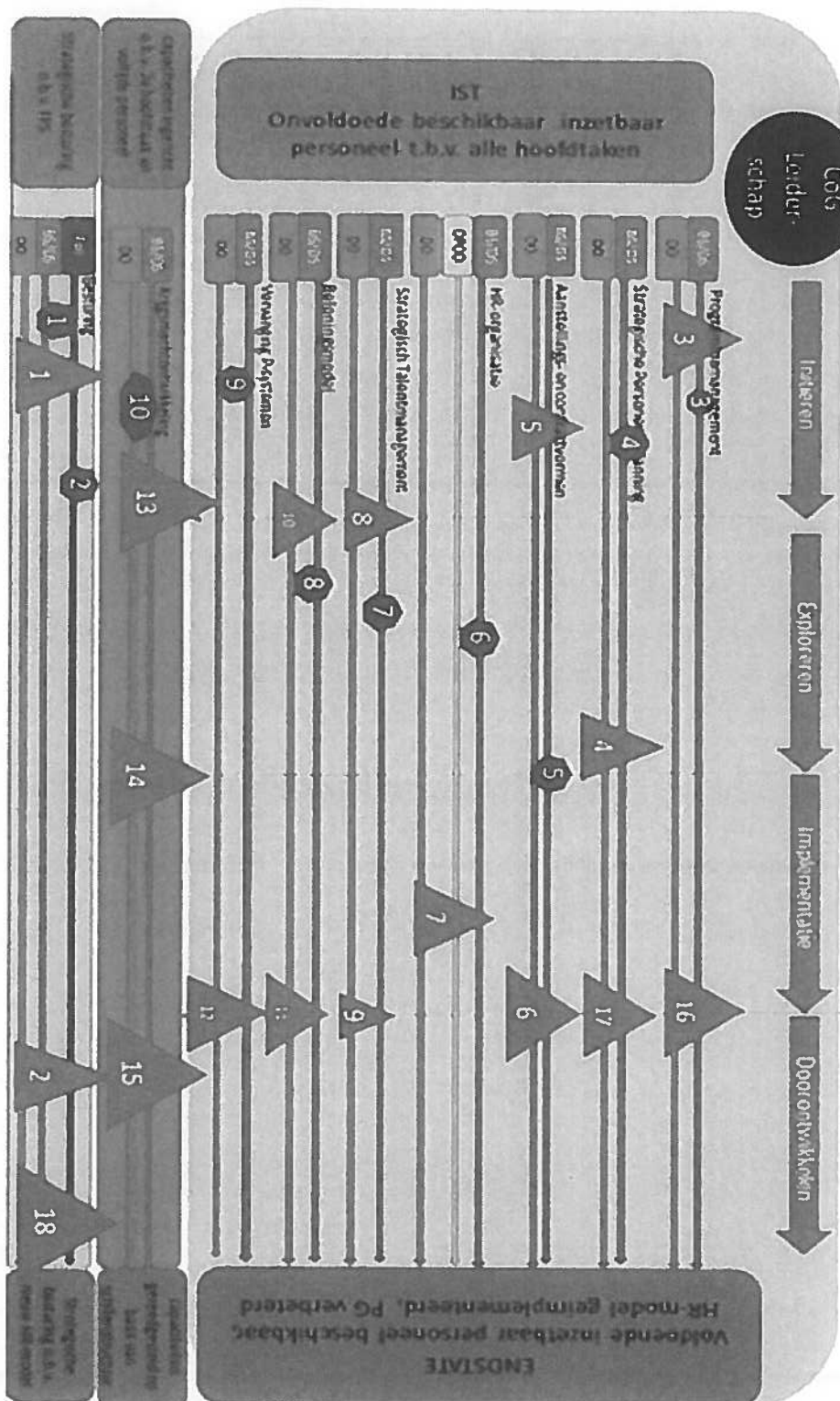
Defensiestaf

Datum

12 FEB. 2021

Onze referentie
BS2021002679

Operationeel design HR-transitie.V1



Datum
12 FEB. 2021Onze referentie
BS2021002679**Decision points**

- 1 Bij en IAHR akkoord met beleid en uitvoeringsopties
- 2 2e kanon geïmplementeerd/akkoord over HR-transitie/rapportage/systeemdata afgeleveren, strategische risico's geïdentificeerd
- 3 Beleidsdoelstellingen geïmplementeerd en vastgesteld
- 4 Externe partij SPV verworven, start begeleiding verschiepseenheden, DPDO en DSXADP
- 5 Definitieve toezichting nieuwe contract/overname/overname over erlangen HR-verschiepseenheden
- 6 Start definitieve reorganisatie - montagebedruiven en uitgegeven
- 7 Buy in C'n en MC voor STM en alle verschiepseenheden, start experimentele
- 8 Gebruik van beheersmodel in verschiepseenheden
- 9 ITGB/BK beleid voor verschiepseenheden/modernisering P-systeem
- 10 Zuren op de f.m.b./formelebedrijven aanpakken op HR-model

Decisive points

- 1 1e CT verwerft, transitie bij alle DO's getuigd
- 2 HR-model geïmplementeerd, programma afgevoerd
- 3 Installatie programmafunctie HOD/CDS
- 4 SPV geïmplementeerd bij verschiepseenheden, definitieve afsluit over alle nieuw
- 5 BorderXDO akkoord met contract/overname/overname
- 6 Alle medewerkers in de werklora aangegeven op nieuwe aanpak/overname/overname
- 7 Nieuwe HR-organisatie op alle nieuw geïmplementeerd
- 8 Initiele set instellingen STM en EOB geleid voor gebruik op nieuw DO-1
- 9 STM en KIB geïmplementeerd
- 10 BorderXDO akkoord met beheersmodel, initiele set geleid voor gebruik op DO en DO-1
- 11 Al het personeel in werklora op nieuwe beheersmodel
- 12 Alle P-systeem geïmplementeerd en verschiepseenheden, ondersteuning SPV en SMT over HR-analyse
- 13 Voor schillenstructuur en verschiepseenheden/micro's van HR-model meegenomen in QAO
- 14 Beheersinstrumenten geleid en verschiepseenheden HR-transitie-acties verwerft, start definitieve implementatie als opbouw in ver schillen
- 15 Mogelijken HR-model optimaal netwerk en geïmplementeerd in planning MHO
- 16 Nieuwe organisatie neemt rol over, over de programmabureau
- 17 SPV geïmplementeerd op alle nieuw
- 18 Beheersanalyse HR-transitie

HR-Model
Defensie

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	3
Deel 1	4
Richting	4
Inleiding.....	5
Waarom een nieuw HR-model?	6
1. Interne ontwikkelingen	6
2. Externe ontwikkelingen	8
Analyse.....	10
1. Een meer open personeels- en beloningsmodel: HR-model	10
2. Conjunctuuronafhankelijk fundament, richting en kaders	11
3. Uitgangspunten HR-model	11
 Deel 2	1
HR-Gereedschapskist	1
en 1	
HR-Transitie	1
Inleiding.....	2
HR-gereedschapskist	2
1. Aanstellings- en contractvormen.....	3
2. Strategisch Talentmanagement (STM)	4
3. Beloningsbeleid	4
4. Strategische Personeelsplanning (SPP)	5
5. HR-Organisatie.....	5
6. BV/IT	6
Werking HR-gereedschapskist in de praktijk	6
HR-Transitie	9
1. Scope.....	9
2. Governance	9
Overleg met centrales van overheidspersoneel en medezeggenschap	10
3. Budget	10
4. 'Current' versus 'Future' Ops	11
5. Communicatie	11
 Deel 3	14
Blauwdruk HR-Gereedschapskist	14
Inleiding.....	15
Aanstellings- en contractvormen	16
1. Aanstellingsvormen.....	16
2. Contractvormen.....	16

3.	Overige effecten op rechtspositie	17
4.	Deeltijd	17
5.	HR-instrumenten	18
	Strategisch Talent Management	19
1.	Wat is Strategisch Talent Management?	19
2.	Arbeidsrelatie	20
3.	Strategisch Talent Management binnen de P&O-Processen	21
	Instroom: 'pre-boarding'	22
	Werken en Ontwikkelen	25
	Uitstroom	31
	Beloningsbeleid	33
1.	Het vertrekpunt	33
2.	De volgorde der dingen	33
	Strategische Personeelsplanning	34
	HR-organisatie	36
1.	Uitgangspunten HR-organisatie	36
2.	Rollen in het ondersteunende HR-domein	37
	Bedrijfsvoering en IT (BV/IT) HR	39
1.	Scope BV/IT	39
	Vervanging P&O-systemen en HR-model	39
	Doel 40	
	Reikwijdte	40
2.	Samenhang	40
	Dialogoog en validatie	40
	HR-analytics	41
	Werkaanbod, werkpakketten, taken, rollen en functieprofiel.....	41
	Persoonsprofiel.....	41
	Digitale matching	41
3.	HR-services.....	42
4.	Ontwerpprincipes.....	42
	Architectuurprincipes van Defensie	42
	Defensie IT-strategie 2019-2024	43
	Defensie datastrategie	44
	High Level IT-ontwerp Defensie.....	44
	IT-voorzieningen	44
	Gerubriceerde gegevens.....	45

Woord vooraf

Dit **basisdocument HR-model Defensie** is opgebouwd in drie delen.

In het eerste deel wordt de analyse gemaakt waarom een nieuw HR-model nodig is, wat de uitgangspunten zijn voor het HR-model, en wat die betekenen voor de wijze waarop Defensie voorziet in haar behoefte aan personele capaciteit.

In het tweede deel wordt op hoofdlijnen beschreven met welke middelen we het nieuwe HR-model vormgeven (de 'HR-gereedschapskist') en hoe de HR-Transitie stapsgewijs vorm krijgt. De eerste tweede delen geven een goed beeld van het hoe en waarom van het nieuwe HR-model en van wat het inhoudt.

Het derde deel gaat dieper in op de *tools* in de HR-gereedschapskist om het HR-model inhoudelijk verder uit te kunnen werken en ook bij de defensieonderdelen te kunnen implementeren.

Dit document gaat dus over de inhoud van het HR-model. Voor de verdere uitwerking en implementatie van het HR-Model conform dit basisdocument, de *HR-Transitie*, is er een apart *Programmaplan HR-Transitie*.

Tot slot, het HR-model Defensie is van toepassing op al het personeel van Defensie, militairen én burgerpersoneel, behalve daar waar specifiek is aangegeven dat het om militair personeel gaat.

HR-model Defensie

Deel 1

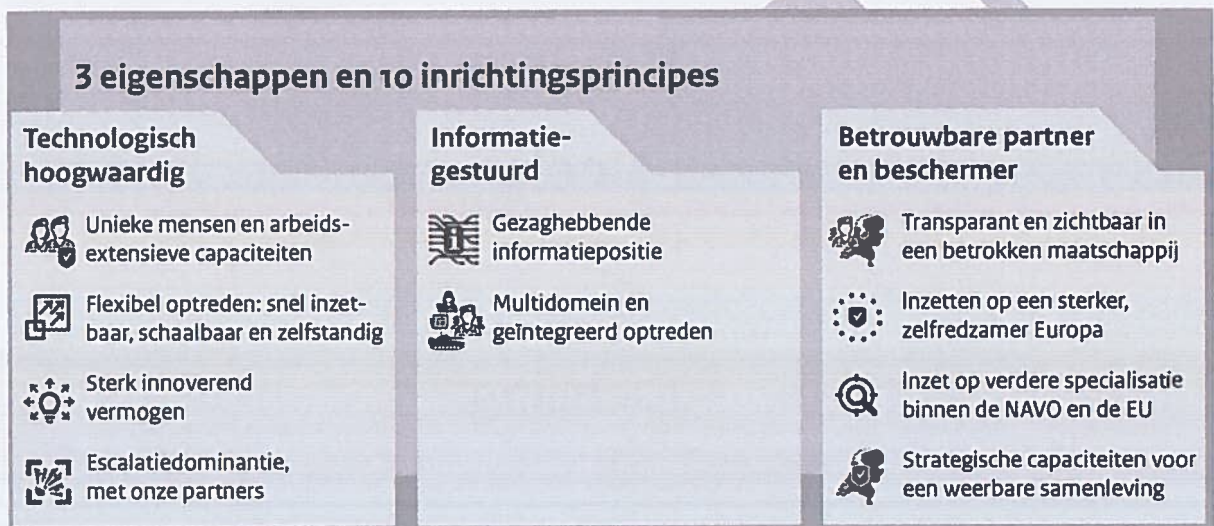
Richting

Inleiding

Defensievisie

Defensie gaat veranderen. Als we naar het verleden, heden en de toekomst kijken zien we onzekere ontwikkelingen in de internationale veiligheidssituatie en economie, andersoortige vormen van dreiging, en meer voorspelbare ontwikkelingen in demografie, technologie en de arbeidsmarkt, die alle consequenties hebben voor het functioneren en de organisatie van Defensie. De *Defensievisie 2035* concludeert dat Defensie met de huidige inrichting en staat van de organisatie niet voldoende en niet op de juiste manier is toegerust voor veranderende dreigingen. Er moeten keuzes worden gemaakt die zorgen voor meer aanpassingsvermogen, snelheid en gevechtskracht. We kiezen voor een nieuw profiel en een andere manier van werken. In 2035 wil Defensie een slimme, technologisch hoogwaardige organisatie zijn, en een flexibele en schaalbare krijgsmacht, die proactief op dreigingen kan reageren. Een krijgsmacht die kleinschalig en specialistisch, maar ook in groter verband samen kan optreden.

Om dat te kunnen worden wordt de koers van Defensie voortaan bepaald op grond van drie eigenschappen en tien inrichtingsprincipes:



HR-model

Een visie op de krijgsmacht van de toekomst is niet compleet zonder een visie op de menskracht die nodig is en hoe de krijgsmacht daarin kan voorzien. Mensen zijn en blijven immers het hart van de organisatie. Daarom berusten de *Defensievisie 2035* en in het bijzonder de keuzes die worden gemaakt bij het inrichtingsprincipe '*Unieke mensen en arbeidsextensieve capaciteiten*' mede op een analyse van wat de geschatte ontwikkelingen betekenen voor het personeelsbeleid van Defensie. Die analyse ligt ook ten grondslag aan de keuzes die worden gemaakt over het HR-model, en zal in dit document uitgebreider worden geduid.

Een belangrijke constatering in de *Defensievisie* is dat de huidige organisatie onvoldoende toegesneden is op de nieuwe tijd en veranderingen op de arbeidsmarkt, en dat het tekort aan menskracht een structureel probleem zal blijven als Defensie en het bijbehorende personeelssysteem niet verder veranderen in de ingezette richting.

Dit document werkt uit wat daarvoor nodig is. Het beschrijft hoe de Defensieorganisatie structureel kan beschikken over de benodigde personele capaciteit om eenheden gereed te kunnen stellen en in te zetten.

DEFENSIEVISIE 2035

De huidige organisatie is nog onvoldoende toegesneden op de nieuwe tijd en veranderingen op de arbeidsmarkt. Het tekort aan menskracht zal een structureel probleem blijven als Defensie en het bijbehorende personeelssysteem niet verder veranderen in de ingezette richting.

Daarvoor is noodzakelijk een nieuw personeels- en beloningsmodel, een nieuw *HR-model* in te voeren, dat met meer mogelijkheden voor maatwerk en differentiatie leidinggevend in staat stelt structureel beter te kunnen sturen op de gereedheid en inzetbaarheid van de krijgsmacht. Het HR-model bevat een met het oog daarop een 'HR-gereedheidskist' met daarin het beleid, de werkwijze en de ondersteuning. Daarin valt niet te prioriteren. Het gaat om een complete *toolset* die alleen in samenhang zal leiden tot resultaat.

De noodzaak voor doorontwikkeling naar een nieuw HR-model is niet nieuw. Deze ontwikkeling - die formeel is afgesproken in het AV-akkoord 2017-2018, bevestigd in de Defensienota 2018, opgenomen in de Personeelsagenda Defensie en nu herbevestigd in de Defensievisie 2035 - is sinds 2013 al ingezet met een nieuwe diensteinderegel voor militairen, het repareren van het AOW-gat, het nieuwe pensioenstelsel voor militairen. Met het invoeren van het nieuwe HR-model worden de volgende stappen gezet.

Waarom een nieuw HR-model?

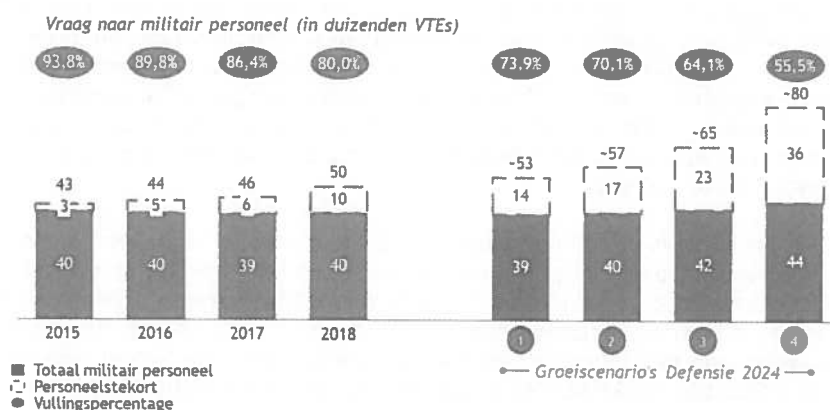
De veiligheidscontext waar Defensie zich in bevindt wordt steeds onvoorspelbaarder. Het vermogen om snel in te kunnen spelen op die veranderingen bepaalt of Defensie nu en in de toekomst in staat is om haar taken uit te voeren. Met de toenemende onvoorspelbaarheid neemt de behoefte aan een flexibel samengestelde, snel op- en afschaalbare en inzetbare krijgsmacht verder toe. Daarvoor moet Defensie nu en in de toekomst kunnen beschikken over voldoende, geschikt en inzetbaar personeel. En daar ligt een grote uitdaging.

1. Interne ontwikkelingen

Defensie heeft al jaren een probleem met het vullen van de organisatie, in het bijzonder als het gaat om militair en schaars personeel. Door het tekort aan menskracht heeft Defensie een urgent probleem om structureel te kunnen blijven beschermen wat ons dierbaar is. Het is aangeduid als één van de belangrijkste risico's voor de organisatie; er is immers een directe relatie tussen het aantal beschikbare mensen en het vermogen van de krijgsmacht er te kunnen staan als het nodig is. Het tekort aan personeel zorgt voor problemen met de personele gereedheid, de materiële gereedheid, de geoefendheid en dus ook de inzetbaarheid van eenheden. Niet in de laatste plaats vraagt de onderbezetting ook veel van het zittend personeel. Dit alles heeft gevolgen voor het moreel en het imago van Defensie als werkgever.

Als we blijven doen wat we deden, worden de problemen alleen maar groter. De afgelopen jaren heeft Defensie veel maatregelen genomen die gericht zijn op de werving en het behoud van personeel. Dit heeft geleid tot een verbeterde instroom, maar omdat de uitstroom nog steeds hoog is en het aantal arbeidsplaatsen de afgelopen jaren is gestegen, verbetert de vulling van in het bijzonder militair personeel niet significant en wordt ervaren personeel vervangen door onervaren personeel. Het personeelsprobleem wordt door de wervings- en behoudmaatregelen dus niet structureel opgelost.

Als Defensie wordt toegestaan verder te groeien, is het verder 'stapelen van functies' duidelijk niet het antwoord. Met de huidige trends van in- en uitstroom afgezet tegen mogelijke groeiscenario's, voorzien we dat het aantal militaire vacatures alleen maar zal toenemen.

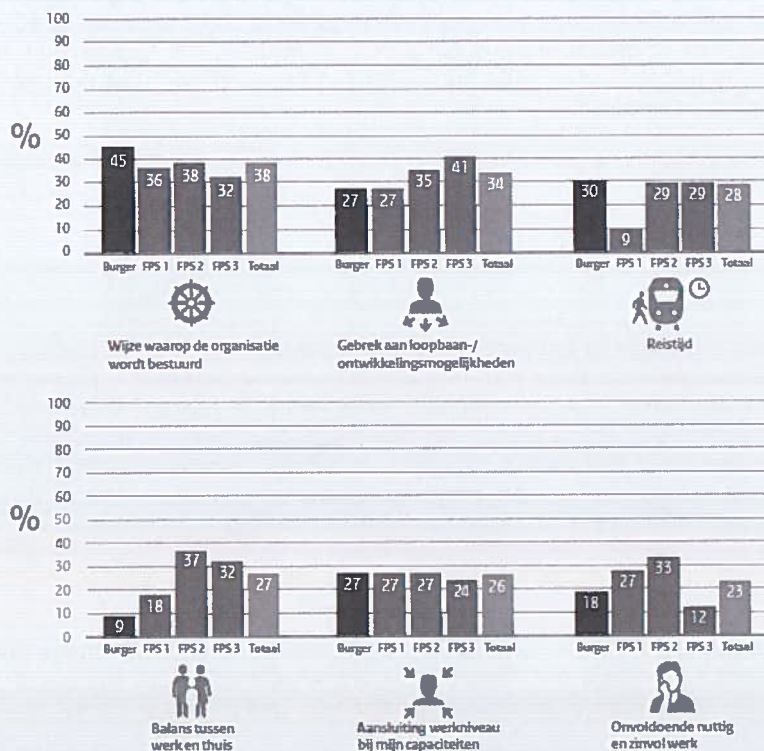


Noot: In- en uitstroom op basis van trends afgelopen jaren met in achtname van omvang van de krijgsmacht
Bron: SIPRI (2019); Personeelsrapportages (2014-2018)

Daarnaast weten we uit de periodieke metingen van de vertrekintenties dat ook andere structurele interne oorzaken, zoals de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd, het gebrek aan loopbaanperspectief, en de onbalans tussen werk en privé oorzaken zijn voor het behoud- en wervingsprobleem.



Vertrekredenen (ongepland) midden 2020



Ook het beloningsmodel voor militairen helpt in de huidige vorm niet om het probleem op te lossen. Het loongebouw is in de kern nog steeds gebaseerd op verouderde uitgangspunten van het in 1918 uitgebrachte rapport van de Staatscommissie Idenburg. Zo is de beloning van militairen gebaseerd op de militaire rang en niet direct op de waardering van het feitelijke werk. Verder zijn de bijbehorende salarisschalen zo ingericht dat de hoogte van het salaris, na een relatief laag aanvangsniveau, met het vorderen van het aantal dienstjaren sterk stijgt. Deze sterke progressie in beloning op een later moment in de loopbaan paste goed bij het eindloonstelsel, dat voor de pensioenaanspraak uitgaat van het laatstverdiende loon. Dit stelsel is echter met ingang van 1 januari 2019 afgeschaft.

De harde koppeling tussen rang en salaris in combinatie met de te volgen vaste loopbaanpatronen verhindert Defensie om werknemers voor het zelfde werk gelijk te belonen. De rang van de militair correspondeert in steeds meer gevallen niet met het salaris dat bij andere bedrijven voor specialistische capaciteiten wordt betaald. De achterhaalde uitgangspunten van het huidige loongebouw zorgen er bovendien voor dat de manier waarop Defensie over de rangen heen beloont, nu niet evenwichtig is; een militair wordt vroeg in de loopbaan relatief minder beloond. Dat maakte hij later in de loopbaan goed, waar hij relatief beter wordt beloond.

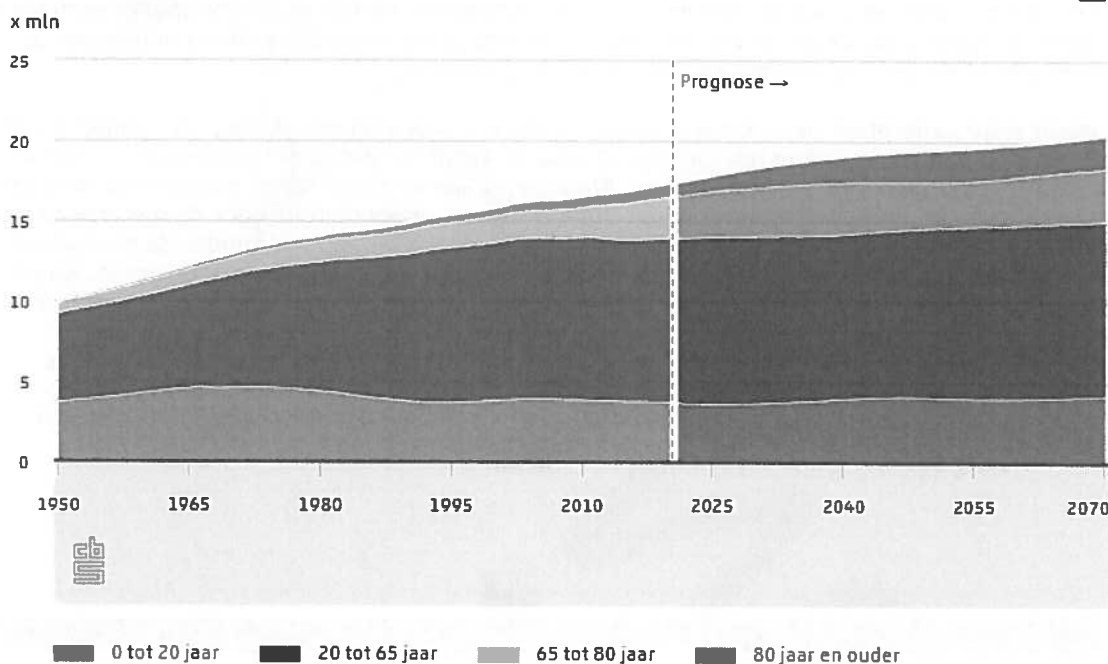
Het personeels- en het beloningsmodel kenmerken zich dus door het faciliteren van vaste loopbaanpatronen, 'lifetime employment' en het belonen van anciënniteit. Dat betekent dat militairen in de regel pas op gevorderde leeftijd kunnen doorstromen naar werk met een bredere verantwoordelijkheid, hogere rang en daarmee corresponderende beloning. Talent dat halverwege de loopbaan Defensie binnen wil stromen, wordt nog te vaak geconfronteerd met de noodzaak 'onderaan' te beginnen. Dit kan begrijpelijk zijn vanuit een perspectief van militaire ervaringsopbouw (rang) maar niet vanuit het perspectief van de 'marktwaarde' van de talenten en vaardigheden die deze medewerker mee brengt.

2. Externe ontwikkelingen

Demografische ontwikkelingen

Het CBS bracht in december 2020 een bevolkingsprognose uit. Na de relatief lage groei in 2020, door hoge sterfte en lagere migratie na de corona-uitbraak, trekt naar verwachting de bevolkingsgroei de komende jaren weer aan. Het CBS verwacht dat Nederland in 2030 ca. 18,5 miljoen inwoners zal tellen; ruim 1 miljoen meer dan nu. De bevolking groeit de komende decennia vooral doordat er meer mensen naar Nederland komen dan er vertrekken, maar ook door de stijgende levensduur. Vanaf 2023 worden er ook weer meer kinderen geboren, maar dat is op den duur niet voldoende om het oplopende aantal sterfgevallen te compenseren. Het aantal inwoners zal naar verwachting doorgroeien naar 19 miljoen in 2039.

Bevolking op 1 januari naar leeftijd



Bron: CBS, december 2020

Niet alleen de omvang, maar ook de samenstelling van de bevolking verandert, vooral door vergrijzing en migratie. Het aandeel 65-plussers in de bevolking stijgt van 20 procent eind 2020 naar 25 procent rond 2040. Binnen die categorie neemt zowel absoluut als relatief het aantal 80-plussers sterk toe. Deze vergrijzing is zowel het gevolg van de naoorlogse geboortegolf en het grote aantal geboorten in de jaren zestig, als van de stijgende levensduur.

De afgelopen twintig jaar (tussen eind 2000 en eind 2020) is de bevolking met 1,5 miljoen inwoners gegroeid, van wie 96 procent een migratieachtergrond heeft. Dit komt door immigratie, maar ook doordat de eerste generatie migranten kinderen kregen (de tweede generatie). De bevolking met een Nederlandse achtergrond neemt sinds 2015 af, doordat er meer mensen overlijden dan er kinderen worden geboren en er iets meer mensen emigreren dan immigreren. De komende decennia groeit de bevolking alleen nog door mensen met een migratieachtergrond, en daalt het aantal inwoners met een Nederlandse achtergrond verder.

Deze veranderingen in de samenstelling van de bevolking hebben grote invloed op de arbeidsmarkt, en daarmee zeker ook voor Defensie. Er komen namelijk nauwelijks mensen in de leeftijd tussen 20 en 65 (grovweg: de 'beroepsbevolking') bij. Het aantal personen in die categorie is momenteel 10,2 miljoen en dat aantal stijgt naar verwachting licht tot 10,5 miljoen in 2025. Deze groep mensen moet het geld voor Nederland verdienen, de economie draaiend houden en de maatschappelijke opgaven van de overheid invullen, en dat voor een grotere

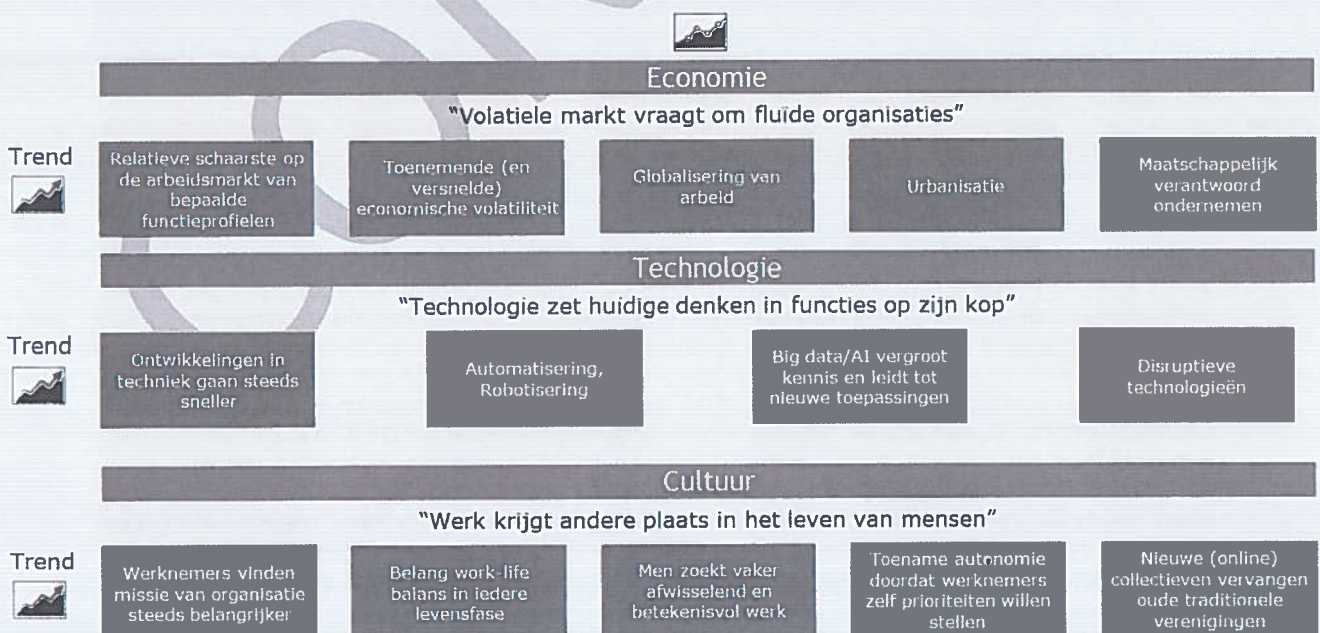
bevolking in totaal. Vanaf 2030 wordt een daling verwacht, tot 10,2 miljoen rond 2040. Waren er in 2012 nog vier werkenden op elke oudere, in 2040 zijn dat er nog twee.

Economische, technologische en sociaal-culturele ontwikkelingen

Schaarste op de arbeidsmarkt van bepaalde functieprofielen maakt het behouden en aantrekken van medewerkers lastig, omdat men een beter alternatief heeft bij andere werkgevers. Ontwikkelingen in de techniek gaan snel en de toekomstige generaties zullen gewend zijn hiermee te werken. Automatisering en robotisering veranderen de inhoud van huidige banen, creëren nieuwe en leiden tot een behoefte aan andere competenties. Hierdoor vervallen of veranderen functies en daarmee ook de eisen aan medewerkers. Daarmee staat ook het model van traditionele werving op functieprofielen onder druk. Fysieke vaardigheden blijven altijd nodig, echter technische, sociale en emotionele vaardigheden, en mentale fitheid zullen in belang toenemen.

Big Data en Artificial Intelligence (AI) nemen een hoge vlucht en vragen om de ontwikkeling van kunde en vaardigheden om datagedreven tot, ook ethisch verantwoorde, besluitvorming te komen. De mate waarin en de snelheid van deze ontwikkeling kan nog niet worden vastgesteld en is onder andere afhankelijk van de mate van autonomie en het maatschappelijk vertrouwen in deze systemen. Bij Defensie zal het niet zo zijn dat geweldgebruik volledig autonoom op grond van AI en door autonome systemen wordt uitgevoerd.

Toekomstige generaties werknemers hebben andere wensen en behoeften, en – onder meer ten gevolge van bovengenoemde demografische en technologische ontwikkelingen – een ander referentiekader ten opzichte van werken. Waar een baan voor het leven gebruikelijk was voor de generatie van de babyboomers, is dat inmiddels heel uitzonderlijk. Voor de generaties die inmiddels de arbeidsmarkt betreden, is een non-stop loopbaan steeds minder de standaard. Er zijn ook vaste waarden. Een goede werk-privébalans is in iedere levensfase gewenst. Naast de basisbehoefte van financiële zekerheid zijn werksfeer, opleidingsmogelijkheden en interessant werk behoeften die medewerkers nu en in de toekomst hebben. We zien dat men een werkgever zoekt die ruimte biedt om tijd te steken in dat wat in een bepaalde levensfase belangrijk is, zoals persoonlijke ontwikkeling, het gezin, of vrije tijd voor mantelzorg. Zowel in het belang van medewerkers als organisatie worden carrièrepaden ingevuld op grond van talenten en competenties.



Analyse

Zoals ook is erkend in het arbeidsvoorwaardenakkoord 2017-2018, kan de oplossing om het hoofd te bieden aan de uitdagingen die de interne en externe ontwikkelingen met zich meebrengen niet worden verwacht binnen het stramien van het huidige FPS. Sterker nog, het FPS is voor een deel ook de oorzaak van de problemen die samenhangen met in-, door-, en uitstroom. Het FPS is te rigide, teveel gericht op 'one size fits all', sluit onvoldoende aan bij de behoeftes van huidig personeel en toekomstige (jongere) generaties en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, geeft onvoldoende carrièreperspectief en is daardoor niet toekomstbestendig. Daarbij komt nog dat Defensie onvoldoende inzicht heeft in de talenten en competenties van het personeel en die bovendien ook onvoldoende weet te verbinden met de organisatiebehoefte. Er is geen directe relatie tussen personeels- en gereedheidsplanning. Mede daarom is al in de Defensienota 2018 de opvolger van het FPS aangekondigd.

De bemensing van de organisatie zal met veel meer flexibiliteit en maatwerk moeten gebeuren dan nu het geval is. De ontwikkelingen die Defensie omgeven, toenemende onvoorspelbaarheid en complexiteit van toekomstige missies en een groeiende diversiteit aan (hybride) dreigingen vragen om een meer diverse personeelssamenstelling, onder meer op het gebied van sekse, leeftijd, opleidingsniveau, professionele achtergrond en expertise. De mens is en blijft het hart vormen van de Defensieorganisatie, maar we moeten wel andere eisen stellen aan de omvang, de samenstelling, de beschikbaarheid en de kwaliteiten en competenties van de benodigde personele capaciteit.

Aan de ene kant moeten we ons blijven richten op instroom en behoud van vast personeel. Aan de andere kant is het onvermijdelijk dat we met de personele capaciteit die we hebben meer effecten kunnen en moeten bereiken. Het doel van effects based personeelsbeleid gaat dan verder dan het 'vullen' van de organisatie. Het personeelsbeleid moet er aan bijdragen dat Defensie structureel kan beschikken over voldoende en geschikte personele capaciteit om eenheden gereed te kunnen stellen en in te zetten.

1. Een meer open personeels- en beloningsmodel: HR-model

Om structureel over voldoende personele capaciteit te beschikken en beter tegemoet te kunnen komen aan de veranderende veiligheidscontext, de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de wensen van de organisatie en van het personeel, is het noodzakelijk een nieuw en meer open personeelsmodel in te voeren. Maar niet zodanig open dat het kind met het badwater wordt weggegooid. Vooral in het operationele domein vragen de kwaliteit en continuïteit van de militaire professie immers om een zekere mate van controle op de personeelsopbouw door de organisatie, en om ervaringsopbouw bij het personeel. Anciënniteit en hiërarchie zijn in het operationele domein kenmerken waar we geen afscheid van willen nemen. Dat neemt niet weg dat Defensie voor het verwerven van onontbeerlijke kennis en kunde, het structureel kunnen beschikken over voldoende op- en afschaalbare personele capaciteit, en het vergroten van haar 'footprint' in de samenleving, afscheid zal moeten nemen van een volledig gesloten personeelssysteem voor militairen.

Het uiteindelijke doel is om te komen tot een evenwichtig personeelsbeleid binnen een toekomstbestendig personeelsmodel dat meer mogelijkheden biedt om met maatwerk en differentiatie de gereedheid en inzetbaarheid van de krijgsmacht verder te verhogen: door te zorgen voor meer verbondenheid tussen werkgever en werknemer, zinvol en uitdagend werk, en het bieden van meer perspectief.

Om te komen tot een toekomstbestendige 'workforce' moet niet alleen een ander personeelsmodel worden geïntroduceerd, maar moet ook de manier waarop we belonen veranderen. Er moet een beloningsmodel komen dat past bij het personeelsmodel, de nieuwe organisatie en bij de behoeften van de werkenden van nu en straks, die in opzet ook conjunctuuraafhankelijk is. Als onderdeel daarvan moet de financiële beloning minder op anciënniteit en gelijkheid zijn geënt, en meer op de aard en omvang van de verrichte werkzaamheden.

DOEL PERONEELSBELEID

Het doel van effects based personeelsbeleid gaat verder dan het 'vullen' van de organisatie. Het gaat erom te komen tot een evenwichtig personeelsbeleid binnen een toekomstbestendig personeelsmodel dat meer mogelijkheden biedt om met maatwerk en differentiatie de gereedheid en inzetbaarheid van de krijgsmacht verder te verhogen.

Het meer open personeelsmodel en het nieuwe beloningsmodel samen zijn het *HR-model Defensie*.

2. Conjunctuuronafhankelijk fundament, richting en kaders

Gegeven de analyse en omdat de toekomst per definitie onvoorspelbaar is, is er behoefte aan een fundament onder het HR-model dat conjunctuuronafhankelijk is. Met andere woorden: het HR-model moet in de basis zodanig worden vormgegeven dat het de krijgsmacht voortaan in (bijna) alle mogelijke scenario's maximaal kan ondersteunen bij het uitvoeren van de primaire taken. Met het oog daarop worden 'robuuste' beleidsopties uitgewerkt, in de vorm van een conjunctuuronafhankelijke HR-gereedchapskist, die in het tweede deel van dit document wordt beschreven.

Er blijft dan echter wel behoefte aan *richting*. Immers, met gereedschap kun je van alles maken, maar niet per se datgene waar behoefte aan is. Om de vraag te kunnen beantwoorden *hoe* het gereedschap effectief kan worden gebruikt moet er een eenduidige opvatting zijn over de richting waarin zowel de organisatie (de O) als de workforce (de P) zich ontwikkelen. Die opvatting maakt het mogelijk kaders te formuleren voor het gebruik van de gereedschapskist.

De richting wordt op hoofdlijnen gegeven in de Defensievisie 2035, die mede berust op de probleemanalyse die voor dit document is gebruikt. In de Defensievisie staan de kerneigenschappen en de inrichtingsprincipes voor de Defensieorganisatie van de toekomst beschreven, met kaders voor de ontwikkeling op hoofdlijnen.

3. Uitgangspunten HR-model

Het HR-model moet in staat zijn de organisatie – in welke vorm of omvang ook – te ondersteunen, en ook de ambities van de Defensievisie te ondersteunen. Met het oog hierop volgen hieronder **uitgangspunten** voor het HR-model en inrichtingsprincipes voor de workforce.

Het HR-model:

1. Het HR-model ondersteunt Defensie als technologisch hoogwaardige (arbeidsextensieve), informatiegestuurde organisatie en als betrouwbare en professionele (business)partner
2. Het HR-Model staat ten dienste van en verbetert de gereedheid en inzetbaarheid van eenheden
3. Het HR-model stelt Defensie in staat de personele capaciteit naar behoefte te kunnen op- en afschalen
4. De mens is en blijft het hart van de Defensieorganisatie
5. Het HR-Model vervangt het huidige personeels- en beloningsmodel en is meer open, met behoud van krijgsmachtspecifieke elementen.
6. Het HR-model maakt flexibiliteit en het leveren van maatwerk mogelijk
7. In het HR-model wordt de personeelslogistieke (IDU)-keten integraal, decentraal en regionaal gepositioneerd.
8. De verantwoordelijkheid hiervoor wordt zo laag mogelijk in de organisatie belegd, binnen gestelde kaders (sturing, 'de commandant in zijn kracht')
9. Leidinggevendenden krijgen de beschikking over een conjunctuuronafhankelijke HR-gereedschapskist, die is gevuld met HR-beleid, de werkwijze en de ondersteuning (middelen)
10. De beleidspijlers onder het HR-model zijn flexibele aanstellings- en contractvormen, Strategisch Talent Management en beloningsbeleid.
11. De werkwijze is het gebruik van gestandaardiseerde strategische personeelsplanning, die de gereedheid en inzetbaarheid direct ondersteunt
12. De ondersteuning van het HR-model bestaat uit een HR-organisatie en BV-IT die zijn toegesneden op de karakteristieken van het HR-model

Welke workforce hoort bij de Defensieorganisatie van de toekomst? Gegeven de analyse, de gemaakte keuzes in de Defensievisie en de uitgangspunten bij het HR-model, leidt dit tot een een gewenste workforce die:

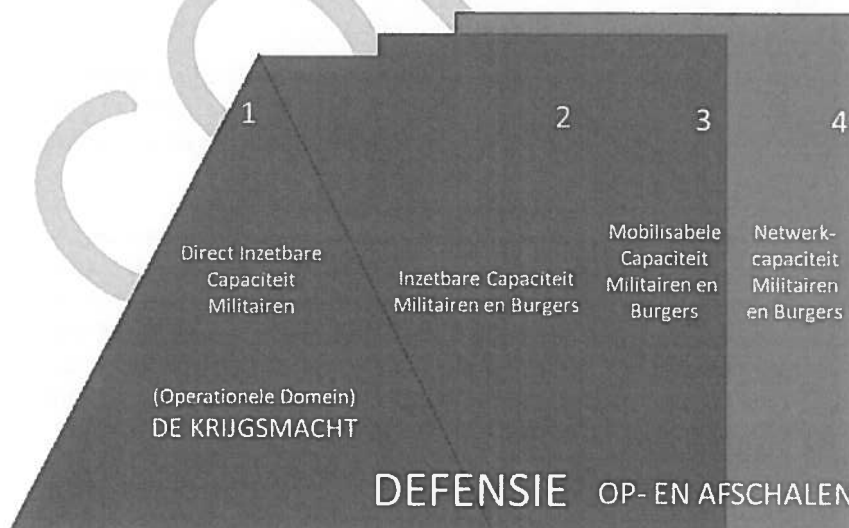
- op alle momenten kwalitatief en kwantitatief voldoet aan de behoefte
- wordt gerekruteerd uit alle lagen van de samenleving
- niet centraal wordt voorgeschreven, maar door leidinggevendenden wordt vormgegeven;
- verschillende capaciteiten op verschillende niveaus heeft – of kan genereren – om invulling te geven aan een technologisch hoogwaardige en informatiegestuurde organisatie (in organisatie en optreden);
- verschillende capaciteiten op verschillende niveaus heeft – of kan genereren – om invulling te geven aan specifiek vereiste of gewenste menselijke capaciteiten;
- militairen heeft die de primair militaire taken verrichten;
- aanvullende militaire en burgercapaciteit heeft die beschikt over (operationele) specialistische kennis, kunde en ervaring;
- voldoende capaciteit heeft om de militaire operatie autonoom te ondersteunen;
- voldoende aanpassingsvermogen genereert;
- daadwerkelijk beschikbare capaciteit heeft voor opschaling

Daarom gelden de voor het bouwen aan de workforce de volgende **inrichtingsprincipes**:

1. De workforce is voldoende divers

Het is een gegeven dat Defensie voor het verwerven van voldoende personele capaciteit niet langer kan volstaan met het vissen in de traditionele wervingsvijver. Diversiteit en inclusiviteit zijn niet alleen noodzakelijk omdat dat overheidsbeleid is, maar omdat Defensie zonder een meer diverse en inclusieve workforce simpelweg in de toekomst niet in staat zal zijn haar taken uit te voeren, kwantitatief, maar zeker ook kwalitatief, en onvoldoende haar 'footprint' in de samenleving kan blijven zetten. Defensie ontwikkelt en benut daarom een instrumentarium om diversiteit en inclusiviteit randvoorwaardelijke uitgangspunten bij behoud en werving van personele capaciteit te laten zijn.

2. De workforce is opgebouwd uit vier 'schillen'



1. de **direct inzetbare capaciteit**: de militairen DIRECT werkzaam in het operationele domein/de krijgsmacht;
2. de **inzetbare capaciteit**: de militairen en burgers werkzaam bij Defensie in de niet-operationele domeinen, waarbij militair specialisten wel kunnen meedoen in

operaties/missies. (geen directe een-op-een-relatie met capaciteit DOSCO, DMO en BS) (capaciteit 1 en 2 samen: 'staande organisatie Defensie')

3. de **mobilisabele capaciteit**: ex-militairen en ex-burgerpersoneel met individuele (oproep)contracten, en
4. de **netwerkc capaciteit**: personen die vanwege hun civiel opgedane vaardigheden beschikbaar zijn voor Defensie, al naar gelang de organisatiebehoefte als militair (mits wordt voldaan aan de gestelde eisen) of als burger. (capaciteit 3 en 4 samen: capaciteit voor op- en afschalen)

Met behulp van de HR-gereedheidskist wordt gebouwd aan de verschillende capaciteiten die samen de workforce van Defensie vormen, waarbij de inzet van de HR-gereedheidskist moet leiden tot een piramidaal opgebouwde direct inzetbare capaciteit in het operationele domein, en de overige capaciteiten meer vrijheid geven om ten volle te profiteren van de mogelijkheden die een meer open personeelsmodel biedt.

De direct inzetbare capaciteit (het operationele domein) zal om effectief te kunnen zijn in de kern moeten bestaan uit een piramidaal opgebouwd personeelsbestand, met een specifiek operationele kennis- en ervaringsopbouw, die voor een groot deel niet buiten Defensie kan worden verworven. Leidinggevend in het operationele domein zullen hier met de nieuwe HR-gereedheidskist actief op sturen, om inzetgereed en inzetbaar te kunnen zijn. Hierbij wordt niet langer alleen uitgegaan van rigide loopbaanpatronen en verplichte functieroulatie (die vooral in het operationele domein niet volledig kan worden losgelaten), maar is er juist ook aandacht voor de aanvullende mogelijkheden die de HR-gereedheidskist biedt om het werken in het operationele domein aantrekkelijk te maken en te houden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het bieden van een voor de individuele militair aantrekkelijk carrièrespoor binnen het operationele domein of juist het kunnen blijven functioneren binnen hetzelfde vakgebied of op dezelfde locatie.

Voor het bouwen aan de andere capaciteiten kunnen leidinggevend nog veel flexibeler gebruik maken van de HR-gereedheidskist, om gericht de capaciteit kwantitatief en kwalitatief te matchen met de behoefte, aan werknemers de mogelijkheid te bieden om in en uit te stappen of het uniform aan of uit te trekken, de 'wervingsvijver' aanmerkelijk te vergroten, en meer aansluiting te krijgen bij de ontwikkelingen in de samenleving.

De verhouding tussen de vier soorten capaciteit kan per eenheid verschillen, voornamelijk als gevolg van de aard van de eenheid. Een mariniersbataljon zal in tijden van vredesbedrijfsvoering voor het overgrote deel zijn samengesteld uit capaciteit 1, aangevuld met een beperkte capaciteit uit 2 en 3, terwijl de workforce van het dienstencentrum Human Resources voornamelijk zal bestaan uit capaciteit 2, indien nodig aangevuld met capaciteit 4.

Binnen een eenheid zal de verhouding tussen de capaciteiten ook in de tijd fluctueren, als gevolg van de (operationele) behoefte. Het mariniersbataljon zal bijvoorbeeld in tijden van concrete dreiging of grootschalige inzet flink worden uitgebreid vanuit de capaciteiten 2, 3 en 4.

Een gegeven om rekening mee te houden is dat Defensie voor de (snelheid van de) beschikbaarheid meer en meer afhankelijk is van externe factoren naarmate de capaciteit zich naar de buitenste schillen beweegt. In de huidige situatie is er sprake van een te grote 'gap' tussen de eigen capaciteit van Defensie en de capaciteit die Defensie kan afroepen uit de samenleving (de 'netwerkc capaciteit'). Daarom wordt de zogenoemde 'mobilisabele capaciteit' ingevoerd, die als belangrijkste kenmerk heeft dat het gaat om ex-militairen en burgermedewerkers waarmee contractueel vastgestelde afspraken zijn gemaakt over gegarandeerde beschikbaarheid.

3. Binnen de vier capaciteiten komen drie soorten werknemers voor

1. **generieke militairen**: een militair die is aangesteld als 'militair algemeen', voldoet aan de reguliere militaire basiseisen (bijzondere eisen op het punt van medische geschiktheid voor het zijn van militair) en voornamelijk werkzaam is in het operationele domein;

2. **specialistische militairen:** een militair die wordt aangesteld voor een specifieke functie(groep), waarbij voor die specifieke functie bijzondere eisen op het punt van medische geschiktheid zijn gesteld;
3. **burgermedewerkers**

De direct inzetbare militaire capaciteit (het operationele domein) bestaat per definitie uit generieke militairen, aangevuld met militair specialisten. De mobilisabele capaciteit bestaat uit militairen en burgers die de organisatie hebben verlaten, maar nog voldoende 'current' zijn en op contractbasis beschikbaar om de benodigde capaciteit snel en gegarandeerd te kunnen op- en afschalen. De inzetbare capaciteit en de netwerkcapaciteit kennen alle vier soorten werknemers, al is het aantal generieke militairen binnen de inzetbare capaciteit relatief klein. In deze capaciteit, die grofweg bestaat uit de niet-operationele en meer bestuurlijke en ondersteunende (bedrijfsvoering)omgeving zullen voornamelijk burgers en militair specialisten werkzaam zijn.

Militair specialisten moeten met hun expertise integraal kunnen bijdragen aan de militair operationele taken, maar zijn naar hun aard geen generieke militairen. Zij zijn militair omdat zij in hun functie bepaalde militaire taken uitvoeren. Zij moeten voldoen aan andere eisen, en volgen een eigen carrièrepatroon.

Burgermedewerkers en samenwerkingsverbanden met civiele organisaties blijven onontbeerlijk voor het uitoefenen van de veelheid aan niet-operationele, specialistische, bestuurlijke, ondersteunende, beheersmatige en administratieve taken die voor een goede taakuitvoering van de krijgsmacht noodzakelijk zijn.

In- door en uitstroom kan in beginsel op elk moment, binnen en tussen elke capaciteit, en medewerkers kunnen ook switchen tussen het zijn van militair (mits aan de eisen wordt voldaan) en burger.

4. **Militaire taken en verantwoordelijkheden worden door militairen uitgevoerd, en militairen zijn geschikt om deze taken en verantwoordelijkheden uit te voeren**
5. **Militairen worden op reguliere basis beoordeeld op geschiktheid voor het uitvoeren van de militaire taken en verantwoordelijkheden**

Het uitgangspunt is dat militaire taken en verantwoordelijkheden door militairen worden uitgevoerd. In de kern gaat het bij militaire taken om het direct dan wel indirect (mogen) toepassen van geweld. Dit duidelijke onderscheid draagt bij aan een betere herkenbaarheid en uitlegbaarheid van de bijzondere positie van de militair: de militair mag weer echt militair zijn. Omgekeerd wordt van militairen verwacht dat zij geschikt zijn om de militaire taken en verantwoordelijkheden daadwerkelijk uit te voeren. Dat heeft consequenties voor de eisen die aan de militair worden gesteld. Van militairen wordt op reguliere basis vastgesteld of zij in staat zijn om de militaire taken en verantwoordelijkheden uit te voeren. Dit geldt voor alle niveaus: van manschappen tot onderofficieren tot officieren.

6. **Talenten en competenties staan aan de basis van interne en externe werving, carrièrepatronen, functietoewijzing en functieroulatie. Geschiktheid is het leidende principe**
7. **Militaire rangen zijn er voor het operationele domein, en hebben niet langer een directe relatie met de beloning of carrièrepaden**
8. **Standaard loopbaanpatronen en "routekaarten" worden vervangen door maatwerk en differentiatie in aanstellingen, loopbanen, uitstroom en beloning**

Medewerkers worden aangenomen en beoordeeld op basis van talenten en competenties (die kunnen zijn verworven op grond van kennis en ervaring). Die zijn ook bepalend voor de verdere ontwikkeling en het carrièrepad. Carrièrepaden zijn mogelijk binnen en buiten Defensie, binnen het operationele domein, binnen een specialisme, of als burger, maar ook gedifferentieerde carrièrepatronen zijn mogelijk, vooral tussen het operationele en het specialistendomein. Militairen kunnen zich in hun carrièrepad ontwikkelen binnen het operationele domein als generiek militair en/of daarbuiten als militair specialist.

Burgermedewerkers kunnen zowel een algemeen carrièrepad volgen of zich ontwikkelen als specialist

Rangen worden gebruikt om taken en rollen in het militair opereren te duiden, terwijl functiewaardering, carrièreontwikkeling, functietoewijzing en functieroulatie voor zowel militair als burgerpersoneel zijn gebaseerd op kwalitatieve behoeften en talenten (strategisch talentmanagement);

- 9. De beoogde basis voor de beloning van militair en burgerpersoneel bestaat uit een transparante en uitlegbare systematiek van waarden van te verrichten werkzaamheden, dat wordt aangevuld met een sterk vereenvoudigd toelagensysteem, en voor militairen met een structurele component voor "het zijn" van militair.**

De harde koppeling tussen rang en salaris wordt losgelaten, en we gaan werknemers voor het zelfde werk gelijk te belonen. Ook gaan we evenwichtiger belonen over de duur van de gehele carrière. Dat betekent dat – net als in de maatschappij buiten Defensie – de basisbeloning bij Defensie voor burgers en militairen zich laat vergelijken en volgt uit de waardering van de functie. Die basisbeloning wordt aangevuld met beloningselementen die voortvloeien uit maatwerk en differentiatie, waaronder een structurele inkomenscomponent voor 'het zijn' van militair en een versimpeld toelagenstelsel voor onder meer het uitvoeren van specifiek militaire taken en extra beslaglegging.

HR-model Defensie

Deel 2

HR-Gereedschapskist

en

HR-Transitie

Inleiding

In het eerste deel van dit document is op grond van een probleemanalyse de koers voor de Defensieorganisatie uiteengezet, en uitgelegd waarom een nieuw HR-model noodzakelijk is. Daarbij zijn uitgangspunten voor het HR-model geformuleerd, en kaders voor het bouwen aan de workforce van de toekomst. Om dat te kunnen doen is een conjunctuuronafhankelijke HR-gereedschapskist aangekondigd, met daarin het beleid, de werkwijze en de ondersteuning.

Dit tweede deel van het HR-model Defensie beschrijft op hoofdlijnen de inhoud en de werking van de HR-gereedschapskist en de inrichting van de HR-Transitie. De gereedschapskist bevat de *tools* die nodig zijn om de transitie te kunnen maken van het huidige personeels- en beloningsmodel naar het nieuwe HR-model. Die transitie zal tijd in beslag nemen, en we kunnen daarmee niet wachten. Sterker nog, we zijn daaraan inmiddels al begonnen.

Tussen de tools in de gereedschapskist valt niet te prioriteren. Het gaat om een complete toolset die alleen in samenhang zal leiden tot resultaat. De tools worden zo vormgegeven dat zij de doorontwikkeling naar een toekomstbestendige Defensieorganisatie met een daarbij passende workforce - maximaal kunnen ondersteunen.

Goed en volledig gebruik van de HR-gereedschapskist na de HR-Transitie leidt in de kern tot het volgende *effect*:

Door

- decentraal en regionaal werven, selecteren, keuren en aanstellen,
- differentiatie en maatwerk in aanstellings- en contractvormen, talent- en carrièreontwikkeling, ontwikkeling en opleiding en begeleiding naar buiten,
- een hierbij passend beloningsmodel,

maakt de conjunctuuronafhankelijke HR-gereedschapskist het mogelijk dat, in vrijwel elk toekomstscenario,

- Defensie een aansprekende werkgever is,
- er meer uit het externe en interne arbeidspotentieel te halen is,
- de personeelslogistieke keten beter functioneert,
- Defensie kan beschikken over voldoende en voldoende gekwalificeerd personeel,

en boven alles

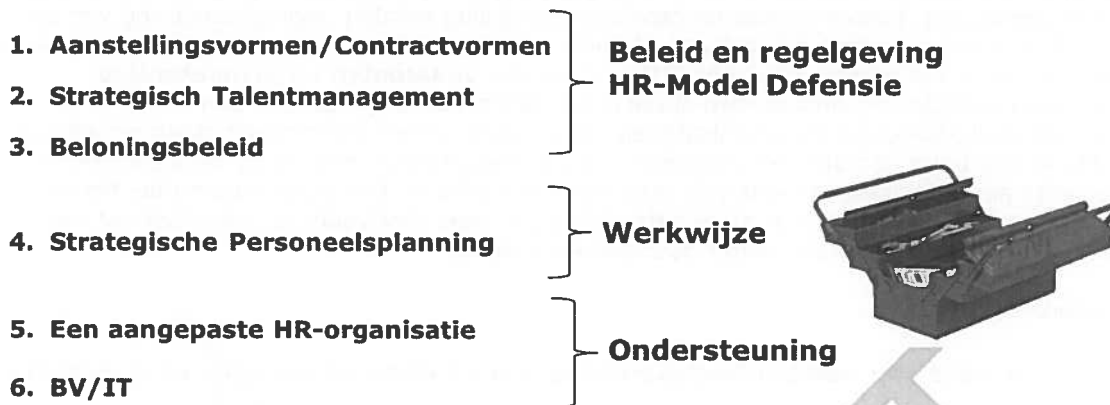
- de gereedstelling en inzet verbeteren.

Als we ons blijven realiseren dat het doel van het personeelsbeleid is het primaire proces van Defensie mogelijk te maken, biedt dat niet alleen focus aan hen die werkzaam zijn in het P-domein, maar ook aan de leidinggevend en ondersteuners op verschillende organisatieniveaus binnen de krijgsmacht.

HR-gereedschapskist

Defensie kiest voor een nieuw HR-model, dat bestaat uit een meer open personeels- en beloningsmodel. Dit HR-model wordt mogelijk gemaakt met een goed gevulde HR-gereedschapskist, waarmee de workforce van de toekomst kan worden gebouwd, met zowel militair als burgerpersoneel. De gereedschapskist bevat de HR-tools (HR-beleid, de werkwijze en de middelen voor ondersteuning) om effectief en doelmatig zowel aan de behoeftes van het hier en nu te voldoen, maar stelt de krijgsmacht ook in staat de gewenste richting op te bewegen.

De gereedheidskist bestaat uit 6 elementen:



Aanstellings- en contractvormen, Strategisch Talentmanagement en het beloningsbeleid vormen de beleidsmatige kern van de gereedheidskist. Strategische Personeelsplanning (met gebruik van HR-analytics) is de werkwijze die wordt ingevoerd. Een hierop toegesneden HR-organisatie en BV/IT leveren de ondersteuning.

1. Aanstellings- en contractvormen

Nieuwe en meer flexibele aanstellings- en contractvormen bieden veel meer mogelijkheden voor maatwerk, zowel voor de medewerker als voor de organisatie, en maken daarom werken voor Defensie veel aantrekkelijker voor een grotere doelgroep. De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de huidige situatie zijn dat de **aanstelling militair specifieke functies** en de wijze van aanstellen ('contractvorm') van de **oproepaanstelling** worden geïntroduceerd. De mogelijkheden voor burgers en militairen om in tijdelijke dienst voor Defensie te werken, worden verruimd. Ook de mogelijkheden voor militairen om in deeltijd te werken uitgebreid. Leeftijdsgrenzen bij de aanstelling van militair en burgerpersoneel komen te vervallen.

De aanstelling als militair specifieke functies voorziet in de behoefte om militairen aan te kunnen stellen in functies waarvoor niet per se aan alle (niveaus van) militaire basiseisen hoeft te worden voldaan. De oproepaanstelling maakt het mogelijk militair personeel vanuit een flexibele capaciteit aan Defensie te verbinden. Daarbij kan het gaan om personen die beschikken over specifieke expertise die niet of onvoldoende bij Defensie voorhanden is, of om het voor een bepaalde periode binden van militairen die de Defensieorganisatie verlaten, en daarna worden opgeroepen om capaciteit op te schalen of gebruik te maken van hun kennis en kunde. De oproepaanstelling vervangt de aanstelling bij het reservepersoneel als reservist, waarmee ook de problemen met de rechtspositie worden opgelost.

Kaders bij de aanstellings- en contractvormen zijn:

- *De aanstellingsvormen zijn leidend in het borgen van de rechten en plichten*
- *De contractvormen bieden de menukaart voor de contractduur en arbeidsduur.*
- *De contractvormen zijn leidend voor de mogelijkheden voor oproepaanstellingen, werken in tijdelijke dienst en in deeltijd.*
- *De aanstellings- en contractvormen maken het werken met de vier soorten capaciteit en drie soorten medewerkers mogelijk.*

2. Strategisch Talentmanagement (STM)

Leidinggevend en werknemers gaan een **gelijkwaardige arbeidsrelatie** aan. Werving, functietoewijzing, functieroulatie en carrièreontwikkeling worden (met uitzondering van de specifiek militaire expertise in het operationele domein) niet langer voornamelijk gebaseerd op anciënniteit of het nemen van 'hoepeltjes', maar ook op **talenten en competenties**.

Duurzaam opleiden en ontwikkelen staan in het teken van en dragen bij aan **waardeontwikkeling** van de organisatie en van de werknemer. Carrièreafspraken worden op wederkerige basis gemaakt én nagekomen. De leidinggevende matcht bij het vervullen van een behoefte aan personele capaciteit de organisatiebehoefte met de beschikbare talenten en competenties. STM zorgt voor meer betrokkenheid, meer motivatie, en meer behoud van personeel, en een kwalitatief beter operationeel product.

Kaders bij STM zijn:

- *De basis voor (initiële) functievervulling is geschiktheid en niet rang- en of anciënniteit*
- *Aanstelling van nieuwe medewerkers en doorstroom/bevordering worden ingericht op basis van de uit de strategische personeelsplanning (SPP) voortgekomen behoefte en beschikbare dan wel gewenste talenten en competenties*
- *Bij Selectie en Keuring is meer differentiatie mogelijk gezien de voorziene functievervulling, carrière en het domein waarin zal worden gewerkt*
- *Het huidige functietoewijzing- / functieroulatieproces wordt aangepast naar een proces dat past bij de vier soorten capaciteiten en generieke/algemene en/of specialistische loopbaanmogelijkheden*
- *Op basis van een nieuwe gesprekscyclus, waarbij een gelijkwaardige arbeidsrelatie centraal staat, worden de functievervulling en de loopbaanwensen en mogelijkheden besproken. Bij militairen wordt ook gesproken en worden bindende afspraken gemaakt over de fysieke en mentale geschiktheid om als militair te kunnen (blijven) functioneren*

3. Beloningsbeleid

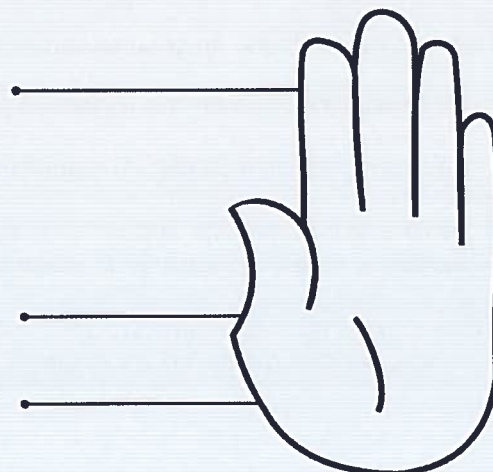
Het beloningsbeleid wordt niet alleen gemoderniseerd om het in lijn te brengen met de wensen van (toekomstige-) medewerkers en overige ontwikkelingen om ons heen, maar vormt ook een logisch verband met het personeelsmodel. Dat betekent dat – net als in de maatschappij buiten Defensie – de basisbeloning bij Defensie voor burgers en militairen herleidbaar volgt uit de waardering van het werk. Die basisbeloning wordt aangevuld met beloningselementen die voortvloeien uit maatwerk en differentiatie, waaronder een structurele inkomenscomponent voor 'het zijn' van militair en een versimpeld toelagenstelsel voor onder meer het uitvoeren van specifiek militaire taken en extra beslaglegging.

Toelagenstelsel

- Operationele toelagen
- Geïndexeerde arbeidsmarkttoelage
- Kwalificatietoelage
- Inconvenientietoelage
- Individuele / Incidentele toelage

Structurele militaire component gekoppeld aan militaire rol/taak

Basis beloning



4. Strategische Personeelsplanning (SPP)

Defensie gaat een andere werkwijze hanteren door in de gehele organisatie strategische personeelsplanning in te voeren, die niet losstaat van het primaire proces, maar juist integraal onderdeel wordt van de gereedstellings- en inzetplanning. Hierbij wordt optimaal gebruik gemaakt van op data gebaseerde besluitvorming (*Analytics*). Met SPP realiseert Defensie een gezonde en structureel betaalbare opbouw van het personeelsbestand, dat duurzaam gereed en inzetbaar is.

Strategische personeelsplanning maakt, in relatie tot de taakstelling en organisatie inrichting, op elk moment kwalitatief en kwantitatief inzichtelijk hoe het personeel en de personeelsketen presteren, zich ontwikkelen en waar kansen en risico's liggen. Het creëert bovendien voorspellend vermogen om binnen de gehele personeelslogistieke keten (op alle niveaus) weloverwogen afwegingen te kunnen maken en tijdig en gericht te sturen en te interveniëren, afgestemd op ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie, behoeftes van de medewerkers, veranderingen op de arbeidsmarkt en trendontwikkelingen.

Het programma Kwaliteit in Beeld (KiB) is cruciaal om HR-analytics, Strategische Personeelsplanning en Talentmanagement te voorzien van een goed fundament.

Kaders bij SPP zijn:

- *SPP wordt ingericht op grond van het matchen van benodigde en beschikbare talenten en competenties*
- *SPP maakt daarbij gebruik van Analytics*
- *SPP beziet voor het vervullen van de behoefte de beschikbare geschikte of geschikt te maken capaciteit in de 4 schillen*
- *SPP maakt integraal deel uit van de operationele inzet- en gereedheidsplanning*

5. HR-Organisatie

In lijn met de uitgangspunten dat de IDU-keten integraal, decentraal en regionaal wordt gepositioneerd, en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd, wordt de HR-organisatie die nu sterk is gecentraliseerd genormeerd aangepast om leidinggevend landelijk en lokaal zowel kwantitatief als kwalitatief goed te kunnen ondersteunen bij hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Lijnmanagement en personeel dat werkzaam is in de toekomstige HR-organisatie moet zowel geschoold zijn in het nieuwe HR-gedachtegoed, als kunnen omgaan met de moderne BV/IT-middelen die het HR-model ondersteunen.

Kaders bij HR-organisatie zijn:

- *De HR-organisatie ondersteunt en adviseert over de HR-taken, -verantwoordelijkheden en -bevoegdheden in het hele HR-domein, die op het juiste niveau in de organisatie worden belegd voor alle HR-processen en op alle besturingsniveaus (richten, inrichten, verrichten) als onderdeel van een professionele HR-bedrijfsvoering.*
- *De HR-organisatie is verantwoordelijk voor het doorontwikkelen van het gehele personeelslogistieke proces en het herstellen van de versplintering binnen het HR-domein.*

- *De HR-organisatie draagt bij aan een betere arbeidsrelatie tussen werkgever en medewerker (STM) op het gebied van alle HR-aspecten.*
- *De HR-organisatie stelt leidinggeven in staat te kunnen opereren als volwaardig businesspartner en werkgever in de regio en op landelijk niveau.*
- *De HR-organisatie werkt datagedreven en past datagedreven HR toe in het operationele proces.*

6. BV/IT

Zonder nieuwe BV/IT is er geen werkende HR-gereedschapskist. De huidige BV/IT richt zich vooral op het vervullen van een registratieve functie en legt een flinke belasting op in het bijzonder leidinggevend. In het nieuwe HR-model gaat de BV/IT verder en loopt zij als rode draad door het HR-domein én het gereedstellingsproces heen, waarbij de toepassingen het personeel en leidinggevend juist ontlasten. Toepassingen worden van de plank gekocht, zijn gebruiksvriendelijk, snel toepasbaar, koppelbaar en vervangbaar. IT gedreven bedrijfsvoering is hierbij niet alleen meer en beter mogelijk maar zelfs noodzakelijk.

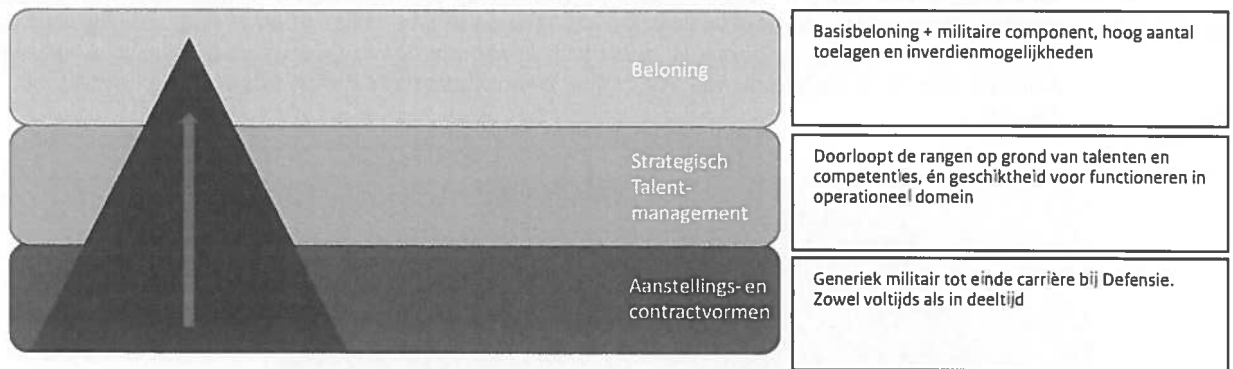
Kaders bij BV/IT:

- *BV/IT wordt zo vormgegeven dat het primaire proces wordt ondersteund, en wendbaar is*
- *BV/IT kan zich snel aanpassen aan nieuwe technologische mogelijkheden*
- *BV/IT maakt volledig digitale processen mogelijk. Er zijn geen handelingen of besluitvorming meer die niet ondersteund worden of geregistreerd*
- *BV/IT is gericht op het ondersteunen van een besluit, in plaats van separate P&O-administratie.*

Werking HR-gereedschapskist in de praktijk

Om meer inzicht te geven in de werking van de HR-gereedschapskist in de praktijk staat hieronder beknopt en niet limitatief een aantal mogelijke toekomstige carrièrepatronen beschreven. Aan de hand van de beleidsmatige uitgangspunten Aanstellings- & contractvormen, Strategisch Talent Management, en Beloning, zien we hoe een carrière binnen en buiten Defensie vorm krijgt binnen en tussen de verschillende 'schillen' die de personele capaciteit vormen die beschikbaar is voor Defensie.

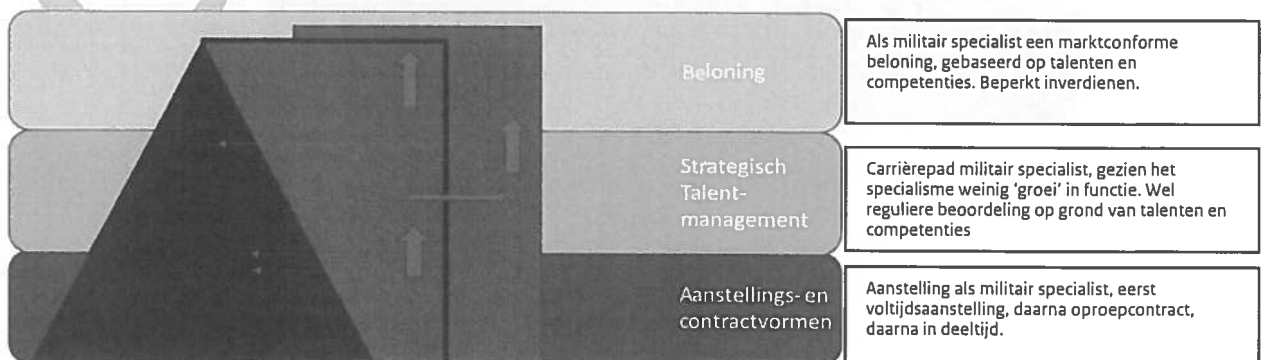
1. Wendy, komt als 20-jarige binnen als generiek militair in het operationele domein bij CLSK, en kiest ervoor daarin te blijven. Wordt in haar carrière regelmatig uitgezonden, maar is verder honkvast op vliegbasis Leeuwarden. Werkt om privéredenen een aantal jaren in deeltijd. Ze groeit door in de rangen en blijft tot de maximale leeftijd als militair in dit domein. Gedurende haar periode binnen het operationele domein wordt zij met toelagen specifiek beloond voor oefenen en inzet. Verlaat dan Defensie met een hoge uitkering op grond van veel operationele inzet, die zij gebruikt om een eigen bedrijf op te zetten.



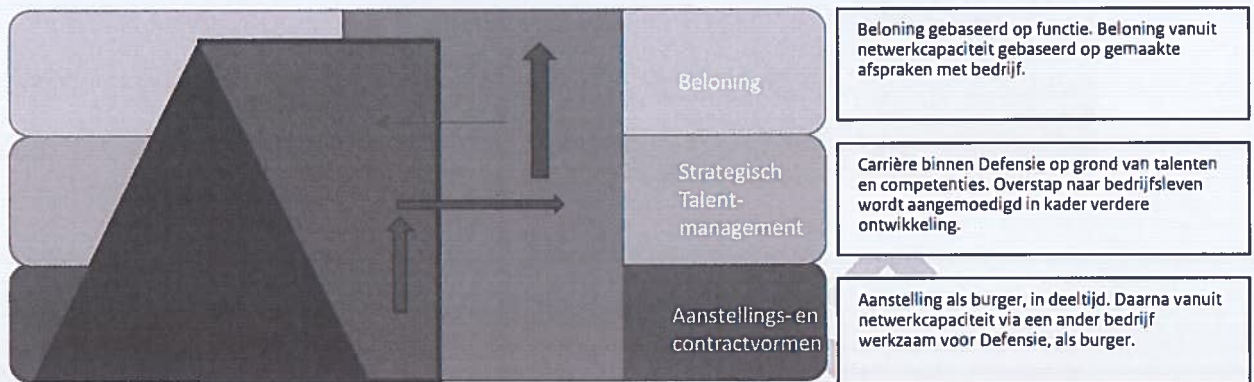
2. Barry, komt ook als 20-jarige binnen in het operationele domein bij CLAS, maar kiest in overleg met zijn commandant na een aantal jaren voor een carrièrepad als militair IT-specialist. Vanuit die hoedanigheid werkt hij voornamelijk in niet-operationele functies bij CLAS, CZSK en DMO, maar wordt hij wel af en toe uitgezonden als militair specialist. Hij werkt in die hoedanigheid door tot de AOW-leeftijd.



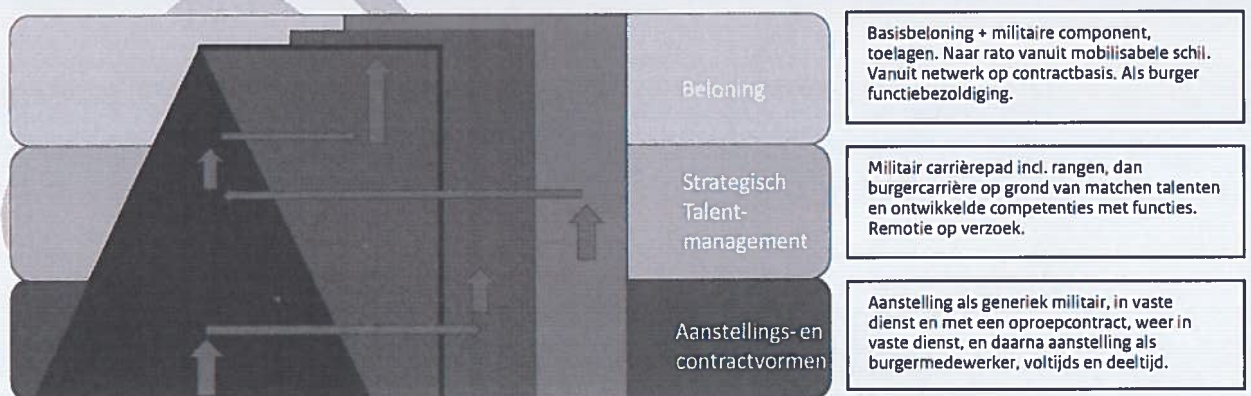
3. Khalid, arts, komt op 35-jarige leeftijd binnen als militair specialist bij DGO. Wordt enkele malen uitgezonden (want voldoet ook aan de basiseisen voor generieke militairen). Hij verlaat op 42-jarige de organisatie met een oproepcontract. Dat leidt in de 5 jaar daarop tot zowel niet-operationele als operationele werkzaamheden. Op zijn 50^e besluit hij alsnog zijn carrière bij Defensie in deeltijd af te maken bij de BS.



4. Hannah, begint op 28-jarige leeftijd als burgermedewerker bij DOSCO voor 3 dagen per week, en groeit door in steeds zwaardere functies die matchen met haar talenten en steeds verder ontwikkelde competenties. Op 40-jarige leeftijd stapt ze over naar een bedrijf dat ook een samenwerkingscontract heeft met Defensie. Op regelmatige basis nog werkzaam kunnen zijn voor Defensie was voor haar een belangrijke reden om voor het bedrijf te kiezen.



5. André, komt als 18-jarige op als stoere marinier, figureert prominent op de kalender, en doorloopt al snel de rangen. Op 28-jarige leeftijd vertrekt hij naar een particulier beveiligingsbedrijf, maar blijft via de mobilisabele schil met een oproepcontract een aantal jaren aan Defensie verbonden. Op 31-jarige leeftijd is zijn zangcarrière zo succesvol dat hij verdergaat als ZZP-er, maar ook dan voert hij op contractbasis werkzaamheden uit voor Defensie. Op 35-jarige leeftijd is hij klaar met de showbizz en keert hij terug naar zijn geliefde korps mariniers. Op 40-jarige leeftijd besluit hij echter in overleg met zijn man meer thuis te willen zijn voor de kinderen, en wordt hij als burger verantwoordelijk voor het strategisch personeelsbeleid. Uiteindelijk wordt hij directeur personeelsbeleid en -management. De laatste jaren van zijn carrière bij Defensie treedt hij weer veel op in bejaardentehuizen en kiest hij bewust voor deeltijd en remotie.



HR-Transitie

1. Scope

De HR-Transitie, die uiteindelijk moet resulteren in de implementatie van het HR-model bij alle Defensieonderdelen, is een zeer omvangrijke en complexe operatie die diep ingrijpt in de organisatie(cultuur) van Defensie. Er is gekozen voor een stapsgewijze aanpak, redenerend vanuit 'waar moeten we naar toe' in plaats van 'welke huidige problemen moeten we oplossen'.

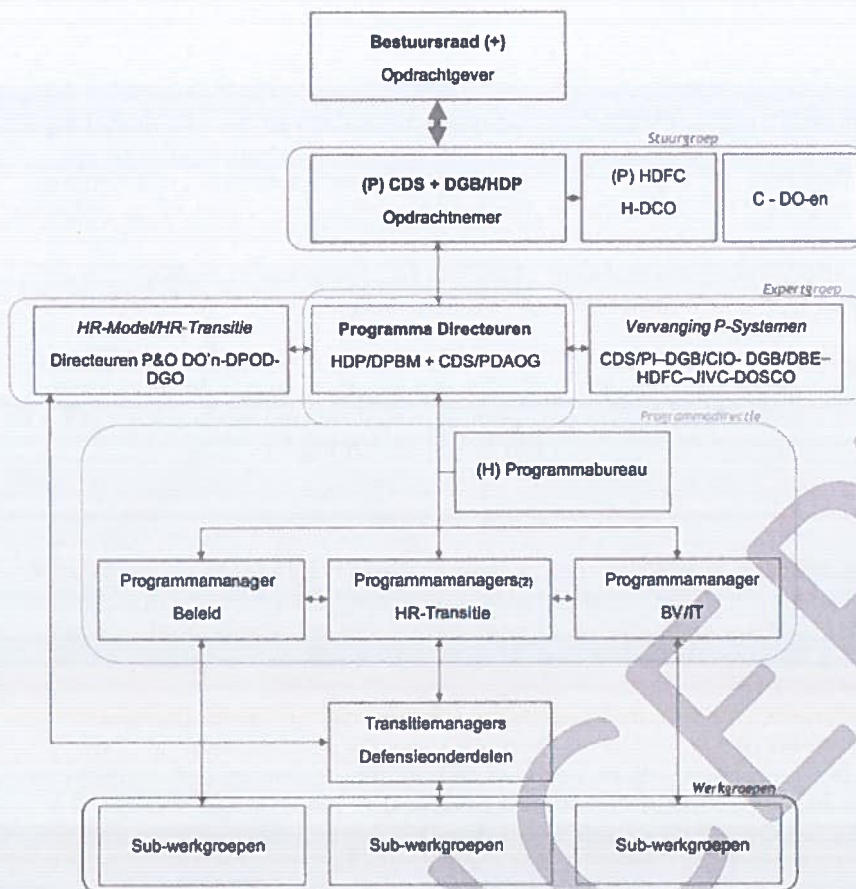
De inhoudelijke richting, uitgangspunten en kenmerken van het programma worden beschreven in dit basisdocument.

Voor het inrichten en begeleiden van de HR-Transitie is er een programmadirectie HR-Transitie en is er een apart Programmaplan HR-Transitie. De Transitie wordt daarin meer uitgebreid, concreet en integraal beschreven in het Programmaplan, inclusief tijdpad en middelen. Ook de business case die wordt opgesteld maakt deel uit van het Programmaplan.

2. Governance

De Bestuursraad heeft de opdracht verstrekt voor het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van het Programma HR-Transitie. Omdat het programma gedurende het gehele traject zowel vanuit de beleidsverantwoordelijkheid als de uitvoeringsverantwoordelijkheid moet worden uitgevoerd is deze opdracht verstrekt aan de Commandant der Strijdkrachten (CDS) en de Directeur-Generaal Beleid (DGB).

Beide functionarissen treden gezamenlijk op als opdrachtnemer voor het programma. Om het programma verder in te richten en tot uitvoer te brengen zijn de Plaatsvervangend CDS (PCDS) en de Hoofddirecteur Personeel (HDP) aangewezen als uitvoeringsverantwoordelijken. Op dit bestuurniveau wordt ook de Stuurgroep ingericht waarin naast PCDS en HDP, Directeur Begroting HDFC, D-DCo en de hoofden van de defensieonderdelen zitting hebben. De stuurgroep rapporteert aan de BR en de BR is het escalatieniveau. Door PCDS en HDP is in gezamenlijkheid een tweetal Programmadirecteuren aangewezen, zijnde de Plaatsvervangend Directeur Aansturing Operationele Gereedheid (PD-DAOG) bij de Defensiestaf (DS) en de Directeur Personeelsbeleid en -management (D-PBM) bij de HDP. De Programmadirectie wordt ondersteund door twee Expertgroepen zoals in onderstaande figuur is aangegeven.



Overleg met centrales van overheidsperoneel en medezeggenschap

Op de elementen van het HR-model en de HR-Transitie die raken aan de rechtspositie van het personeel, met inbegrip van de algemene regels volgens welke het personeelsbeleid zal worden gevoerd, is het besluit Georganiseerd Overleg Sector Defensie van toepassing. Dit betreft meer in het bijzonder:

- De uitgangspunten van het personeels- en het beloningsmodel
- Aanstellings- en contractvormen
- De uitwerking en toepassing van Strategisch Talentmanagement voor zover dat raakt aan de rechtspositie
- Beloningsbeleid en Arbeidsvoorwaarden

Overlegvoorzitters van medezeggenschapsorganen starten met het overleg over de HR-transitie op hun niveau conform het Besluit Medezeggenschap Defensie 2008. Dit betreft in zijn algemeenheid de voorgenomen toepassing en uitvoering van het HR-model en de HR-Transitie bij de diensteenheid.

3. Budget

Zoals is erkend binnen het proces van BPB-besluitvorming, is aanvullende meerjarige financiering benodigd om de HR-transitie te kunnen implementeren. De elementen van de HR-gereedheidskist zoals beschreven worden beproefd in de proeftuinen. Dit is de fase die de komende periode nog zijn beslag heeft, en waarvoor in 2020 en 2021 budget beschikbaar is. De beproevingen zullen ook financiële gegevens opleveren voor de structurele uitrol van het

personeelsmodel, de daarbij behorende regelgeving en het bijpassende BV/IT-instrumentarium.

Daarnaast gelden als **kaders**:

- voor de definitieve toekenning van middelen wordt aangesloten bij het BPB-proces. Met het oog op verantwoorde besluitvorming wordt een integrale businesscase (inclusief de uiteindelijke vervanging van Peoplesoft) opgesteld, die het mogelijk maakt de kosten (voor de baat) af te wegen tegen de opbrengsten. Uitgangspunt is dat positieve uitkomsten van de businesscase (besparingen) worden aangewend voor de structurele implementatie van de HR-gereedschapskist, om zo de Defensiebegroting als geheel zo veel als mogelijk te ontlasten. In de businesscase worden ook de kosten voor verandermanagement & communicatie opgenomen.
- de businesscase wordt in stappen opgeleverd, waarbij op basis van GO/NO GO momenten in de tijd de specifieke invulling groeit.
- De structurele financiële exploitatie van het nieuwe HR-model wordt begrensd door de vigerende kaders
- Het nieuwe HR-model leidt tot herbelegging en alternatieve aanwending van deze middelen
- Eventuele intensivering van de structurele financiële exploitatie kent een separaat traject
- De extra investeringen voor de HR-Transitie worden separaat geraamd in een business case

4. 'Current' versus 'Future' Ops

Het is niet haalbaar en vanuit verandermanagement oogpunt ook niet verstandig om de lopende bedrijfsvoering en de doorontwikkeling naar de toekomst gescheiden van elkaar aan te lopen. Het is ook qua allocatie van middelen niet reëel langs twee gescheiden lijnen te werken.

Om dit inhoudelijk, procesmatig, maar vooral in het kader van de allocatie van schaarse middelen adequaat te laten verlopen geldt het volgende **kader**:

- Het is essentieel dat de bestaande middelen, instandhoudings- en investeringsbudgetten in samenhang worden gezien, gewogen en worden ingezet. Hierbij zullen door CDS, HDPC, HDP en JIVC prioriteiten worden gesteld, als integraal onderdeel van de HR-transitie.

5. Communicatie

Communicatie is een wezenlijk onderdeel van de HR-Transitie. De transitie naar een nieuw HR-model is een ingrijpende operatie, waar iedere Defensiemedewerker wat van zal gaan merken. Wat betreft het HR-model geldt dat de verandering voor de een groter zal zijn dan voor de ander, afhankelijk van de rol binnen de Defensieorganisatie (leidinggevende, HR-professional, de brede Defensiepopulatie). De invoering van nieuw beloningsbeleid zal effect hebben op iedereen, maar ook daar zullen bepaalde groepen de effecten meer of minder gaan merken.

Veranderingen in HR leiden per definitie tot onzekerheden voor commandanten en ons personeel, niet in de laatste plaats bij personeel in het HR-domein dat deze verandering ondersteunt en er werkzaam in is. Duidelijke communicatie is daarom essentieel. Doel van de communicatie is om draagvlak te creëren door het personeel in alle geledingen van de organisatie mee te nemen in het gedachtegoed van het HR-model en hun verwachtingen t.a.v. het proces en de beoogde resultaten te managen. Waarom moet dit nieuwe personeelssysteem, inclusief nieuw beloningsmodel er komen, wat willen we ermee bereiken,

wat gaat er veranderen en wanneer is het klaar, zijn de fundamentele vragen die bij Defensiemedewerkers (zullen gaan) leven.

Doel van de communicatie-inzet

- Defensiemedewerkers **informer**en over:

- het doel en de visie van het HR-model en wat dit op termijn voor medewerkers, HR-professionals en leidinggevend en gaat betekenen;
- de transitie die de komst van het HR-model binnen Defensie te weeg gaat brengen. Op welke veranderingen moeten de HR-organisatie, leidinggevend en en medewerkers zich de komende jaren gaan voorbereiden? (Een nieuw personeelsmodel, een nieuw beloningsmodel, nieuwe procedures voor HR-professionals en leidinggevend en met een HR-verantwoordelijkheid, nieuwe IT, etc.);

- **Draagvlak creëren**: We moeten ervoor waken dat de HR-transitie iets blijft van de specialisten en van Den Haag. Dit vraagt actieve betrokkenheid van 'de commandantenlijn'.

- Door **ambassadeurs** te **creëren** in de lijn (en daarbuiten), zal de boodschap verder in de organisatie doordringen en beter landen.

- **Samenhang laten zien** tussen HR-onderwerpen en -ontwikkelingen.

Defensievisie, strategisch personeelsbeleid, personeelsagenda 2.0, Kwaliteit in Beeld, HR-Model, herziening beloningsmodel en het FUWADEF. Zo maar wat begrippen die voor komen in stukken van de HDP. Waarom werken we hier aan en wat is de relatie met de HR-transitie? Het doel van de modernisering van personeelsbeleid moet helder worden toegelicht: Waarom doen we dit?

Actieve betrokkenheid Defensieonderdelen

Persoonlijke communicatie is de sleutel tot het bereiken van onze doelgroepen. Uit onderzoek naar interne communicatie bij Defensie blijkt dat persoonlijke gesprekken (hierbij gaat het om gesprekken met direct leidinggevend en) voor medewerkers de belangrijkste bron van informatie zijn. Van de Defensieonderdelen wordt daarom gevraagd een actieve rol te spelen in de communicatie over de veranderingen die het nieuwe HR-model te weeg brengt. De commandanten/leidinggevend en staan dicht bij de medewerkers en kennen de gevoeligheden en tone of voice die gebruikt moet worden. De communicatieafdelingen en directeuren P van de Defensieonderdelen worden daarom gevraagd mee te denken over middel en boodschap. DCo behoudt een regie- en faciliterende rol.

Ook voor de Defensietop, zowel politiek, militair als ambtelijk, is een belangrijke rol weggelegd om als ambassadeur van het HR-model op te treden. Over timing en invulling van die rol vindt nader overleg plaats.

Communicatie en consultatie

De communicatieaanpak voorziet in een combinatie van Defensiebrede communicatie (o.a. online nieuwsbrief, intranet, Mijn Defensie-app) en communicatie op maat naar en met specifieke doelgroepen (veelal via bestaande communicatiekanalen van de Defensieonderdelen).

Er is sprake van centrale sturing met behulp van kernboodschappen, die behulpzaam zijn voor het afleiden van de communicatie naar eigen personeel door de hoofden van de defensieonderdelen. Vanwege Covid-19 zijn de mogelijkheden voor fysieke informatiebijeenkomsten beperkter en daarom krijgen digitale communicatiemiddelen een grotere rol in de middelenmix.

Een consultatietraject is een belangrijk onderdeel van de communicatieaanpak. Er komen dialoogsessies die er vooral op gericht zijn om medewerkers te informeren over het proces, ideeën en denkrichtingen te toetsen en aan verwachtingenmanagement te doen. De inspanningen zijn er op gericht om in dialoog en consulterend aan te sluiten bij bestaande community's. Denk hierbij aan overleggremia, maar bijvoorbeeld ook de Facebook-groep Defensiepersoneel op 1.

CONCEPT

HR-model Defensie

Deel 3

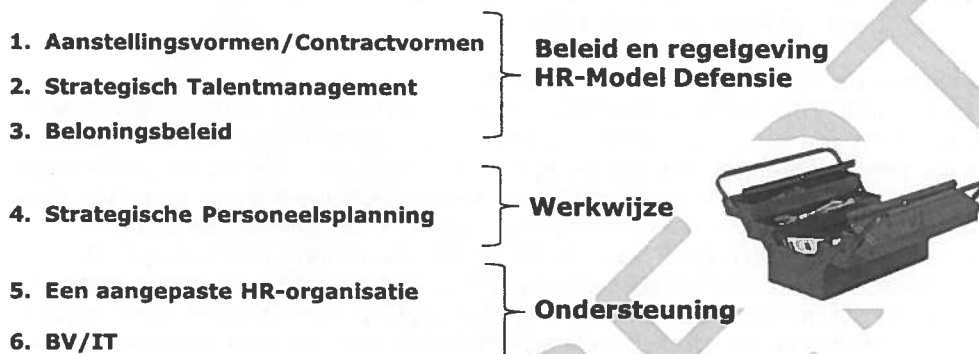
Blauwdruk HR-Gereedschapskist

Inleiding

In de eerste twee delen van dit basisdocument HR-Model worden op strategisch niveau het nieuwe HR-model, de daarbij geldende uitgangspunten en kaders, en de HR-gereedheidskist met HR-beleid, de werkwijze en de ondersteuning beschreven. Daarmee geven de eerste twee delen een beeld van waarom een nieuw HR-model nodig is, hoe dit model er op hoofdlijnen komt uit te zien, en wat de uitgangspunten en kaders zijn.

Dit derde deel – de 'Blauwdruk HR-gereedheidskist' gaat meer de diepte in. De blauwdruk bevat de *inhoudelijke* uitwerking van verschillende elementen in de gereedheidskist op het detailniveau dat nodig is om met de HR-Transitie aan de slag te kunnen gaan.

De HR-gereedheidskist bestaat uit de zes in deel twee van dit document benoemde elementen:



De HR-gereedheidskist stelt de defensieorganisatie in staat om zowel de behoeftes en de ontwikkeling van de individuele medewerkers, als de ambities en doelstellingen van de organisatie te ondersteunen. Defensie is hiermee beter in staat om op tijd, voldoende, gekwalificeerde en gemotiveerd personeel te werven te binden, en om tegemoet te komen aan de behoefte en ontwikkeling van medewerkers en aan de ambitie en doelstellingen van de organisatie, in samenwerking met de omgeving. Met als uiteindelijke doelstelling, bij alle interne en externe ontwikkelingen, op tijd inzetgereed te zijn.

In deze blauwdruk zijn inhoudelijk niet alle tollens al vastgezet en alle besluiten al genomen. Dat kan ook niet in de stapsgewijze aanpak van de omvangrijke en complexe HR-Transitie. De blauwdruk geeft wel houvast om de verdere uitwerking en besluitvorming ter hand te kunnen nemen.

Zoals gezegd, deze blauwdruk gaat over de inhoud, en niet over het proces van de HR-Transitie. Die wordt concreet gemaakt in het *Programmaplan HR-Transitie*, een apart 'rolling plan' voor de implementatie van het HR-model en de vervanging van IT-systemen in het personele domein.

Leeswijzer

Vanaf hoofdstuk 2 worden de zes elementen van de HR-gereedheidskist uitgewerkt. De hoofdstukken 2, 3 en 4 bevatten een uitwerking van de eerste drie elementen, het HR-beleid: aanstellings- en contractvormen, Strategisch Talent Management, en het beloningsbeleid. Over deze elementen van de HR-gereedheidskist zal ook overeenstemming moet worden bereikt met de centrales van overheidspersoneel.

Hoofdstuk 5 is gewijd aan de nieuwe werkwijze van Strategische Personeelsplanning. De hoofdstukken 6 en 7 behandelen de twee elementen van de gereedheidskist die gaan over de ondersteuning: de aangepaste HR-organisatie en de bedrijfsvoering en IT (BV/IT) voor het nieuwe HR-model.

Aanstellings- en contractvormen

De workforce van Defensie is divers samengesteld. De behoeften van medewerkers en de opbouw en behoeften van de eenheden zijn verschillend. Daarnaast moeten de divers samengestelde eenheden kunnen inspelen op veranderende omstandigheden, om aan de gereedstellingseisen te kunnen blijven voldoen. De huidige rechtspositie is echter star en biedt daardoor onvoldoende ruimte om hierop in te spelen.

Zoals bij alle elementen uit de HR-gereedheidskist, is ook bij de rechtspositie het uitgangspunt dat deze voortaan vanuit de toolboxgedachte wordt ingericht. Dit betekent dat eventuele beperkingen en belemmeringen zoveel mogelijk worden weggenomen: mogelijk maken in plaats van inkaderen. Hierdoor wordt de rechtspositie toekomstbestendiger. We weten immers nu nog niet hoe de toekomstige organisatie en medewerker eruit zal zien. Het is vervolgens aan de defensieonderdelen om, met gebruik van de verruimde mogelijkheden in de rechtspositie een workforce op te bouwen, waarmee aan de gereedstelling van de eenheden kan worden voldaan, die past bij de ambities en taken op korte en lange termijn.

Onderscheid beroeps- en reservepersoneel vervalt

Een belangrijke belemmering die wordt weggenomen is het onderscheid in rechtspositie tussen beroepsmilitairen en militairen die zijn aangesteld bij het reservepersoneel. In de Wet ambtenaren defensie is op dit moment sprake van een beperking in de rechtspositie doordat dit onderscheid tussen militairen met een aanstelling bij het beroeps- of reservepersoneel wordt gemaakt. Deze tweedeling in aanstelling werkt door in de rechtspositie, waarbij nooit volledig rekening is gehouden met de reservist; ditzelfde geldt voor de BV/IT. Om die reden wordt beoogd dit onderscheid af te schaffen. De flexibiliteit die een aanstelling bij het reservepersoneel met zich meebracht, raakt niet verloren, maar wordt bereikt door middel van een flexibele contractvorm ('oproepaanstelling'). Het afschaffen van het onderscheid in beroeps- en reservepersoneel heeft ertoe geleid dat de definitie van de 'werkelijke dienst' tekstueel is aangepast, zodat de definitie inhoudelijk in lijn blijft met de huidige situatie.

1. Aanstellingsvormen

Hoe gaat de rechtspositie eruit zien?

Om te beginnen komen er drie aanstellingsvormen:

- 1) *Militair algemeen:*
Dit betreft de militair die is aangesteld bij het Ministerie van Defensie en die bij aanstelling wordt gekeurd op basis van de bijzondere eisen op het punt van medische geschiktheid die zijn gesteld aan 'het zijn van militair'; de huidige 12 militaire basiseisen. Deze aanstellingsvorm ziet dus op de militair die we op dit moment als 'beroepsmilitair' kennen.
- 2) *Militair specifieke functies:*
Dit betreft de militair die is aangesteld voor een specifieke functie(groep) bij het Ministerie van Defensie en bij aanstelling voldoet aan de bijzondere eisen op het punt van medische geschiktheid die zijn gesteld voor die specifieke functie(groep). Met deze aanstellingsvorm is het mogelijk om voor een specifieke functie(groep) eisen te stellen die afwijken van de huidige militaire basiseisen. Bepaalde militaire basiseisen komen hierbij wellicht te vervallen, maar er kunnen hierbij ook nieuwe eisen worden toegevoegd. Voor welke specifieke functies of functiegroepen dit gaat gelden, zal nader worden bepaald.
- 3) *Burger:*
Dit betreft de burger is aangesteld op een functie bij het Ministerie van Defensie, oftewel de burger zoals we die nu kennen.

2. Contractvormen

Ook de contractvormen worden aangepast. De contractvorm ziet op de wijze van aanstellen (de periode en de omvang van de aanstelling). Hoewel dit een civielrechtelijke term is, blijft de rechtspositie van militair en burgerpersoneel gebaseerd op een ambtelijke aanstelling; oftewel een eenzijdig vastgesteld publiekrechtelijk besluit. Er komen drie contractvormen:

- 1) *Aanstelling in vaste dienst (al dan niet in deeltijd):*

De aanstelling in vaste dienst is mogelijk voor de militair en de burger. Een aanstelling in vaste dienst betekent een aanstelling tot het moment waarop leeftijdsontslag dan wel ontslag wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd aan de betreffende ambtenaar wordt verleend.

2) *Aanstelling in tijdelijke dienst (al dan niet in deeltijd):*

De aanstelling in tijdelijke dienst is mogelijk voor de militair en de burger. De mogelijkheden om militairen en burgers aan te stellen in tijdelijke dienst zijn vereenvoudigd, gemoderniseerd en verruimd. Met name de invoering van de eenmalige langdurige tijdelijke aanstelling van maximaal 15 jaar voor zowel militairen als burgers is een belangrijke toevoeging, waardoor de mogelijkheden tot het verrichten van maatwerk zijn toegenomen.

3) *Aanstelling om niet doorlopend in werkelijke dienst te zijn (hierna: 'oproepaanstelling'):*

Voor een 'oproepaanstelling' is benodigd dat in overleg met de militair een oproepbeschikking wordt opgesteld. In de oproepbeschikking wordt vastgelegd in welke gevallen de militair zich verplicht om in werkelijke dienst op te komen. De 'oproepaanstelling' wordt gebruikt ter vervanging van de huidige aanstelling bij het reservepersoneel en is ook van toepassing op de nieuw te vormen mobilisabele capaciteit:

- *Categorie 1: 'Oproepcapaciteit'*

Deze categorie bestaat uit militaire ambtenaren die op individuele basis een 'oproepaanstelling' zijn aangegaan. Dit kunnen zijn: externen, (voormalig) burgerpersoneel of voormalig militair personeel dat al langer dan vijf jaar de organisatie heeft verlaten.

- *Categorie 2: 'Mobilisabele capaciteit'*

Deze categorie bestaat uit militaire ambtenaren die direct aansluitend op een eerdere aanstelling (in vaste of tijdelijke dienst) bij Defensie een 'oproepaanstelling' aangaan voor maximaal vijf jaar.

3. Overige effecten op rechtspositie

Het invoeren van aanstellings- en contractvormen vanuit het uitgangspunt om belemmeringen weg te nemen, heeft indirect invloed op andere bepalingen in de rechtspositie:

- *Nederlanderschap:* Nu is afwijken alleen mogelijk bij een tijdelijke militaire aanstelling. Voortaan is het ook mogelijk om bij een vaste of oproepaanstelling in bijzondere gevallen van het Nederlanderschap af te wijken. Omdat dit een politiek gevoelig onderwerp is, waartoe naar verwachting alleen bij hoge uitzondering zal worden besloten, ligt de bevoegdheid hiertoe bij de Minister.
- *Proeftijd:* Voor militairen maximaal 6 maanden; indien geen initiële opleiding is vereist, is de proeftijd maximaal twee maanden. Voor burgers geldt een proeftijd van maximaal 2 maanden (conform civiel arbeidsrecht).
- *Verklaring van geen bezwaar:* Aanstelling onder voorbehoud van afgifte VGB wordt mogelijk tijdens de proeftijd. Tijdens deze periode wordt geen functie toegewezen en is inzet niet mogelijk, net als bij aspirant-militair.
- *Dienverplichting:* De bevoegdheid om de duur van de dienverplichting te verminderen komt te liggen bij de commandant en kan op individuele basis worden afgesproken, zodat maatwerk kan worden geboden.
- *Wisselen van aanstellingsvorm:* Er is een grondslag gecreëerd eenvoudig kunnen wisselen van aanstellingsvorm binnen Defensie: een plaatsingsbesluit is afdoende; de ontslag- en aannameprocedure is niet langer nodig.
- *Leeftijdsgrenzen bij aanstelling:* Leeftijdsgrenzen bij aanstelling vervallen voor zowel burgers als militairen.

4. Deeltijd

Voor zowel de militair als de burger is en blijft het mogelijk om in deeltijd te werken; dit is immers wettelijk geregeld voor alle werkenden in Nederland in de Wet Flexibel werken.

- *Burger:* Voor de burger blijft gelden dat zij een aanvraag kunnen indienen op basis van de Wet Flexibel Werken om de arbeidsduur aan te passen.
- *Militair met oproepaanstelling:* Voor deze militair geldt dat afspraken over de beschikbaarheid per week/maand/jaar worden vastgelegd in de oproepbeschikking.

- *Militair met aanstelling in vaste of tijdelijke dienst:* Voor deze militair blijft de constructie van deeltijdverlof gehandhaafd.

Noodwetgeving ('rode knop')

Op basis van noodwetgeving geldt voor alle militairen (vast, tijdelijk en oproep) dat ze verplicht kunnen worden om (weer) in werkelijke dienst te komen bij buitengewone omstandigheden (hierna: 'rode knop'). Op basis hiervan kan verleend deeltijdverlof worden opgeschort.

Vliegen, varen, oefenen en inzet ('oranje knop')

Verleend deeltijdverlof kan ook worden opgeschort voor vliegen, varen en oefenen en daadwerkelijke inzet (hierna 'oranje knop'). In de huidige toepassing van het deeltijdverlof, wordt regelmatig (en soms op korte termijn) gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. Dit brengt voor de militair veel onzekerheid en praktische problemen met zich mee. Om die reden is voorzien in een mogelijkheid die meer zekerheid en garanties biedt aan de militair. Afhankelijk van onder andere de aard van de functie kan, bij aanvang of gedurende de aanstelling, worden bepaald dat gedurende een vooraf bepaalde periode geen gebruik zal worden gemaakt van de 'oranje knop'. Hierdoor heeft de militair meer zekerheid, dat gedurende die periode de balans tussen werk en privé kan worden gehandhaafd.

5. HR-instrumenten

Voor zowel militairen als burgers zijn er HR-instrumenten waarmee de leidinggevende HR-beslissingen kan nemen en, indien nodig, maatwerk kan bieden. Met deze instrumenten kan de leidinggevende bijdragen aan een goede balans tussen de in-, door-, wissel- en uitstroom en kan eventueel worden ingespeeld op de behoefte van de medewerker al naar gelang de levensfase waarin de medewerker zich bevindt. De (grondslagen voor de) HR-instrumenten zullen voor de militairen worden opgenomen in hoofdstuk 4 van het AMAR, ter vervanging van de FPS-gerelateerde artikelen en voor burgers in het nieuwe hoofdstuk 3a. De HR-instrumenten betreffen zowel bestaande (bijv. deeltijdverlof) als nieuw in te voeren instrumenten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan instrumenten voor levensfasebewust personeelsbeleid als remotie en een tweedeloopbaantraject, en aan vrijstelling bij uitzending en inzet.

Strategisch Talent Management

1. Wat is Strategisch Talent Management?

Strategisch Talent Management (STM) is het vroegtijdig signaleren van talenten, het faciliteren van talentontwikkeling en het bieden van de mogelijkheid om de medewerker binnen de organisatie 'talent' laten 'zijn', sturend op de ambities en doelstellingen (op de korte en lange termijn) van de organisatie. Strategisch Talent Management is de meest integrale vorm van hoe je kunt kijken naar de beschikbare menskracht, ten opzichte van de capaciteit die benodigd is.

STM is succesvol als belangen van de organisatie en van het individu bij elkaar passen en in elkaars verlengde liggen. In het verlengde hiervan is het van belang een persoonsprofiel te formuleren die past bij de missie en de strategische doelen van de organisatie en of eenheid. Het hebben en uitdragen hiervan is van belang omdat hiermee duidelijk wordt gemaakt welke waarde door een organisatie wordt gegeven aan het menselijk kapitaal. Het ligt aan de basis van het waardecreatiesysteem van een organisatie en is daarmee essentieel voor de verdere ontwikkeling van Strategisch Talent Management. Aan de hand hiervan wordt het mogelijk de juiste (gekwalficeerde en gemotiveerde) medewerkers te werven, te binden en te behouden.

De uitdaging is om talentontwikkeling optimaal af te stemmen op de ambities, doelstellingen en ontwikkeling van de organisatie en zo de medewerker van 'waarde' voor de organisatie te laten zijn. Daarvoor moeten niet alleen de kwalificaties (kennis en kunde) worden beoordeeld, maar ook de mate van talent en de mentaliteit. Kwalificaties (kennis en kunde) zijn namelijk goed te ontwikkelen, talent is zodanig persoonlijk dat dit alleen tot ontwikkeling komt als iemand een talent wil en mag zijn! Talent is de aanlegfactor voor de ontwikkeling van een competentie (kunde) en daarom belangrijk om te kunnen bepalen of de medewerker past in de omgeving of op een functie en van waarde is. *"Hire for Attitude en train for Skills"*.

STM gaat dus niet om het vullen van functies, maar om het 'lezen' en 'zien' van mensen. We willen weten wat de ambities, drijfveren, talenten, kwalificaties (kennis, kunde) en mentaliteit zijn, en bezien hoe die passen bij de ambities en doelstellingen van de organisatie of eenheid. Het gaat om 'het aanzetten' van medewerkers, waarbij 'de lijn' moet weten aan welke knop moet worden gedraaid. Ieder persoon heeft namelijk eigen drijfveren en talenten.

Een drijfveer is datgene wat een mens van binnenuit beweegt. Hier liggen menselijke behoeften aan ten grondslag. Het kan een behoefte zijn om iets te vermijden (angst, afwijzing, strijd) of juist te krijgen (erkenning, contact, plezier).

Talenten vloeien voort uit drijfveren. Zo heeft bijvoorbeeld iemand met een hoge score op de drijfveer dominantie, een talent om sturend en overtuigend op te treden. Iemand die laag scoort op deze drijfveer, heeft een talent om meer subtiel te beïnvloeden en wekt hiermee minder weerstand bij anderen op. De wijze waarop iemand dit doet wordt waarneembaar door middel van competenties (kunde). Competenties zijn de bekwaamheden die tot uitdrukking komen in waarneembaar succesvol gedrag. Talent is hiermee de aanlegfactor voor een competentie en heeft een voorspellend vermogen over de mate van de ontwikkeling van de competentie. Vanuit talenten ontwikkelen mensen hun persoonlijk voorkeursgedrag en laten dit 'zien' in competenties (kunde). Om talenten en competenties van medewerkers en de behoeftes van de organisatie op elkaar af te stemmen, moeten zowel de medewerkers, het team en de lijn de vertaalslag kunnen maken van drijfveren, talenten naar gewenste competenties.

Hiervoor is het van belang te weten:

- Welke kennis en kunde vereist is voor functie/carrière planning;
- Welke competenties vereist zijn en worden;
- Welke, voor de competenties, relevant talenten de medewerker heeft;
- Wat de motivatie van betrokkene is.

Bij STM is, gerelateerd aan de personeelslogistieke keten, sprake van waardeontwikkeling, opgebouwd uit 3 bouwstenen, De drie bouwstenen zijn: waardecreatie – waardebenutting – waardeontwikkeling

Waardecreatie betekent het vinden en binden van de medewerkers die bij de organisatie van waarde kunnen zijn.

Waardebenutting is het benutten van het menselijk potentieel dat in de organisatie aanwezig is ofwel de optimalisatie van het menselijk kapitaal. Er is sprake van het bieden van perspectief in de carrièreplanning.

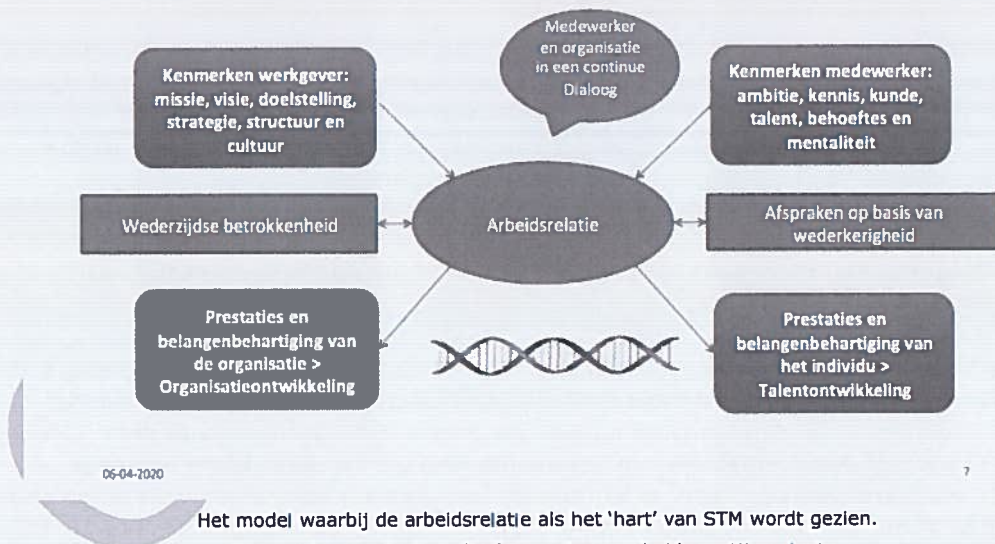
Waardeontwikkeling staat voor de (talent)ontwikkeling in een omgeving waar ruimte is en wordt ondersteund. Passende activiteiten zijn: leren; ontwikkelen; innoveren en passend (her)plaatsen binnen- of (tijdelijk) buiten de organisatie.

2. Arbeidsrelatie

Talentontwikkeling gericht op een doelstelling (STM) kan alleen succesvol zijn als er afstemming (dialog) is tussen de belangen van de organisatie/eenheid en die van de medewerker. De context waarin deze afstemming van beide partijen plaats vindt wordt de '**arbeidsrelatie**' genoemd. Deze relatie is het 'hart' van STM.

Binnen de arbeidsrelatie komen de medewerker en de organisatie elkaar tegen in een continue dialoog over verwachtingen en behoeftes. Er is sprake van een gelijkwaardige arbeidsrelatie die berust op vertrouwen en wederzijdse betrokkenheid tussen de werknemer en werkgever. Bij overeenstemming worden afspraken gemaakt op basis van wederkerigheid. Binnen dit model staat 'De mens centraal' en wordt 'gezien' als talent in relatie tot de ambities en doelstellingen van de organisatie of eenheid. Het is een arbeidsrelatie waarbij persoonlijk contact van belang is.

De Arbeidsrelatie - Hart van Strategisch Talentmanagement



De leidinggevende geeft zijn behoefte aan op basis van de purpose (missie, visie, taakstelling) en doelstelling, de gewenste structuur en cultuur, gewenste kwalificaties (kennis, kunde), talenten, mentaliteit en fysieke eisen. De medewerker heeft zelf een (helder) beeld van zijn ambities, zijn drijfveren, talenten, competenties, kennis en kunde en ambieert een functie/taak en/of carrière planning. Belangen van beide partijen komen samen binnen de arbeidsrelatie waar afstemming plaatsvindt. Hier kunnen afspraken worden gemaakt over o.a. functie toewijzing of plaatsing, plaatsingsduur, werkzaamheden en mogelijke vervolg plaatsingen (carrière perspectief).

Bij het nakomen van afspraken ontstaat (talent)ontwikkeling met succesvol gedrag tot gevolg. De medewerker levert betere prestaties waar de organisatie behoefte aan heeft.

De kwaliteit van de organisatie zelf wordt hierdoor beter waardoor ook de mate van gereedheid en inzetbaarheid zullen toenemen. Zo draagt de medewerker effectief bij aan de gewenste

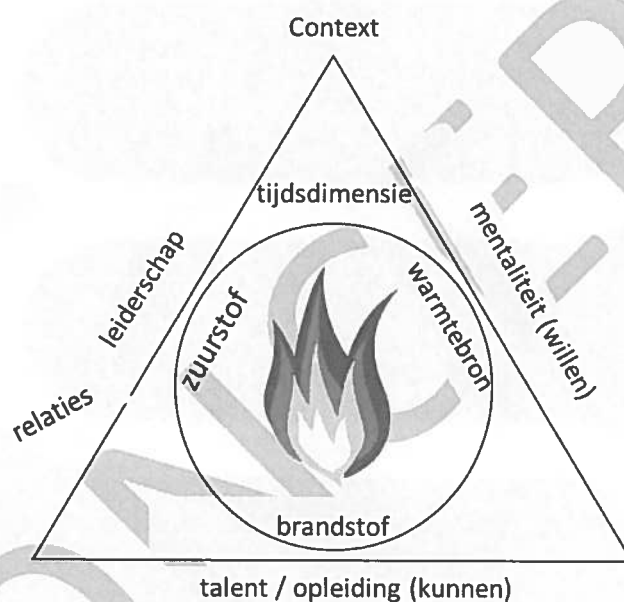
organisatieprestaties en aan verdere organisatie ontwikkeling. Het gaat om een samenspel tussen de ontwikkeling van de medewerker en organisatie ontwikkeling. Bij dit model hoort een passende gesprek- en ontwikkelcyclus en een methodiek om prestaties te kunnen monitoren en te ondersteunen.

De arbeidsrelatie vertaald:

De leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het faciliteren en ondersteunen van doelgerichte talent ontwikkeling. Het gaat er hierbij om de medewerker 'talent te laten zijn'.

'Talent hebben' is namelijk niet hetzelfde als een 'talent zijn'. De mentaliteit (het willen) van de medewerker en het geven van ruimte door de leidinggevende om talent te ontwikkelen, zijn belangrijke factoren om talent aan- en in te zetten. Mentaliteit wordt bepaald door het karakter (bij de geboorte meegekregen) en de opvoeding. Het geeft de mate van 'willen' aan. Door inzicht in de talenten en de mentaliteit kan de leidinggevende sturen op de ontwikkeling en kwaliteit, wat leidt tot toegevoegde waarde van de medewerker. Voor goed functioneren is nog een vierde factor van belang is: relaties, connecties en contacten. De mens is immers een sociaal wezen en heeft anderen nodig om te groeien.

Dit wordt visueel weer gegeven in het AMOR-model (ability-motivation-opportunity-relations)

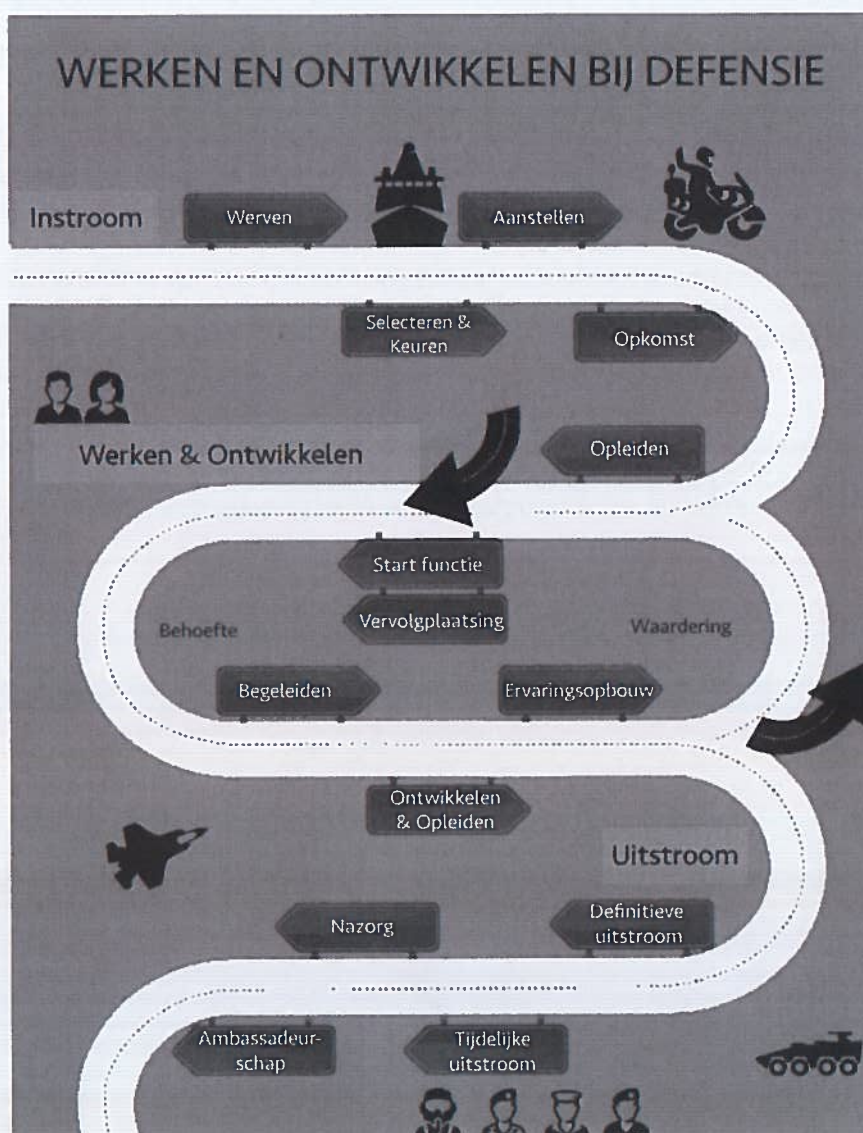


AMOR-model: Om het vuur te maken zijn er vier elementen nodig: brandstof (talent) warmtebron (mentaliteit), zuurstof (leiderschap) en relaties (andere mensen).

3. Strategisch Talent Management binnen de P&O-Processen

Bij alle elementen van het HR-model horen P&O-processen die passen bij de ambities en doelstellingen van de organisatie en bij het (h)erkennen van talent, het faciliteren en ondersteunen van persoonlijke ontwikkeling en prestaties, gebaseerd op persoonlijke behoeftes en de carrièreplanning van de medewerker. Processen waarbinnen snel en gericht kan worden geworven, uitval in een opleiding en ongepland vertrek kan worden teruggedrongen, medewerkers worden gebonden en betrokken en hierdoor bevlogen medewerkers zijn. De leidinggevende heeft de mogelijkheid om op basis van de taakopdracht te sturen op ambities, doelstellingen en taakstellingen en hiermee op de inzet van medewerkers. De P&O-processen zijn onderverdeeld in de deelprocessen 'instroom', 'werken en ontwikkelen' en 'uitstroom'. Het zijn samenhangende deelprocessen die een keten vormen en, waar mogelijk, decentraal en regionaal gepositioneerd zijn ter ondersteuning van de leidinggevenden met decentrale bevoegdheden, mandaten en budgetten. HR-experts adviseren en ondersteunen de leidinggevende bij de uitvoering van deze processen.

De P&O-processen worden hieronder verder beschreven.



Instroom: 'pre-boarding'

De instroom van medewerkers wordt in gang gezet door middel van gericht werven, selecteren, keuren en aanstellen. Activiteiten die vallen onder de term '**pre-boarding**' en onder de verantwoordelijkheid vallen van de leidinggevende met ondersteuning van HR-professionals. Al deze deelprocessen worden op basis van de ambities en doelstellingen van de organisatie/eenheid ingezet en uitgevoerd. Defensie is helder in zijn visie, weet welke type medewerkers en voor welke categorie zij wil binden en schept een reëel beroepsbeeld.

Een goede pre-boarding zorgt ervoor dat de nieuwe medewerker zich bij het eerste contact met defensie al gelijk welkom en betrokken voelt. Het zorgt ervoor dat de nieuwe medewerker al vóór de eerste werkdag vertrouwd raakt met de nieuwe werkomgeving en dus minder gevoelig is voor andere aanbiedingen. Die verbinding van de toekomstige medewerker met de defensie-eenheid is randvoorwaardelijk voor een succesvol instroomproces en moet worden geborgd.

Werven

Om de verbinding van de toekomstige medewerker met de defensie-eenheid te vergroten, vindt werving waar mogelijk en gewenst, decentraal en regionaal plaats. Onder verantwoordelijkheid van de eenheid waar het personeel wordt geplaatst, worden gerichte wervingsactiviteiten voorbereid en uitgevoerd. Doelgroepen worden op verschillende manieren benaderd of bij de eenheid uitgenodigd. De doelstelling van de eenheid is bekend, er wordt een reëel beroepsbeeld geboden

en vooraf is duidelijk welke gewenste kwaliteiten, talenten, mentaliteit en fysieke gesteldheid past bij de behoefte van die eenheid. De kracht van het decentraal en regionaal werven ligt in de nabijheid en het persoonlijke contact met het individu. De eenheden hebben hierbij zelf een actieve rol in het verzorgen van gerichte en realistische voorlichtingsdagen en het opbouwen van een regionaal netwerk met scholen, verenigingen, bedrijven en gemeentes waarbij kan worden ingespeeld op de regionale actualiteit en evenementen. Een recruiter draagt bij aan de regionale samenwerking.

De arbeidsmarktcommunicatiestrategie is erop gericht Defensie 'te branden' als een aantrekkelijke werkgever die uitgaat van de talenten en competenties van medewerkers, en die worden benut en verder ontwikkeld.

Selecteren en Keuren

Het defensie Keuring & Selectietraject wordt zowel organisatorisch als inhoudelijk in lijn gebracht met de doelstellingen en uitgangspunten van het HR-model. Hierin wordt ruimte gegeven voor organisatorische, inhoudelijke en doelgroepgerichte differentiatie. Al bij de keuring worden de talenten in kaart gebracht, zodat hiermee rekening kan worden gehouden in de initiële opleiding en/of 1^e functie toewijzing en -plaatsing.

Het toepassen van differentiatie en maatwerk bij de keuringseisen (medisch- en psychologisch onderzoek, sporttest en capaciteitentest), bij de aanstellingsmogelijkheden geeft de mogelijkheid aansluiting te zoeken met de behoeftes van potentiële medewerkers.

Opmerking: het keuringsproces kan ook in de vorm van een aanvullende keuring worden ingezet bij wisseling van functie en categorie capaciteit wanneer andere of aanvullende taken worden toegekend

Effecten van pre-boarden, decentraal, regionaal en gericht werven, selecteren en keuren

- Gericht en sneller kunnen werven
- Vroegtijdig inzicht in aanwezige talenten van betrokkenen
- Vroegtijdige (ver)binding vergroten van betrokkenheid van de potentiële medewerker met de eenheid
- Hoger rendement van het wervings- en selectietraject
- Minder uitval tijdens initiële opleiding en 1^{ste} functietoewijzing en plaatsing.

Aanstellen

Defensie biedt ruime mogelijkheden met diverse aanstellings- en contractvormen, afgestemd op de doelstelling van de organisatie en eenheid en behoefte van de medewerker.

Bij burgermedewerkers vindt de aanstelling plaats op functie. Bij militairen vindt de aanstelling plaats voor de initiële opleiding of bij een 1^e functietoewijzing en -plaatsing. Bij iedere aanstelling wordt de basis gelegd voor het verdere werken en ontwikkelen bij defensie.

Selectie/matchingsproces bij werving en vervolgplaatsing

Bij selectie gaat het om het kiezen van een kandidaat, mogelijk boven een andere kandidaat.

Selectie vindt plaats op basis van geschiktheid. De mate van geschiktheid wordt vastgesteld door middel van vooraf bekende functie-eisen, die zijn onderverdeeld in kwalificaties (kennis en kunde), medische en fysieke gesteldheid, werkervaring, inzetgereedheid, beschikbaarheid en met name ook op basis van het hebben van talent. Het hebben van een talent staat immers aan de basis van het ontwikkelen van een competentie. Omdat mentaliteit, inzet en specifieke omstandigheden uiteindelijk bepalen in hoeverre iemand een talent kan 'zijn', worden deze factoren ook meegenomen bij de selectie. Er worden per functie(groep), situatie en tijdsperiode (context) selectiecriteria vastgesteld die worden gematcht met (potentiële) medewerkers. Hierin worden geleverde prestaties meegenomen en is er ook ruimte om de kwalificatie 'geschikt' te geven gekoppeld aan een ontwikkeltraject.

De matching vindt deels digitaal en deels door middel van een direct gesprek plaats. De voorselectie gebeurt digitaal op basis van harde data: kwalificaties, opleidingen, ervaring, bewezen competenties, beschikbaarheid en de behoeftes van de medewerker. De leidinggevende beoordeelt

in een gesprek de mentaliteit, inzet en gedrag (soft skills) van de medewerker. De mate van 'geschiktheid' wordt door de leidinggevende op basis van de harde data en soft skills bepaald.

De functie-eisen zijn vastgelegd in een functieprofiel. Persoonlijke gegevens zijn vastgelegd in een persoonsprofiel. Beide profielen worden gebruikt voor het verkrijgen van inzicht in het functie- en (potentiele) personeelsbestand en voor een digitale matching van vraag en aanbod.

De medewerker en de organisatie hebben inzicht in het functiebestand (met huidig en toekomstig werkaanbod), met daaraan gekoppeld de functieprofielen en de vrijval datum van functies. De organisatie heeft daarnaast inzicht in het personeelsbestand door ontsluiting van data uit persoonsprofielen.

De medewerker geeft actief bij de leidinggevende aan in aanmerking te willen komen voor een andere functie, werkzaamheden en/of een ontwikkeltraject. Dit proces wordt ondersteund en gefaciliteerd door middel van 'het ontwikkel- en begeleidingsproces', en voor een mogelijk matchingsproces vastgelegd. Het houden van klassieke sollicitatie gesprekken en het vastleggen van een selectievolgorde (behoudens ten aanzien van verplichte doelgroepen) is binnen dit proces niet langer nodig

De vacaturebank is in zijn huidige vorm niet geschikt voor het geven van het nodige inzicht en voor digitale matching. HR-Analytics en Strategische Personeelsplanning (SPP) bieden hiervoor een alternatief waarmee het werkaanbod op de korte en lange termijn inzichtelijk wordt. Met inzicht in 'vraag en aanbod' en het voorspellend vermogen van SPP kan worden geanticipeerd op vulling van functies op termijn. Op grond van ontwikkelafspraken, -trajecten en carrièreafspraken worden plaatsingsafspraken gemaakt, waarna plaatsing volgt. Het vullen van een onverwacht vrijkomende functie op korte termijn is mogelijk door een geschikte medewerkers te benaderen op grond van de beschikbare data.

Persoons- en functieprofiel

Om een juist beeld van functie vereisten en de kwaliteit van de medewerker te krijgen wordt een Personeels- en Functieprofiel opgemaakt en vastgesteld.

Ontwikkeling en opleiding wordt herkend en erkend en wordt geregistreerd. Het programma Kwaliteit in Beeld (KIB) zorgt voor een herkenbare kwalificatiestructuur en de mogelijkheid om kwalificaties te borgen. Het is van belang dat kwalificaties civiel herkenbaar zijn en binnen Defensie meerwaarde hebben.

De data van beide profielen maakt matching van 'vraag en aanbod' mogelijk en levert input voor Strategische Workforce Planning.

Inhoud Persoonsprofiel:

Het beeld van het persoonsprofiel (gevalideerd en ongevalideerd) geeft een totaal beeld van de (potentiele) medewerker (gebaseerd op de mensvisie van defensie). En bestaat minimaal uit:

- Behaalde opleidingen (kennis);
- Competenties en ervaringen (kunde);
- Kwalificaties;
- Aanwezige talenten (kunnen);
- Mentaliteit (willen);
- Fysieke gesteldheid;
- Wensen en behoeftes (flexibele arbeidsvoorwaarden, standplaats, mate van beschikbaarheid);
- Carrière wensen;
- Carrière afspraken.

De medewerker is zelf verantwoordelijk voor de inhoud van het persoonsprofiel (gevalideerde data ten aanzien van kwalificaties (kennis, kunde) talent, mentaliteit, fysieke gesteldheid, behoeftes/wensen/ontwikkelbelangstelling

De organisatie is eigenaar van het personeelsprofiel. De vulling en het valideren van de inhoud is een gedeelde verantwoordelijkheid van de organisatie ('harde' gegevens) en de medewerker

(aanvullende informatie en/of 'nice to know'). Hiermee wordt de medewerker in een actieve rol gezet om zelf meer zeggenschap over de eigen carrièreplanning te krijgen.

Inhoud functieprofiel

Een functieprofiel beschrijft welke eisen bij een bepaalde functie horen en welk type mens (gebaseerd op de mensvisie van defensie) op dat moment in die specifieke omgeving het best past bij die functie. Op basis van dit profiel kan o.a. matching plaatsvinden en ontwikkeltrajecten worden ingezet (SWP).

Functie-eisen worden verankerd in kwalificaties (kennis, kunde), talent, mentaliteit, gereedheid, fysieke gesteldheid. Op termijn zullen deze eisen worden gekoppeld aan rollen, taken en werkzaamheden. Functie-eisen worden vastgelegd in een functieprofiel

De inhoud van een functieprofiel bestaat uit:

- Taken die bij de functie/rollen en taken horen;
- Bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- De plaats van de functie binnen de organisatie;
- Regio/standplaats;
- Het dienstverband (aantal uren, vast of tijdelijk contract);
- De vereiste opleiding (kennis);
- De vereiste werkervaring;
- Benodigde competenties (kunde);
- Benodigde Kwalificaties (KIB);
- Gewenste Talenten (kunnen);
- Gewenste Mentaliteit (willen);
- Functie Waardering.

Werken en Ontwikkelen

"Defensie investeert nadrukkelijk in het continu ontwikkelen en opleiden van het personeel, zodat zij inzetbaar zijn op de huidige taken, en door zich te ontwikkelen en opleidingen te volgen, carrièreperspectief hebben naar andere functies binnen defensie of naar werk op de civiele arbeidsmarkt" (uit Programma Duurzaam Ontwikkelen en Opleiden van Personeel). Voor STM betekent dit dat medewerkers op korte en lange termijn op een rendabele manier moeten (gaan) bijdragen (van waarde zijn) aan de strategische doelstellingen van defensie. Het gaat hierbij om het 'verduurzamen' van talent in de organisatie.

Om de binding en betrokkenheid met de medewerker te vergroten en opleidingen meer gericht op specifieke doel- en functiegroepen in te kunnen richten, worden interne defensieopleidingen passend dan wel modulair, in de regio, bij de eenheid aangeboden. Deze opleiding wordt gecombineerd met de werkzaamheden bij de eenheid waar de eerste functie vervuld gaat worden. Al vanaf de initiële opleiding worden begeleidingsgesprekken gevoerd door de opleidingsinstanties, waarbij de toekomstige eenheid wordt betrokken. Daarnaast onderhoudt ook de eenheid contact met de toekomstige medewerker. Zo wordt de betrokkenheid al vanaf het begin vergroot.

Vervolgopleidingen binnen en buiten defensie worden gevolgd na gehouden opleidings- en ontwikkelgesprekken, waarin afspraken worden gemaakt binnen de arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en de medewerker. Hieruit volgen een carrièreontwikkelings- en begeleidingsplanning en mogelijk ook afspraken over functietoewijzing of plaatsing, op basis van wederkerigheid. Ook binnen deze trajecten blijft de leidinggevende in contact met de medewerker door middel van o.a. de gesprekscyclus 'werken en ontwikkelen'.

De regie op 'waardeontwikkeling' ligt mede bij de medewerker zelf en is gericht op zowel de ambities en doelstellingen van de organisatie/eenheid als de persoonlijke ontwikkel behoefte. Hiermee krijgt de medewerker meer zeggenschap over de eigen carrièreplanning.

Start op functie (on-boarden)

Het defensieonderdeel ontvangt de medewerker en zorgt voor begeleiding en een inwerkprogramma op de functie. Het gaat erom dat de medewerker zich welkom voelt en verbonden met de werkgever.

Effect:

- o Succesvol on-boarden geeft de medewerker de mogelijkheid om een goede start te maken. Het vergroot vanaf de start bij defensie de verbonden- en betrokkenheid tussen de medewerker en de eenheid waardoor inzet, motivatie en ontwikkeling wordt vergroot.
- o Een goede on-boarding zorgt voor een snelle integratie

Functietoewijzing (FTW) en plaatsing:

Defensie gaat op basis van strategische personeelsplanning (SPP) maatwerk bieden in de carrièreplanning. SPP geeft op strategisch, operationeel en tactisch niveau inzicht in de mogelijkheden bij defensie, geeft zicht op de behoefte aan personeel nu en op termijn en geeft een beeld van het aanwezige potentieel geplaatst op functies. Gemaakte afspraken over ontwikkeling en functietoewijzing en plaatsing, worden hierin meegenomen.

Door het hebben van inzicht van de organisatiedoelen en -behoeftes kunnen er vroegtijdig met medewerkers afspraken worden gemaakt over mogelijke ontwikkeltrajecten (incl. ervaringsopbouw) met daaraan gekoppeld een vervolgsplaatsing of -plaatsingen.

Zo kan het voorkomen dat in een vroeg stadium wordt besproken dat een bepaalde operationele functie een logische vervolgstap ten behoeve van de ontwikkeling kan zijn en er op een later (vastgesteld) moment afstemming plaatsvindt bij welke eenheid betrokkene geplaatst wordt. Hierin zal de op dat moment geldende thuissituatie en het organisatieprogramma worden meegewogen. Hiermee vindt functietoewijzing en plaatsing plaats op basis van (potentiele) geschiktheid en bestaat er ruimte voor ontwikkeling in en ten behoeve van een toekomstige functie.

De gemaakte afspraken en voortgang ten aanzien van de ontwikkeling worden als input gebruikt voor de SPP op de verschillende niveaus waardoor het mogelijk wordt om steeds concreter te plannen en afgestemde plaatsingsafspraken te maken.

Functietoewijzing en plaatsing vindt plaats na een selectieproces. Hierbij moet de organisatiebehoefte zijn vastgesteld en moeten p-profielen zo zijn ingericht dat datamatching kan plaatsvinden.

Functietoewijzing en plaatsing vindt plaats op basis van:

- Geschiktheid; Kwalificaties [kennis, kunde], talent, mentaliteit, gereedheid, fysieke gesteldheid, benodigde (operationele) ervaring en beschikbaarheid.
Met ruimte voor ontwikkeling in de functie of voor een toekomstige functie
- 1^e matching op basis van O-profiel (vanuit de organisatie) en P-profiel (incl. gemaakte afspraken en wensen), de zogenaamde harde data.
- Vervolgmatching op basis van potentieel inschatting, mentaliteit, inzet gedrag en ontwikkelplan.

Bij de functietoewijzing en plaatsing worden binnen de arbeidsrelatie afspraken gemaakt over:

- (Flexibele) functieduur;
- Arbeidsduur (mate van beschikbaarheid);
- Ontwikkeling en opleiden t.b.v. de huidige en/of toekomstige functie(s).

Voor:

- Een of meerdere vervolgsplaatsingen (carrière perspectief voor functies, functiegebieden en/of regio en plaats).

Functietoewijzing en plaatsingen kunnen plaatsvinden ter verbreding en verdieping van kennis, kunde en talenten en het opdoen van ervaring. Verplaatsingen gaan gekoppeld met op maat gemaakte, afgestemde afspraken over arbeidsvoorwaarden en ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden en mogelijke vervolgafspraken.

Kenmerken van een verticale toewijzing/plaatsing:

- Op een functie met een hogere rang/schaal;
- Carrièrewending (remotie), na functietoewijzing/plaatsing op eigen verzoek naar een functie met een lagere rang/schaal.

Kenmerken van een horizontale toewijzing/plaatsing:

- Plaatsing, binnen de carrièreplanning van de medewerker ten behoeve van ervaringsopbouw en/of ontwikkeling (verdieping en verbreding).

Kenmerken van een directieve toewijzing:

- Indien het een operationele noodzaak betreft (in lijn met het militair zijn). Betreft een verplaatsing die in uitzonderlijke gevallen zal plaatsvinden. Gelijktijdig wordt in overleg met betrokkene een alternatief perspectief (bijgestelde carrièreplanning) geboden. De directieve plaatsing wordt beschouwd als 'een ontwikkelmoment' binnen de carrièreplanning en wordt als 'meerwaarde' voor de medewerker en organisatie gezien. Een directieve toewijzing mag op termijn niet leiden tot belemmeringen in de ontwikkeling van de militair.

Effecten:

- Voortijdige matching op O-P profiel vanuit een reële SPP
- Kunnen bieden van concreet loopbaanperspectief
- Kunnen bieden van perspectief gekoppeld aan een ontwikkel (ervarings)traject

Functieduur

Bij functietoewijzing en plaatsing worden binnen de arbeidsrelatie afspraken gemaakt over de functieduur die aansluiten bij de behoeftes van de medewerker en passen bij de doelstelling van de eenheid. Bij dat laatste kan bijvoorbeeld worden gedacht aan operationele noodzaak en/of het bestendigen van kennis binnen een functiedomein (rendement). In het belang van de medewerker wordt rekening gehouden met de duur van een ontwikkeltraject, ervaringsopbouw en persoonlijke behoeftes.

De min-max functieduur wordt in een functieprofiel als kader weergegeven. Concrete afspraken over de functieduur worden bij functietoewijzing en plaatsing in overleg gemaakt en vastgesteld. Hierbij horen minimale uitvoeringsrichtlijnen. Op basis van inzicht en voorspellend vermogen (SPP en HRA) kan onder de verantwoordelijkheid van de defensieonderdelen flexibele functieduur worden toegepast.

Het bevorderingsbeleid

Het bevorderingsbeleid richt zich op (potentiële) geschiktheid op basis van kwalificaties (kennis, kunde), talent mentaliteit en beschikbaarheid. Bevordering vindt plaats na verticale functietoewijzing/plaatsing met de daarbij behorende beloning op basis van functiewaardering. Militaire rangen hebben hierbij niet langer een directe relatie met de beloning of carrièrepaden. Bevordering vanwege anciënniteit/vervullen van een aantal functies is geen uitgangspunt meer.

Het Opleidingsmodel

Het opleidingsmodel wordt gebaseerd op Strategisch Talent Management. Uitgangspunt is dat Defensie op basis van aanwezige talenten investeert in het continu en duurzaam ontwikkelen en opleiden van de medewerkers. Hieraan is een werkgerelateerd doel gekoppeld op korte en lange termijn. Deze doelstellingen kunnen binnen en buiten defensie liggen en/of gericht zijn op de persoonlijke ontwikkeling.

Duurzaam ontwikkelen en opleiden heeft verschillende verschijningsvormen, op defensiebreed, regionaal en individueel niveau:

Op Individueel niveau gaat het om het goed en gekwalificeerd zijn, blijven en worden in het huidige of toekomstig werk. Voor het verbinden van vakkundigheid, adaptiviteit en employability is een cyclisch proces van het continu ontwikkelen en opleiden van de medewerkers noodzakelijk. Hierdoor blijven medewerkers gekwalificeerd voor de uitoefening van het huidige werk, kunnen zij doorstromen naar ander of toekomstig werk binnen defensie of uitstromen naar werk op de civiele arbeidsmarkt. Door vakkundigheid zorgen medewerkers ervoor dat zij gekwalificeerd zijn voor hun huidige taken en dat zij bijblijven op hun vakgebied. Door adaptief te zijn anticiperen zij op kwalificaties die benodigd zijn voor toekomstig ander werk (talent- en competentieontwikkeling).

En wanneer medewerkers daadwerkelijk bewegen naar ander werk, dan geven zij invulling aan de interne dan wel externe employability door zich hiervoor te kwalificeren (loopbaan). Deze cyclus voegt waarde toe aan de ontwikkeling van zowel medewerkers, de organisatie en de wereld daarbuiten.

Op regionaal niveau gaat het om het beter op elkaar afstemmen van vraag en aanbod op de regionale opleidings- en arbeidsmarkt. Defensieonderdelen geven hier invulling aan door middel van het zoeken van de samenwerking met verschillende partners.

Op defensieniveau gaat het om het in samenhang vormgeven en borgen van een stelsel van voorzieningen voor een goed ontwikkel- en opleidingsklimaat (beleid). Dit wil zeggen het vormgeven van een lerende organisatie met een leer- en ontwikkelcultuur, waarbij vakkundigheid, adaptiviteit en employability centraal staan. Uitgangspunten zijn: joint en combined. Joint om beter invulling te geven kunnen geven aan denken (expertise), organiseren (samen) en opereren (paars en civiel, tenzij....opleiden). Combined om optimaal samen te werken met partners uit het onderwijs en bedrijfsleven.

Het succes van duurzaam ontwikkelen en opleiden hangt af van het goed met elkaar verbinden en het op elkaar afstemmen van deze niveaus.

Opleiden ten behoeve van functie-eisen, maar ook met het oog op de ontwikkeling in de functie en/of gericht op vervolgplaatsingen betekent een 'waardeontwikkeling in een waardeontwikkeltraject'. Het opleidings- en ontwikkeldoel gaat over 'de ontwikkeling in waarde' van de medewerker voor organisatie- en/of persoonlijke ontwikkeldoelstellingen. We noemen dit 'Waardeontwikkelopleidingen'. Het onderscheid in functie- en loopbaanopleidingen komt hiermee te vervallen.

Het eigenaarschap van de specifieke militair vormende OPCO-opleidingen (AMO/EMV/VVO) wordt, daar wat dit gewenst en passend is, belegd bij de eenheden binnen de OPCO's zelf. Opleiden en ontwikkelen vindt plaats in samenspraak met de eenheid waar de medewerker wordt geplaatst. Inhoud, duur en tijdsbestek worden op basis van de behoefte van de eenheid afgestemd zodat dit op een efficiënte en effectieve wijze plaats vindt: "Just in time, just enough".

Het opleidingsmodel bestaat dus uit:

1. Initiële opleiding ten behoeve van de verrichting van de eerste functie. Met aandacht voor: Inhoud (w.o. vorming), duur en aanvang, in samenspraak met de eenheid;
2. Waardeontwikkelopleiding t.b.v. functie en carrièreplanning, in relatie tot de ambities en doelstellingen van de organisatie en op basis van wederkerige afspraken;
3. Waardeontwikkelopleiding t.b.v. persoonlijke ontwikkeling, niet noodzakelijk gericht op organisatiedoelen. Wanneer de opleiding wel van waarde wordt geacht voor de organisatie bestaat de mogelijkheid tot budgetuitwisseling.

Effecten:

- Opleiden staat hiermee in directe relatie met te behalen doelen en is afgestemd op functiegebied, aanstellings- en contractvorm, en niveau van instroom;
- Opleiden sluit hiermee beter aan bij de behoeften van de medewerker, is herkenbaar en zorgt voor binding en betrokkenheid met de eenheid;
- De medewerker is eerder gereed en gekwalificeerd voor de functie waardoor eerder rendement wordt behaald;
- Meer carrièremogelijkheden;
- Rechtspositie bij de waardeontwikkelopleidingen is gelijk.

Het Ontwikkel- en begeleidingsproces

Het ontwikkelen en begeleiden van defensiemedewerkers is niet nieuw. In het huidige beleid ligt de focus echter op de aanwezige competenties en het in kaart brengen en verkleinen van de tekortkomingen van de medewerker ten aanzien van de bij de functie behorende eisen en vaardigheden. Daarbij zijn functie- en loopbaanbegeleiding gescheiden en vallen deze onder de verantwoordelijkheid van verschillende functionarissen. Functiebegeleiding vindt plaats door middel

van functioneringsgesprekken en beoordeling, veelal in een 1-op-1 gesprek met de leidinggevende. Er wordt dan vooral teruggekeken op welke doelen en/of prestaties niet (voldoende) zijn behaald. Loopbaanbegeleiding vindt voornamelijk plaats binnen de P&O-organisatie en is hoofdzakelijk gefocust op een volgende plaatsing op korte termijn.

Strategisch Talent Management daarentegen heeft als uitgangspunt het vroegtijdig signaleren van talenten, het faciliteren van talentontwikkeling en de medewerker 'talent' laten 'zijn', vanuit de ambities en doelstellingen van de organisatie. Ontwikkeling en begeleiding vinden plaats op basis van aanwezige kwaliteiten (kennis, kunde), talenten en mentaliteit. Ontwikkeling ten behoeve van de uitoefening van de huidige functie en de ontwikkeling binnen de carrièreplanning worden hierin niet als afzonderlijke trajecten gezien. Gelet hierop is binnen STM een ander ontwikkel- en begeleidingsproces nodig. Een proces dat uit gaat van de aanwezige kwaliteiten en talenten van de medewerker, de ontwikkeling hiervan en het houden van 'een constante dialoog' tussen de medewerker, de leidinggevende en het team. Met 'een constante dialoog' wordt het dagelijkse gesprek als onderdeel van het werk bedoeld. Het gaat dan over de inzet van de medewerker, de ontwikkeling van talenten, kennis, kunde en prestaties. Dit heet in vaktermen performance development.

Performance Development en de nieuwe gesprekscyclus

Om het gedachtengoed en de werkwijze van het nieuwe HR-model Defensie en hiermee het STM efficiënt en effectief te kunnen ondersteunen is het essentieel om structureel inzicht te hebben in de prestaties (performance en gedrag) van alle medewerkers, afgezet tegen de te behalen organisatiedoelstellingen.

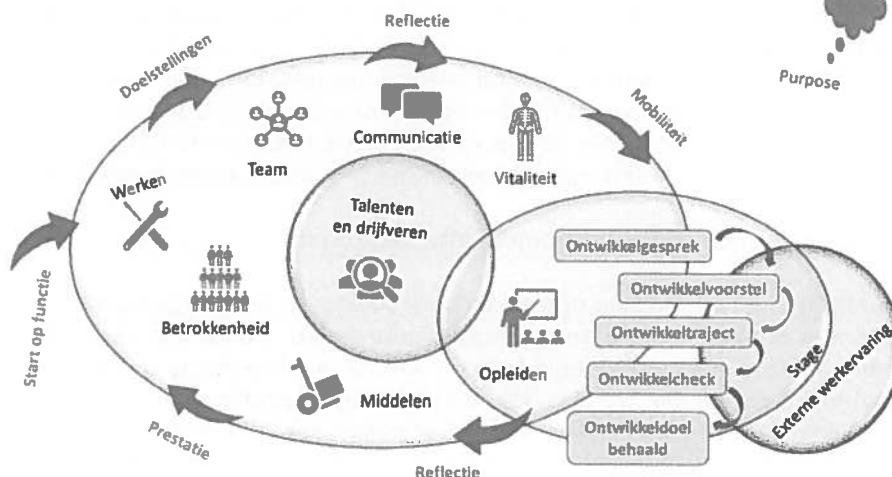
Het ontwikkelen van prestaties en gedrag van medewerkers wordt gedefinieerd als 'het doelbewust, datagedreven monitoren en continu verbeteren van de prestaties met behulp van data-indicatoren. Het is een continu proces, inclusief feedbackprocedures en analyse, dat verloopt volgens een vast stramien, waarbij iedereen in de organisatie wordt betrokken.'

Vertrekpunt bij het inrichten van performance development is het meetbaar maken van doelstellingen op alle organisatieniveaus door deze te vertalen naar kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Dit om uiteindelijk actie te kunnen ondernemen voor bijsturing van de organisatie. Dit bijsturen gebeurt op basis van datagedreven werken en continu verbeteren met behulp van PDCA-verbetercirkels.

Van 'terugkoppelen functioneren' naar een 'continue dialoog'

Ten behoeve van het daadwerkelijk begeleiden van medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden en in hun gewenste ontwikkeling is het noodzakelijk invulling te geven aan het bestaande proces 'Terugkoppelen Functioneren'.

Continue dialoog Werken en Ontwikkelen



Binnen de gesprekcycclus 'werken en ontwikkelen' gaat het niet over de resultaten van het werk maar over de bijdrage die de medewerker levert aan het resultaat en over zijn ontwikkeling binnen het team. In deze cyclus komen de volgende items aan bod:

- Doelstellingengesprek
- Reflectiegesprek
- Mobiliteit
- Ontwikkelgesprek
- Prestatiegesprek

Bij het nieuw starten op functie (onboarden) vindt binnen het introductieprogramma het gesprek over de **doelstellingen** plaats. Hierin wordt besproken welke werkprestatie de komende periode van de medewerker verwacht wordt. 'Werkprestatie' wordt hierbij vertaald naar gedragingen en acties die relevant zijn voor het behalen van de doelstellingen van de organisatie. De vraag die beantwoord moet worden is: 'Wat wordt jouw bijdrage aan de organisatie de komende periode?' Dit lijkt vrijblijvend maar het tegendeel is waar. Wie zijn doelen niet haalt, kan externe factoren de schuld geven maar wie niet doet wat hij belooft, moet uiteindelijk verantwoording afleggen in het prestatiegesprek.

De bijdrage die de medewerker gaat leveren moet vooral samenhangen met datgene waar hij goed in is. Hier zit een risico aan, namelijk dat een medewerker alleen gaat doen waar hij goed in is en dat bepaalde zaken dan niet gedaan worden. Echter, in reflectiegesprekken over de te behalen doelstellingen met het team, wordt het team betrokken en wordt uiteindelijk het team aangesproken op de bijdrage van de individuele medewerker.

Mobiliteit binnen en buiten defensie

Als we de ontwikkeling van de medewerker centraal stellen en invulling geven aan een meer open personeelssysteem. Dan wordt gekeken naar de beste volgende stap voor de medewerker en de organisatie, en op welke wijze sterke punten, vanuit het aanwezige talent, verder ontwikkeld kunnen worden. Dit kan ook betekenen dat het in het belang van de medewerker en de organisatie is dat de medewerker zich op termijn elders gaat ontwikkelen.

Gesprekken over mobiliteit en ontwikkelen hebben tevens als doel dat de medewerker op de langere termijn kan blijven werken (duurzame inzetbaarheid) en dat het werk wordt uitgevoerd met plezier (vitaliteit).

Daar waar sprake is van een **ontwikkel- en of mobiliteitsvraagstuk** wordt de medewerker ondersteund door een professional op het gebied van employability. In een aantal 1-op-1 contacten wordt als volgt invulling gegeven aan deze gesprekken:

1. Ontwikkelgesprek
De medewerker legt de ontwikkelvraag voor aan de employabilityadviseur. De vraag kan vanuit een divers aantal scenario's zijn ontstaan (organisatie, team, individu, projectleider, lijnmanager etc.)
2. Ontwikkelrichting en -voorstel
De medewerker maakt een keuze uit een ontwikkelmenu. Een employabilityadviseur gaat hierna in overleg met de leidinggevende, overige relevante spelers in de keten (p-planning, financiën etc.) en een afspraak over carrièreplanning en/of ontwikkelplan volgt. De employabilityadviseur legt het loopbaanvoorstel voor aan de medewerker. Bij akkoord vindt ondertekening van een overeenkomst plaats (wederkerige afspraak tussen de lijn en werknemer) en relevante informatie wordt opgenomen in het p-profiel van de medewerker.
3. Ontwikkeltraject
Hierna start het uitvoeren van het overeengekomen ontwikkeltraject.
4. Ontwikkelcheck
Op vooraf afgesproken momenten vindt de ontwikkelcheck plaats. In de overeenkomst wordt ook vastgelegd met hoe en met wie deze checks plaatsvinden. Ook wordt aangeven wat over de voortgang moet worden vastgelegd in het p-profiel. Als tijdens de check blijkt dat het ontwikkeldoel niet behaald kan worden, kan dit leiden tot bijstelling, onder- of afbreken van het ontwikkeltraject. Indien het onder- of afbreken van het ontwikkeltraject direct verwijtbaar is aan de medewerker zelf kan dit rechtspositionele gevolgen hebben.
5. Ontwikkeldoel behaald

Successen moeten gevierd worden! Bij het behalen van het ontwikkeldoel, wordt dit bekend gesteld in de naaste omgeving. Afhankelijk van de impact van het behaalde succes wordt een prestatiegesprek gehouden. De (door)ontwikkelde collega heeft nieuwe toegevoegde waarde voor het team. Dit kan leiden tot bijstellen van de eerder geformuleerde doelen, prestaties, werkpakket of rolverdeling. Dan zal een nieuw doelstellingengesprek moeten plaatsvinden.

Prestatiegesprek

Aan het eind van een bepaalde periode (afhankelijk van de inrichting van SPP) zal bezien moeten worden of de prestaties en ontwikkeling van de individuele medewerker in lijn zijn met de eerder gemaakte afspraken. Niet de resultaten van het werk maar de bijdrage van de medewerker staat hierbij centraal. Tijdens het prestatiegesprek wordt ook de validatie van de waarde die de medewerker aan zichzelf heeft toegevoegd behandeld. Als voorbeeld; een behaald diploma of certificaat zal fysiek gecontroleerd moeten worden, opgeslagen in het p-dossier en zichtbaar gemaakt moeten worden in het personeelsprofiel.

De uiteindelijke doelstelling van de inzet van deze gesprekscyclus binnen het proces 'Werken en Ontwikkelen' is de 'waarde' van de medewerker te vergroten en minimaal gelijk te laten zijn aan de investeringen die de organisatie doet in de medewerker.

Effecten Ontwikkel- en begeleidingsproces:

- Doelgerichte ontwikkelbegeleiding onder de verantwoording van de leidinggevende, ondersteund door een professionele HR-organisatie;
- Met het sturen op talent wordt de medewerker vanuit zijn kracht ingezet wat resulteert in optimale waarde benutting;
- Constante monitoring van de voortgang van de inzet en ontwikkeling van de medewerker met de mogelijkheid om op tijd bij te schakelen;
- De leidinggevende krijgt constant een juist beeld van wat speelt binnen het team;
- Verbinding en betrokkenheid met de medewerker waardoor de prestatie van de medewerker en van het team verbetert en organisatiedoelen worden behaald;
- De medewerker zelf krijgt directe invloed op hoe hij/zij, binnen de context die defensie biedt, functioneert en zich ontwikkelt naar overeengekomen doelen.

Uitstroom

De laatste indruk die een organisatie maakt heeft gevolgen voor hoe oud-medewerkers terugkijken op de organisatie en de periode waarin ze bij Defensie in dienst waren.

Investeren in een goed afscheid loont, want als ook die ervaring positief is, is het zeer waarschijnlijk dat de medewerker al zijn positieve ervaringen deelt met anderen. Andersom is overigens hetzelfde aan de orde: oud-medewerkers die ontevreden zijn zullen hun negatieve ervaringen ook met anderen delen. Redenen om onder het nieuwe HR-model te investeren op activiteiten die, afhankelijk van de reden van vertrek, het afscheid in het juiste perspectief plaatst en daar waar nodig nazorg verleend en ambassadeurschap nastreeft.

In een stabiele organisatie bepaalt in veel gevallen de uitstroom de instroom. Echter in de hedendaagse dynamiek is uitstroom complexer geworden en vergt een meer strategische aanpak. Met behulp van SPP wordt eerder en defensie breed inzichtelijk welke uitstroom regulier verwacht wordt en welk effect dit heeft op het voortzettingsvermogen van de organisatie.

De voorheen 'irreguliere' uitstroom van bijvoorbeeld medewerkers die het gevoel hebben niet op de juiste plaats te zitten of niet de werkzaamheden te doen waar zij energie van krijgen, wordt verminderd. Uitstroom wordt voorspelbaar omdat binnen de arbeidsrelatie ruimte is voor een directe dialoog over werken en ontwikkelen. Binnen de nieuwe gesprekscyclus worden dergelijke signalen eerder gedetecteerd en wordt vanuit het talent van de medewerker bezien welke andere mogelijkheden er zijn om de problematiek weg te nemen. Betrokkenheid van medewerkers wordt gemonitord en er wordt actie ondernomen als blijkt dat betrokkenheid terugloopt of er onvrede is.

Uiteraard kan uit de dialoog ook blijken dat een medewerker een bewuste keus gaat maken om de organisatie te verlaten. Met name vanuit de gedachte dat medewerkers niet meer 'for life' bij een organisatie willen werken, is het bespreekbaar dat men contracten met kortere looptijden aangaat en dat het afscheid als gepland plaatsvindt. Ook tijdelijk afscheid nemen en op een later moment weer terugkeren in de organisatie behoort tot de mogelijkheden.

Het afscheid nemen zelf wordt begeleid door een off-boardingsprogramma dat past bij de reden van uitstroom en dat voorziet in een gedegen overdracht en bestendigen van relaties.

CONCEPT

Beloningsbeleid

1. Het vertrekpunt

Omdat het HR-model is gestoeld op wezenlijk andere uitgangspunten dan die ten grondslag liggen aan het huidige beloningsmodel, moet ook het beloningsmodel worden aangepast, op grond van modern en conjunctuurafhankelijk beloningsbeleid.

Dat geldt in het bijzonder voor het loongebouw voor militairen. Dat is gestoeld op de verouderde uitgangspunten van onder meer anciënniteit en bezoldiging naar rang. Het huidige loongebouw paste goed in de context van een langdurig dienstverband bij Defensie met vaste loopbaanpatronen en blokbevorderingen. De daarbij horende loonlijn paste tot voor kort bovendien goed bij het eindloonstelsel, dat voor de pensioenaanspraak immers uitgaat van het laatstverdiende loon. Dit stelsel is echter met ingang van 1 januari 2019 afgeschaft.

Het loongebouw voor militairen is in de kern niet gewijzigd. De omgeving is dat echter wel. Het model van de huidige vaste loopbaanpatronen past niet in het nieuwe HR-model. De huidige loopbaanpatronen zijn voornamelijk geënt op de cumulatie van kennis en ervaring alvorens men kan doorstromen naar hogere rangen, en het huidige loongebouw correspondeert daarmee. Veel (jongere) militairen willen echter op een eerder moment kunnen doorstromen naar werk met een bredere verantwoordelijkheid, hogere rang en daarmee corresponderende beloning. Talent dat halverwege de loopbaan Defensie binnen wil stromen, wordt nog te vaak geconfronteerd met de noodzaak 'onderaan' te beginnen. Dit kan begrijpelijk zijn vanuit een perspectief van militaire ervaringsopbouw (rang), maar niet vanuit het perspectief van de 'marktwaaarde' van de talenten en vaardigheden die deze medewerker mee brengt.

Alles bij elkaar genomen, betekent het dat we een beloningsstelsel met een daarbij horend loongebouw moeten vinden dat past bij de huidige tijdgeest en behoeften van werkenden. Het gaat hierbij om verandering van systematiek, die er voor zorgt dat de beloning beter uitlegbaar is en beter aansluit bij de prestatie en het werk dat je doet. De herziening van het beloningsmodel moet aansluiten bij de uitgangspunten dat medewerkers makkelijker in- en uit kunnen stromen, zich kunnen ontwikkelen en samen met de werkgever vormgeven aan de carrière.

2. De volgorde der dingen

1. Allereerst is het zaak **een visie op belonen** en de grondslagen van een nieuw beloningsmodel vast te stellen. Daarbij moeten **fundamentele inrichtingskeuzes** worden gemaakt, zoals rang- of functiebezoldiging, of een combinatie van beiden. In dit kader moet tegelijkertijd duidelijk worden of het huidige **functiewaarderingsysteem** nog steeds een inzichtelijke en solide basis vormt voor het nieuwe loongebouw. Dat betekent dat duidelijk moet zijn op welke manier we de werkzaamheden van de militair waarderen en welke basisbezoldiging hierbij hoort.
2. Daarna worden de **kaders van het nieuwe beloningsmodel uitgewerkt** naar een **nieuw loongebouw** met bijbehorende salaristabellen. De basisbezoldiging en het stelsel van toelagen moeten daarbij in samenhang worden beschouwd. Zodra vaststaat wat behoort tot de basisbezoldiging, kan worden vastgesteld welke elementen in aanmerking komen voor beloning via een toelagenstelsel.
3. De **uitwerking van een vereenvoudigd stelsel** van toelagen vormt dan het sluitstuk van deze herziening.

Strategische Personeelsplanning

Het nieuwe HR-model moet het de organisatie mogelijk maken om in te kunnen springen op voorziene en onvoorziene ontwikkelingen, zowel intern als extern. De organisatie moet snel en flexibel kunnen reageren en anticiperen op veranderingen in zowel de veiligheids- als de economische context, die tot een bijstelling van de strategische doelstellingen van de organisatie kunnen leiden, maar ook op veranderingen op de meer korte termijn, zoals bijvoorbeeld plotselinge veranderingen in de landelijke en regionale arbeidsmarkt. Steeds zal de organisatie de vertaling moeten maken naar gerichte acties op het gebied van in-, door- en uitstroom van personeel, om de gereedstelling zeker te stellen bij een tegelijk gezonde en blijvend betaalbare opbouw van het personeelsbestand.

Dit alles betekent dat een vast personeelsbestand niet langer het uitgangspunt vormt voor de bemensing van Defensie. De verhouding tussen een vast en een flexibel bestand zal variëren al naar gelang de op dat moment gewenste balans tussen robuustheid en flexibiliteit, die per defensieonderdeel kan verschillen. Oplossingen zijn ook mogelijk zonder extra personeel, zoals in de bedrijfsvoering of met behulp van technologie; niet alle rollen en/of taken bestaan nog over 5 of 10 jaar. We moeten daarom analyseren in hoeverre het huidige personeelsbestand kwalitatief en kwantitatief past bij de huidige inzet- en gereedstellingsopdrachten, en welke conclusies we hieraan moeten verbinden op de langere termijn. Hoe gaan we om met delta's die we ongetwijfeld gaan tegenkomen?

Het personeelsbestand en de ontwikkeling daarvan moeten continu in lijn zijn met de gereedstelling, en daarmee ook meerjarig herleidbaar naar de strategische doelstellingen en de ambities van de organisatie. Dit geldt op alle organisatieniveaus: op het niveau van het beleid en de aansturing van de uitvoering, op het niveau van de defensieonderdelen en op het niveau van de eenheden. Het proces om hier invulling aan te geven heet Strategische Personeelsplanning (SPP).

We onderscheiden binnen SPP een drietal hoofdelementen:

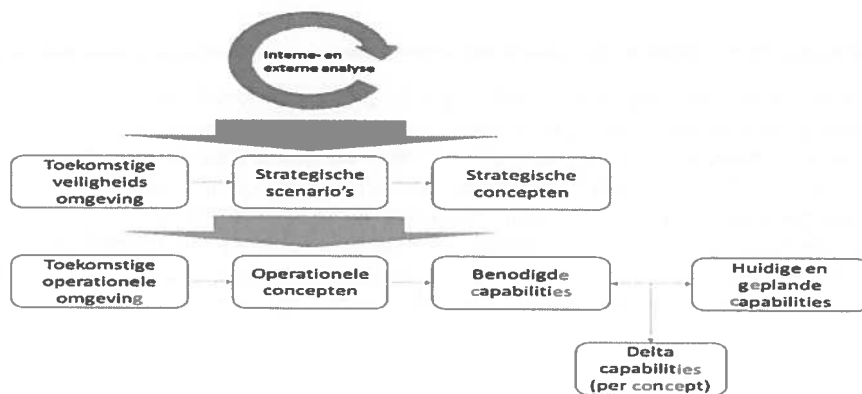
- a. Het huidige personeelsbestand
- b. Het nu benodigde personeelsbestand, de 'delta' met het huidige personeelsbestand
- c. Het toekomstige personeelsbestand

Door deze drie hoofdelementen te integreren in onze bestaande planningsprocessen, krijgen we continu inzichtelijk hoe het huidige personeelsbestand is afgestemd op zowel de huidige inzet- en gereedstellingsopdrachten, en ook hoe en of het huidige personeelsbestand zich ontwikkelt richting de strategische doelstellingen en ambitie van de organisatie. SPP werkt dus top down en bottom up.

SPP gaat in de kern om het integreren en verankeren van de personele component in het proces van Krijgsmachtontwikkeling (KMO). In elke fase van het proces van KMO heeft SPP een plek. De drie hoofdelementen van SPP zijn in feite als 'driehoek' telkens verbonden met elke fase in het proces van KMO en onderliggend planproces. Dit is geen statisch maar een dynamisch geheel, waarbij de input in elke fase in een logisch verband staat met de andere fasen.

Deze aanpak helpt niet alleen om de ontwikkeling van het personeelsbestand direct te relateren aan de gereedstelling en de ambitie van de organisatie en dit te monitoren, het draagt ook bij aan een duidelijk en coherent beeld op elk organisatieniveau van benodigde interventies en maatregelen op personeelsgebied, op zowel de korte als de lange termijn.

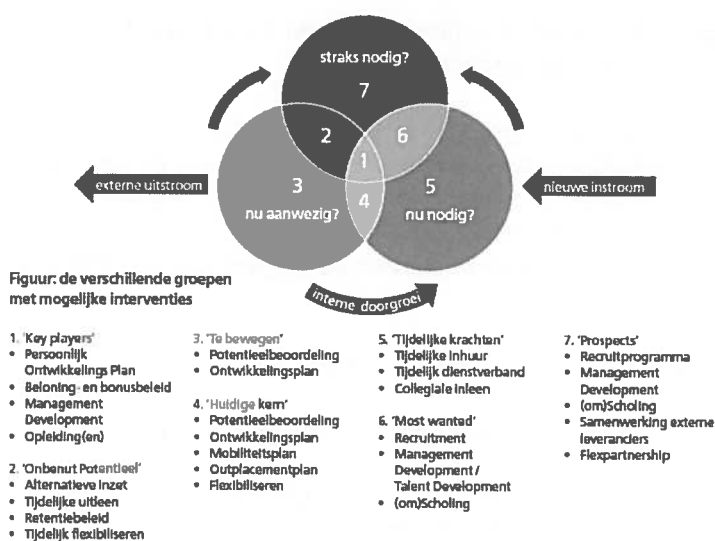
In onderstaande afbeelding is de analyse schematisch weergegeven.



Deze 'Gap-analyse' is vervolgens richtinggevend voor zowel het Defensie Lifecycle Plan, het Defensie Ontwikkelplan, het Defensie Formatieplan, als voor opdrachten op personeelsgebied voor de defensieonderdelen binnen de begrotingsperiode en binnen de AGDEF, zoals Inzet- en Gereedstellingsopdrachten en de Aanstellingsopdracht.

Het is meer dan ooit essentieel om zowel kwantitatief als ook kwalitatief steeds inzichtelijk te hebben hoe de organisatie op HR-gebied presteert, zich ontwikkelt en waar kansen en risico's liggen. Hierbij worden continu de vragen gesteld als: "wat doen we zelf, wat doen we met anderen", "welke categorieën van personeel zijn nu en straks benodigd in het kader van de introductie van een nieuw wapensysteem" en "voor welke categorieën personeel zijn er straks geen taken meer als gevolg van robotisering"?

De methodiek van de drie hoofdelementen van SPP helpt bij de impactanalyse van deze vraagstukken. Wanneer we de drie hoofdelementen visualiseren als drie verbonden cirkels, zien we zeven verschillende deelverzamelingen aan personeel ontstaan.



Bij elk van deze deelverzamelingen passen verschillende interventies op personeelsgebied. Welke dat zijn is afhankelijk van de vraag of we SPP toepassen op bijvoorbeeld het niveau van een eenheid of op het niveau van het defensieonderdeel. Het gaat erom dat er interventies worden gepleegd om de ontwikkeling van het personeelsbestand steeds in lijn te brengen met de gereedstelling en met de strategische doelstellingen en ambitie van de organisatie.

De impactanalyses zullen door het gebruik en toepassing van HR-data in de vorm van HR-analytics, Workforce analytics en People analytics nog meer aan diepgang en voorspellend vermogen winnen en daarmee de organisatie nog beter in staat stellen om zowel in te kunnen springen op onvoorziene ontwikkelingen als ook de gereedstelling op langere termijn te bewaken.

HR-organisatie

Het nieuwe HR-model vraagt om een herinrichting van de HR-organisatie en een verdere professionalisering van het algehele HR-Domein. Dit raakt taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de "eigen" HR-organisatie, leidinggevend en medewerkers. Daarbij moeten aspecten als rol, houding en gedrag van (lijn)management, medewerkers en HR-professionals worden herbezien op de nieuw aangereikte inzichten en uitgangspunten. Dit zal leiden tot aanpassingen in het HR-domein (aansturing van de uitvoering), het HR-dienstverlening(model) en HR-informatievoorziening. Ook nieuwe inzichten op het gebied van de arbeidsrelatie tussen (toekomstige) medewerkers, management en HR-professionals zullen leiden tot een professionaliseringstraject.

Dit hoofdstuk gaat over de inhoudelijke aspecten waarmee bij het vormgeven van de nieuwe HR-organisatie rekening moet worden gehouden. De verdere uitwerking daarvan in organisatorische zin is geen onderdeel van deze blauwdruk. Die zal uiteraard niet alleen optimaal (de werking van) het HR-model moeten accommoderen, maar ook in lijn moeten zijn met de belegging van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, zoals uiteindelijk vastgesteld in het Algemeen Organisatiebesluit Defensie (AOD) en het document Besturen bij Defensie (BBD).

1. Uitgangspunten HR-organisatie

1. De hoofdstructuur van de HR-organisatie volgt defensiebreed dezelfde inrichtings- en kwaliteitsprincipes om het benodigde professionele niveau van HR te waarborgen.
2. Daarnaast moet er ook expliciet ruimte blijven om bij de inrichting bij de defensieonderdelen invulling te kunnen geven aan het specifieke karakter van de eigen organisatie (identiteit) en de impact daarvan op de benadering van de arbeidsmarkt en van specifieke doelgroepen daarbinnen.
3. De HR-organisatie stelt leidinggevend in staat te kunnen opereren als volwaardig businesspartner en werkgever in de regio en op landelijk niveau.
4. De scheiding tussen functietoewijzer, loopbaanbegeleider en de HR-adviseur zal verdwijnen. Een integrale employabilitycapaciteit (in de breedste zin van het woord), gaat de eenheden ondersteunen bij de kwantitatieve en kwalitatieve vulling in de SPP, en de (nieuwe) medewerker professioneel ondersteunen bij de ontwikkeling. Dit zijn twee kanten van dezelfde medaille om vanuit HR-perspectief de gereedheid van de krijgsmacht op voldoende niveau te brengen.
5. Specifieke HR-kennis- en kwaliteitsborging dient een plek te krijgen
6. Datagedreven HR-besluitvorming dient door alle geledingen ingebed te worden
7. Het doorontwikkelen van het gehele personeelslogistieke proces dient bij te dragen aan het herstellen van de versplintering, decentrale mandaten & capaciteiten en een gezonde HR-capaciteitsratio
8. De invoering van het HR-Model vraagt om investering in nieuwe vereiste kwaliteiten (kennis en vaardigheden/HR Curriculum) voor HR-functionarissen en leidinggevend.
9. Transactionele activiteiten vinden zoveel als mogelijk plaats in de back-office van de defensieorganisatie en worden waar mogelijk geautomatiseerd.

2. Rollen in het ondersteunende HR-domein

De ondersteunende HR-organisatie herkent en analyseert complexe HR-problematiek, ontwikkelt oplossingen, heeft implementatiekracht en levert diensten en producten op een hoog kwaliteits- en serviceniveau in een hoogwaardige IT-omgeving. In de ondersteunende organisatie zijn alle benodigde HR-, BV- en IT-rollen belegd om medewerkers in de uitvoering van HR-taken digitaal en fysiek adequaat te ondersteunen. In elke rol moet de professional toegevoegde waarde creëren voor de eenheid en de individuele medewerker, focus hebben op heden en toekomst, gericht zijn op verbeteren en vernieuwen, met data kunnen werken, kunnen beïnvloeden en samenwerken in wisselende verbanden. Relevante vaardigheden voor de HR-organisatie zijn onder meer het geven van advies om (mogelijke) kritieke problemen te identificeren, analytische vaardigheden en stakeholdermanagement om belanghebbenden bij elkaar te brengen en data gedreven besluitvorming mogelijk te maken. Dit, en het met de nieuwe BV/IT vervallen van steeds meer routinematige taken, stelt eisen aan het benodigde werk- en denkniveau.

Realisatie van de BV/IT binnen de HR-organisatie verlangt meerdere rollen: van adviseur en ontwikkelcoach tot business analist. Samen vormen de rollen een multidisciplinair team. Voor de verbondenheid met de omgeving en de eenheid vindt de invulling van HR/BV/IT-rollen zoveel mogelijk dicht bij de uitvoering plaats. Specifiek worden volgende rollen in het HR domein voorzien:

Adviseur

1^e-lijnsadviseur en ondersteuner van leidinggevend. Creëert werkpakketten, rollen, organisaties, mogelijkheden en werkomstandigheden die helpen het beste uit mensen te halen, de organisatiedoelen te realiseren en een positieve maatschappelijke bijdrage te leveren. Gericht op verbeteren, vernieuwen en innovatie. Voelt zich comfortabel bij het werken met data en modellen om op hoger abstractieniveau naar beschikbaarheid en inzetbaarheid van medewerkers te kijken. Kan heldere vragen formuleren (vraagarticulatie) om tot een bruikbaar antwoord te komen.

Talentacquisitiespecialist en recruiter

Talentacquisitie is een strategische rol om geschikte kandidaten te vinden voor profielen en werkpakketten die gaan ontstaan door organisatieontwikkeling. De recruiter zoekt geschikte of geschikt te maken kandidaten voor een bestaand takenpakket. Aanvullende specialistische rollen zijn die van *talent searcher*, *talent sourcer* en *talent scout*.

Expert leren en ontwikkelen

Ontwerpt de wijze waarop in de organisatie kennis, ervaring, vaardigheden en talenten van medewerkers worden ontwikkeld om succesvol te kunnen blijven. Vertaalt strategie en operationele behoeften naar concrete ontwikkeltrajecten en leerinterventies. Creëert een leeromgeving die continu ontwikkelen aanmoedigt.

Ontwikkelcoach en leerambassadeur

De ontwikkelcoach adviseert en ondersteunt individuele medewerkers op het gebied van ontwikkelen en opleiden, en bij het maken van toekomstige ontwikkelkeuzes. Leerambassadeurs helpen collega's op een natuurlijke en laagdrempelige manier door gesprekken te voeren over ontwikkeling en toekomstplannen. Zij nemen collega's aan de hand mee om een stap verder te zetten als het gaat om opleiding en ontwikkeling.

Mobiliteitsadviseur

Voert loopbaangesprekken en initieert testen om wensen, behoeften, talenten, interesses, ontwikkelpunten en relevante karaktereigenschappen te achterhalen. Is vraagbaak voor medewerkers over loopbaanmogelijkheden. Heeft hiertoe kennis van de interne en externe arbeidsmarkt, en van loopbaanmogelijkheden, maar ook van employability en duurzame inzetbaarheid.

Planner

Rol varieert van strategische personeelsplanner (SPP) tot het maken van operationele dag-, week- en maandplanningen voor personele inzet.

HR-controller

Levert informatie voor invulling van de stuulementen. Maakt business cases voor besluitvorming. Is drijvende kracht achter de ontwikkeling van stuurinformatie voor leidinggevenden met behulp van HRA.

HR business analyst

Koppelt de operationele doelstelling aan analytics requirements. Heeft een achtergrond in HR, sociale wetenschappen, organisatiewetenschappen en/of psychologie. Heeft kennis van ken- en stuurgetallen, bedrijfsregels en effectmetingen. Onderzoekt en rapporteert.

Data scientist

Werkt nauw samen met de HR business analyst om hypothesen op te stellen. Bouwt analyseproducten die de vragen van eindgebruikers beantwoorden. Is verantwoordelijk voor het identificeren van nieuwe analyticstrends en herbruikbare analyticsoplossingen. Is een wiskundig geschoolde- business analyst of econometrist.

Account- en relatiemanager

Geeft invulling aan het regionaal partnerschap tussen commandanten, onderwijs, bedrijfsleven en overheid. Gaat geschikte vormen van samenwerking aan en onderhoudt externe relaties en potentiële partnerchips. Houdt nieuwe ontwikkelingen in de markt in de gaten en signaleert kansen.

Kennisautoriteit

Heeft gezaghebbende kennis en vormt de basis voor de kwaliteitsborging. Is expert op een HR-gebied zoals SPP, STM, employee experience, arbeidsvoorwaarden en georganiseerd overleg, organisatieontwerp en -ontwikkeling of leren en ontwikkelen.

Bedrijfsvoering en IT (BV/IT) HR

De ambities van Defensie vragen om een integrale visie op de herinrichting en modernisering van de BV/IT in het HR-domein. Aan de ambities kan geen uitvoering worden gegeven zonder nieuwe BV/IT voor de HR-dienstverlening. Zonder BV/IT is er geen werkende HR gereedschapskist. De BV/IT ondersteunt het nieuwe HR beleid met de aanstellings- en contractvormen, strategisch talentmanagement en het beloningsbeleid, maar ook de werkwijze van Strategische Personeelsplanning, én de HR-organisatie. De ondersteuning door BV/IT loopt als rode draad door het HR-domein en het gereedstellingsproces heen.

Continuïteit en innovatie vormen het fundament voor de BV/IT. Continuïteit, omdat Defensie altijd en overal moet kunnen rekenen op haar mensen, en daar is HR voor nodig. Innovatie, omdat een wendbare krijgsmacht tijdig moet kunnen inspelen op een snel veranderende wereld en HR deze veranderingen voortdurend moet ondersteunen en moet stimuleren.

Een adaptieve krijgsmacht verlangt een lichtvoetige bedrijfsvoering; flexibele, vraaggestuurde en conjunctuuronafhankelijke bedrijfsvoering. Dit betekent een kortcyclische manier van werken waarmee aanpassingen snel worden doorgevoerd in de BV/IT. Maatwerk en differentiatie zijn geen procesafwijkingen. De BV/IT ondersteunt juist maatwerk met gepersonaliseerde, doelgerichte bedrijfsvoering.

1. Scope BV/IT

Vervanging P&O-systemen en HR-model

Het is noodzakelijk de huidige P&O-systemen tijdig, kostenbewust en op toekomstbestendige wijze (rekening houdend met nieuwe technologieën) te vervangen. De noodzaak tot vervanging van IT systemen heeft een nauwe relatie met de ontwikkeling van het nieuwe HR-model. De huidige IT is vooral ingericht op de registratieve functie en de bedrijfsvoering is ingericht om te komen tot die registratie. Dit is de personeelsadministratie.

De ontwikkelingen binnen en buiten Defensie vereisen een heroriëntatie van het P&O-veld in de breedste zin. Met het nieuwe HR-model staat de ontwikkeling van medewerkers centraal, wordt sturing meer financieel gedreven en komen mandaten en middelen lager in de organisatie te liggen. Dit vereist een veel betere ondersteuning van personeelsmanagement. HR moet medewerkers en leidinggevendenden/commandanten veel beter gaan ondersteunen bij de integrale uitvoering van de primaire taken van Defensie. Dit betekent een grote verandering voor de ondersteunende BV/IT. Het gaat om moderne IT-ondersteuning die kan meebewegen met de (snellere) veranderingen in de bedrijfsvoering, kan omgaan met nieuwe technische en technologische mogelijkheden, en kan inspelen op veranderingen in de markt en in de behoeften van medewerkers. Het is een omslag naar een datagedreven besturing. Deze digitale transformatie in het P&O domein vraagt naast een grote mate van aanpassingsvermogen van leidinggevendenden en de HR-organisatie, ook een omslag in het denken over ondersteuning, verandering en bovenal sturing.

Ervaringen van de afgelopen jaren wijzen uit dat een bureaucratie altijd met meer regels te maken heeft dan de markt. Het inzetten van een bedrijfsregelbeheersingsmodel dat integraal onderdeel is van de IT-architectuur reduceert complexiteit in de uitvoering, maakt data consistent en verzorgt aantoonbare compliancy. Hierbij is het van groot belang dat Defensie blijft leren van de best practices in de markt, zowel vanuit het HR- als het BV- en IT-perspectief.

HR stopt niet bij de landgrenzen. De huidige ondersteuning wel. Hierdoor ontstaan eigen oplossingen in excel en access om het gat tussen uitvoering en registratie in te vullen. Vaak is informatie daarom niet beschikbaar. Ook in uitzendgebied worden medewerkers ingezet en gepland op basis van capaciteit en beschikbaarheid en vind er, een iets andere, personeelsadministratie plaats. Onderdeel van de BV/IT oplossing is te bezien in hoeverre ondersteuning van operationeel optreden wenselijk en realiseerbaar is.

Doel

Het doel is realisatie van nieuwe BV/IT ondersteuning voor HR, in overeenstemming met de eisen die de visie op HR en de visie op IT stellen, inclusief de daaruit voortvloeiende organisatorische en procesmatige aanpassingen. Organisatie, proces en informatievoorziening worden in samenhang aangepast via een stapsgewijze aanpak.

Reikwijdte

De reikwijdte betreft applicatie, populatie, organisatie en operatie.

Applicatie

Volgens de huidige inzichten zijn de volgende IT-applicaties in scope voor de vernieuwing:

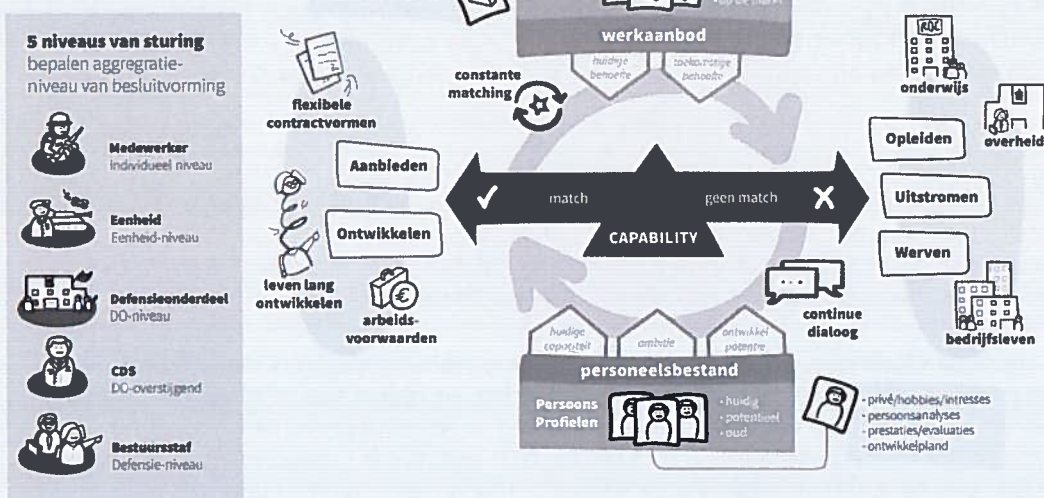
- PeopleSoft HRMS
- Nieuwe Salarissysteem Krijgsmacht (NSK)
- Corporate Database Model (CDM)
- Defensie Intranet Dienstreis Opdrachten (DIDO)
- Human Resources Helpdesk
- PeopleTools
- Quest Stat
- TOAD
- Digitaal Personeelsdossier
- Journaliseringssysteem salarissen en declaraties (JAS) (koppeling met SAP M&F)
- SGA/BPM-applicaties (Aquima/Blueriq, Cordys/OpenText)
- Leeromgeving
- Veteranen Registratie Systeem
- Rooster Management Tool (RMT)
- Informatievoorziening Kaderwet Dienstplicht (IKD)
- Cognos (business intelligence)
- Opleiding en Training

2. Samenhang

Dialogoog en validatie

De afbeelding toont de onderlinge samenhang en werking van een aantal belangrijke beleidselementen.

Hoofdstructuur HR Model



HR-analytics

Om het stuurvermogen te vergroten en de besluitvorming te verbeteren voorziet de BV/IT voor het HR-model leidinggevend op de vijf organisatieniveaus van (near) realtime inzicht in hun HR-capability. Met HR-analytics worden de ontwikkelingen in werkaanbod en personeelsbestand ontsloten en geprognoseerd. HRA is een datagestuurde aanpak om te komen tot betere beslissingen over de menskant van de organisatie om de organisatiedoelen te realiseren. HRA levert bijvoorbeeld input over hoe we werk voor (potentiële) medewerkers aantrekkelijk kunnen maken. Tevens geeft HRA handvatten om de werking van de bedrijfsvoering voortdurend te verbeteren. Goed gebruikmaken van data geeft beter inzicht en voorspellend vermogen waardoor snel, juist en flexibel met gerichte HR-interventies kan worden ingespeeld op ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie, veranderingen op de arbeidsmarkt en op de behoeften van medewerkers gericht op de gereedstelling en inzet van eenheden. HRA gebruikt op basis van verzamelde data uiteenlopende methoden en technieken, variërend van eenvoudige HR-statistieken tot voorspellende modellen. HRA vraagt om specifieke rollen en processen in de organisatie.

Werkaanbod, werkpakketten, taken, rollen en functieprofiel

Werkpakketten worden samengesteld uit het werkaanbod dat voortvloeit uit de taak- en ontwikkelopdracht. Werkpakketten kunnen worden aangemerkt voor de interne (Defensie) of de externe arbeidsmarkt. Werkpakketten zijn flexibel samen te stellen zodat de inrichting van de organisatie meebeweegt met veranderend werkaanbod en beschikbare persoonsprofielen.

Werkpakketten bestaan uit taken en rollen die nodig zijn om de taakopdracht uit te voeren, gekwantificeerd in uren. Een bundeling van alle taken telt op tot de taakopdracht. Een taak is een cluster van te verrichten werkzaamheden voor het bereiken van een effect of doel. Aan taken zijn kwalificaties en competenties gekoppeld. Een rol is een combinatie van samenhangende werkzaamheden die een medewerker meestal tijdelijk op zich neemt en die afwisselend door verschillende personen kan worden vervuld. Een rol is niet specifiek voor het werkpakket. Een medewerker kan meerdere rollen vervullen. Voorbeelden van rollen zijn de monteur als BHV'er, de brandweervrouw als key user van de roosterapplicatie, de teamleider als projectmedewerker in een multidisciplinair team en het afdelingshoofd met een mentorrol. Rollen zijn gericht en flexibel te gebruiken voor talent- en organisatieontwikkeling. Medewerkers kunnen vanuit hun behoefte of belangstelling een rol op zich nemen.

Veel voorkomende werkpakketten met gelijksoortige en gelijkwaardige taken kunnen worden vastgelegd in een functieprofiel. Functieprofielen zijn met name zinvol voor structurele werkpakketten in het operationele proces. In een functiestructuur ontwikkelen medewerkers zich vooral door van functie te wisselen. Inhoud, verbreding of verdieping van een werkpakket is in afstemming met de medewerker makkelijker aan te passen dan een functieprofiel.

Persoonsprofiel

Elke huidige, potentiële en voormalige medewerker heeft een digitaal persoonsprofiel. In dit profiel zijn persoonsanalyses (van bijvoorbeeld drijfveren, talenten, competenties en kwalificaties), prestatie-evaluaties, ontwikkelplan en relevante persoonlijke informatie vastgelegd. In de vergaande digitale ondersteuning op HR-gebied is elke medewerker eigenaar van het persoonsprofiel. De medewerker is verantwoordelijk voor het actueel houden van zijn/haar gegevens. Voor bepaalde gegevens geldt dat de medewerker bepaalt of en welke gegevens zichtbaar zijn voor anderen.

Digitale matching

Matching van werkpakketten en persoonsprofielen is een dynamisch proces dat wordt ondersteund door de nieuwe BV/IT. Digitale matching geeft een voorzet voor selectie en gebeurt op basis van vastgelegde data. Met name voor 'zachte criteria' wordt een gesprek aangegaan. De digitale en analoge bevindingen leiden samen tot een match of geen match. Bij een match worden in dialoog contractvorm, arbeidsvoorwaarden en ontwikkelplan afgestemd. De persoon ontvangt een aanbod voor een werkpakket en voor zijn/haar (verdere) ontwikkeling. Indien geen match kan worden gemaakt zijn er drie opties: de medewerker wordt geschikt gemaakt voor het werkpakket door

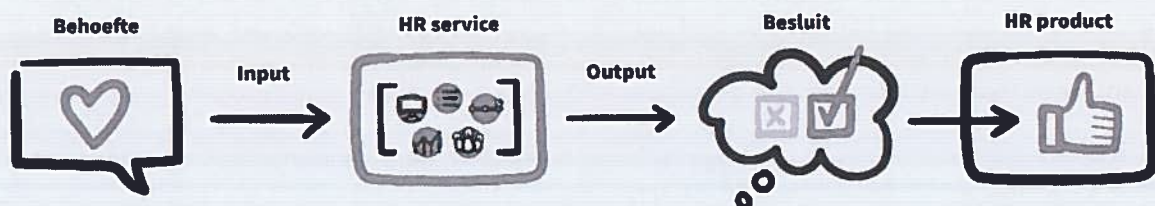
ontwikkelen en opleiden, voor het werkpakket wordt een nieuwe medewerker geworven of de medewerker vertrekt (op termijn). In de uitvoering van de opties werken we samen met onderwijs, overheid en bedrijfsleven.

3. HR-services

De nieuwe BV/IT wordt ingericht met een blik *voorbij* de stip op de horizon, zodat de BV/IT zich snel kan aanpassen aan nieuwe technologische mogelijkheden. De nieuwe HR-dienstverlening wordt gerealiseerd door nieuwe blijvend moderne en structureel betaalbare HR services die via IT-toepassingen worden geleverd, een 'Integrated-HR-Service-Delivery-landschap'. Dit landschap bestaat uit meerdere, met elkaar geïntegreerde HR-services. Defensie host dit HR-landschap in de eigen GrIT omgeving. De HR-services in het landschap worden aangeroepen en bestuurd door middel van een orkestratielaag.

HR-services kunnen kleinschalig worden ontwikkeld zonder te worden beïnvloed door de technologie van een onderliggend platform. Services zijn via het platform onderling verbonden waardoor continu gegevens worden uitgewisseld. De HR-services zijn modulair, flexibel en relatief makkelijk actueel te houden. Een ontwikkelde service kan voor verschillende toepassingen worden gebruikt, zo nodig met enkele aanpassingen, afhankelijk van gebruikerswensen.

Een HR-service levert een of meerdere HR-functionaliteiten. Om een functionaliteit te leveren vinden activiteiten plaats in de HR-service. Die activiteiten zijn onderdeel van een HR-proces. In HR-services spelen mensen, activiteiten, IT, bedrijfsregels en HR-analytics een rol om tot een gevalideerd HR-besluit te komen. De BV/IT zoekt steeds een slimme balans tussen menselijke en kunstmatige interactie in HR-services, waardoor het 'computer says no'-effect wordt voorkomen.



Een HR-service start met een vraag of een behoefte van een defensiemedewerker, de input. Met de juiste gegevens levert een HR-service altijd een transparante, herleidbare output via een geschikte applicatie of via persoonlijk contact. De output varieert van een voorstel op maat tot een standaard document voor een medewerker. Elke output voldoet aan de geldende regelgeving en is de basis voor een onderbouwd besluit. Het besluit wordt geregistreerd in de service en resulteert in een HR-product.

4. Ontwerpprincipes

Voor het ontwerp van de nieuwe BV/IT geldt een groot aantal principes en uitgangspunten. Naast de kaders en inrichtingsprincipes verwoord in de Defensievisie 2035, vloeien voor de nieuwe BV/IT ontwerpprincipes voort uit deze documenten:

- Architectuurprincipes van Defensie
- Defensie IT-strategie 2019-2024
- Defensie datastrategie
- High Level IT-ontwerp Defensie

De voor de BV/IT HR relevante hoofdlijnen uit de documenten zijn beknopt samengevat.

Architectuurprincipes van Defensie

Defensie heeft zeven architectuurprincipes. Deze zeven principes vangen de essentie van de richting waarheen Defensie wil bewegen.

Defensie gaat altijd door

Defensie beschermt wat ons dierbaar is onder alle omstandigheden en waar dan ook. De territoriale veiligheid is niet beperkt tot fysieke grenzen maar omvat ook cyberspace.

Defensie werkt informatiegestuurd

Juiste informatie, op het juiste moment bij de juiste persoon leidt tot informatiedominantie. Een voorwaarde voor een effectieve, efficiënte en geïntegreerde inzet van militaire vermogens is het verbinden van effectenbrengers, sensoren, commandovoeringselementen en communicatie- en informatiesystemen in een netwerk. Samen met de interoperabiliteit van deze middelen maakt informatiegestuurd optreden het mogelijk de eigen besluitvormingscyclus te versnellen en kwalitatief te verbeteren.

Digital by design

Waar mogelijk digitalisering en automatisering van operaties, bedrijfsvoering en IT, om de juistheid, tijdigheid, volledigheid en het delen van informatie te bevorderen en te verbeteren.

Secure by design

Secure omvat security en safety van de (business) capabilities. Reeds bij ontwikkeling van IT worden risico's en bedreigingen voorzien om de juiste maatregelen te treffen voor een acceptabel restrisico.

Defensie werkt samen, met partners en met de markt

Het militair optreden vindt plaats in een Joint, Interagency, Multinational en Public (JIMP) verband. Nieuwe technologieën van marktpartijen worden militair toegepast zodat Defensie alert kan reageren op actuele dreigingen.

Gebruik wat goed gemaakt is

Het gebruik van goed gemaakte of bedachte concepten en systemen bespaart kosten, verhoogt consistentie, verlaagt de beheerlast en bevordert herkenbaarheid en gebruiksgemak.

Innovate to operate

Voor betere en dominantere slagkracht dan de opponent is vooroplopen op bepaalde gebieden noodzakelijk.

Defensie IT-strategie 2019-2024

De zojuist beschreven hoofdprincipes geven richting aan de wijze waarop IT-ondersteuning voor alle processen en taken van Defensie moet worden ingericht. De Defensie IT-strategie verbijzondert de principes naar vijf pijlers voor de BV/IT:

- IT is robuust - standaard, simpel en stabiel
- IT is wendbaar - modulair, aanpasbaar en snel
- IT is digitaal weerbaar - beveiligd, bewust en betrouwbaar
- IT is datagedreven - informatiedominantie en analytics
- IT is interoperabel - adaptieve integratie en samenwerking

De noodzaak voor een integrale aanpak wordt ondersteund in de IT-strategie waarin, analoog aan de Defensienota 2018 en Defensievisie 2035, de route naar een informatiegestuurde organisatie wordt geschetst met ingrijpende voorstellen op het gebied van HR. In een integrale aanpak kan ook op een beheerste wijze inhoud worden gegeven aan de opdracht van de BR aan de HDP om de IT-ondersteuning van het P&O-domein te vernieuwen. Waar het HR-proces marktconform, routinematig en robuust is volgt Defensie voor de nieuwe IT voor HR de good (best) practices uit de markt. Defensie volgt de standaard IT-oplossingen uit de markt en implementeert deze out of the box. Voor karakteristieke HR-processen, specifiek voor Defensie en waar de gebruikssituatie frequent verandert, wordt IT ingezet die deze veranderingen volgt. Deze IT wordt kortcyclisch ontwikkeld, is flexibel aanpasbaar en eenvoudig koppelbaar.

Defensie datastrategie

Naast de defensieprincipes en de IT-strategie biedt de Defensie datastrategie ontwerpprincipes voor de BV/IT. Een opsomming:

- Defensiebreed faciliteren, decentraal realiseren
- Datamanagement en governance is op orde
- Het resultaat is leidend
- Kennis en kunde centraal en bij de defensieonderdelen (dicht bij de werkvloer)
- Datagedreven werken en informatiegestuurd handelen bevorderen

High Level IT-ontwerp Defensie

Het High Level IT-ontwerp Defensie (HLO) tenslotte beschrijft welke business effecten de IT moet bewerkstelligen of ondersteunen, welke kaders aan de IT worden gesteld en hoe in functionele termen de toekomstige IT eruit moet komen te zien. Hieronder zijn de technische principes uit het HLO overgenomen die het meest relevant zijn voor de architectuur van de IT-ondersteuning van het HR-domein.

- IT-toepassingen zijn geschikt voor tijd-, plaats-, en device onafhankelijk werken.
- De interactie tussen mens en systeem (userinterface) is afgestemd op de taak van de gebruiker of de rol in een proces en lijkt zoveel mogelijk op wat de medewerker op basis van marktproducten ook gewend is.
- Er is een beperkte mate van keuzevrijheid mogelijk voor de medewerker bij de interactie met IT-toepassingen.
- Basis voor het toegangsbeleid (access management) voor de IT-toepassingen is 'role based access' en 'context based access'.
- IT-toepassingen zijn geschikt om informatie te delen en te integreren.
- Het landschap van IT-toepassingen ondersteunt alle vormen van operationele inzet.
- Het landschap van IT-toepassingen van Defensie is een hybride landschap.
- De hybride structuur werkt voor defensiebrede processen als één samenhangend stelsel voor de informatievoorziening.
- Voor veranderingen van IT-toepassingen geldt 'geen maatwerk'. Hiermee wordt bedoeld dat bij standaard of off-the-shelf toepassingen geen tot zeer beperkte maatwerkaanpassingen worden gedaan. Als veel aanpassingen nodig zijn, is het product niet geschikt. Wanneer er geen IT-toepassing te vinden is die met redelijke termijn/inspanning aan te passen is aan de defensiebedrijfsvoering, is maatwerk liefst op basis van kleine bestaande services de beste optie.
- Stamgegevens worden eenmalig opgeslagen en meervoudig gebruikt.
- IT-toepassingen zijn geschikt om wereldwijd informatie uit te wisselen via gangbare militaire of publieke communicatiemiddelen.
- IT-toepassingen zijn geschikt om (waar van toepassing) statisch, ontplooid, mobiel, uitgestegen en te voet beschikbaar te worden gesteld (SOMUT).
- IT-toepassingen zijn geschikt om met grote hoeveelheden gegevens om te gaan.
- Nieuwe delen van IT-toepassingen zijn modulair, schaalbaar en aanpasbaar (designed to change).
- Voor veranderingen in het landschap van IT-toepassingen geldt het principe 'kleinschalig en kortcyclisch'.
- Nieuwe delen van IT-toepassingen maken gebruik van scheiding tussen presentatie, logica en data laag, tenzij de standaard logica in een IT-toepassing is gebaseerd op best practices.
- Nieuwe delen van IT-toepassingen dienen schaalbaar te zijn m.b.t. resources van onderliggende I- infrastructuur.
- Nieuwe delen van IT-toepassingen zijn geschikt om te worden aangeboden aan gebruikers volgens het principe SAAS (software as a service).

IT-voorzieningen

Het fundament van de nieuwe BV/IT is stabiel met generieke oplossingen. De BV/IT levert generieke voorzieningen voor alle defensieonderdelen. Afhankelijk van de behoeften in het primaire proces kan het nodig zijn om een functionaliteit aan te passen of een specifieke voorziening te ontwikkelen. Generieke voorzieningen kunnen daarom worden aangevuld met specifieke

voorzieningen. De BV/IT harmoniseert, digitaliseert en saneert het beheer van de voorzieningen.

Gerubriceerde gegevens

Defensie maakt onderscheid tussen een Laaggerubriceerd Informatiedomein (LGI) voor Informatie tot en met het niveau Staatsgeheim Confidentieel en een Hooggerubriceerd Informatiedomein (HGI) voor informatie tot en met het niveau Staatsgeheim Geheim en Staatsgeheim Zeer Geheim.

Defensiemedewerkers zijn belastingplichtig en verzekerd, en betalen pensioenen. De relaties met de markt nemen op alle fronten toe. Een groot deel van de informatie in het HR-domein bevindt zich ook buiten de defensiemuren. In de regel wordt personeelsinformatie bij Defensie bijzonder als het in relatie wordt gebracht met bepaalde activiteiten. Het overgrote deel wordt beschermd in het LGI-domein. Voor een aantal bijzondere activiteiten is deze rubricering onvoldoende en dienen de gegevens in het HGI-domein te worden verwerkt. In het verleden heeft de HR-keten continu moeten investeren in het verstoppen van HGI-informatie in een LGI-domein. Dit heeft enorm veel capaciteit gekost, veel maatwerk veroorzaakt en bleek nooit af te zijn. De maatregelen werden steeds verder aangescherpt. De nieuwe IT-oplossing moet zowel in het LGI- als in het HGI-domein draaien voor die delen van IT-toepassingen waar de gegevens dat vereisen. De functionaliteit van de IT-oplossing kan dus draaien in beide domeinen. Hierbij wordt de data op basis van ongelijkwaardige koppelingen gesynchroniseerd.



Ministerie van Defensie

Concept

Defensie Programmaplan

HR-Transitie

Datum 5 februari 2021

Versie 0.4

Status Concept

Rubricering

[REDACTED]

Inhoud

1. Documentbeheer	3
1.1 Versiebeheer	3
1.2 Refertes	3
2. Inleiding	4
3. Programmadefinitie	5
3.1 Programmadoelstellingen	5
3.2 Veranderaanpak	5
3.3 Gerelateerde programma's	6
4. Programmabesturing, businesscase en middelen	7
4.1 Programmabesturing	7
4.2 Programma Breakdown en Planning op hoofdlijnen	9
4.3 Businesscase Programma HR-Transitie	11
4.4 Middelen	12
5. Beheersing	14
5.1 Voortgangsrapportage	14
5.2 Risicomanagementprocedure	14
5.3 Configuratiemanagement	14
5.4 Kwaliteitsmanagement	14
6. Communicatie	15

Bijlage 1 Samenhang

1. Documentbeheer

1.1 Versiebeheer

	Beschrijving	Datum	Auteur	Versie
1	Concept t.b.v. Stuurgroep Programma HR-Transitie	29-10-2020	PD HR-Transitie	Concept v.0.1
2	Concept t.b.v. opdracht DOn	15-12-2020	PD HR-Transitie	Concept v.0.2
3	Concept n.a.v. overleg PCDS en HDP	18-12-2020	PD HR-Transitie	Concept v.0.3
4	Aanpassingen nav BR	05-02-21	PD HR-Transitie	Concept v.0.4

1.2 Refertes

	Beschrijving	Datum	Auteur	Versie
1	Basisdocument HR-model	05-02-21	HDP	Concept v.0.8
2	Beslispuntennota		HDP	

2. Inleiding

Defensie gaat veranderen. Als we naar het verleden, heden en de toekomst kijken zien we onzekere ontwikkelingen in de internationale veiligheidssituatie en economie, andersoortige vormen van dreiging, en meer voorspelbare ontwikkelingen in demografie, technologie en de arbeidsmarkt, die alle consequenties hebben voor het functioneren en de organisatie van Defensie. De *Defensievisie 2035* concludeert dat Defensie met de huidige inrichting en staat van de organisatie niet voldoende en niet op de juiste manier is toegerust voor veranderende dreigingen. Er moeten keuzes worden gemaakt die zorgen voor meer aanpassingsvermogen, snelheid en gevechtskracht. We kiezen voor een nieuw profiel en een andere manier van werken. In 2035 wil Defensie een slimme, technologisch hoogwaardige organisatie zijn, en een flexibele en schaalbare krijgsmacht, die proactief op dreigingen kan reageren. Een krijgsmacht die kleinschalig en specialistisch, maar ook in groter verband samen kan optreden.

Een visie op de krijgsmacht van de toekomst is niet compleet zonder een visie op de menskracht die nodig is en hoe de krijgsmacht daarin kan voorzien. Mensen zijn en blijven immers het hart van de organisatie. Daarom berusten de *Defensievisie 2035* en in het bijzonder de keuzes die worden gemaakt bij het inrichtingsprincipe '*Unieke mensen en arbeidsextensieve capaciteiten*' mede op een analyse van wat de geschetste ontwikkelingen betekenen voor het personeelsbeleid van Defensie. Die analyse ligt ook ten grondslag aan de keuzes die worden gemaakt over het HR-model.

Een belangrijke constatering in de *Defensievisie* is dat de huidige organisatie onvoldoende toegesneden is op de nieuwe tijd en veranderingen op de arbeidsmarkt, en dat het tekort aan menskracht een structureel probleem zal blijven als Defensie en het bijbehorende personeelssysteem niet verder veranderen in de ingezette richting.

Het is noodzakelijk een nieuw personeels- en beloningsmodel, een nieuw *HR-model* in te voeren, dat met meer mogelijkheden voor maatwerk en differentiatie leidinggevend en de ondersteunende P&O-organisatie in staat stelt structureel beter te kunnen sturen op de gereedheid en inzetbaarheid van de krijgsmacht en een aantrekkelijker en meer gedifferentieerd perspectief biedt voor medewerkers. In de transitie worden de leidinggevend en meegenomen om een stevigere rol te kunnen innemen. Het HR-model bevat met het oog daarop een 'HR-gereedschapskist' met daarin het beleid, de werkwijze en de ondersteuning. Het gaat om een compleet pakket dat alleen in volledigheid zal leiden tot resultaat.

De noodzaak voor doorontwikkeling naar een nieuw HR-model is niet nieuw. Deze ontwikkeling - die formeel is afgesproken in het AV-akkoord 2017-2018, bevestigd in de Defensienota 2018, opgenomen in de Personeelsagenda Defensie en herbevestigd in de *Defensievisie 2035* - is sinds 2013 al ingezet met een nieuwe dienstenderegeling voor militairen, het repareren van het AOW-gat en een nieuw pensioenstelsel voor militairen. Met het invoeren van het nieuwe HR-model worden de volgende stappen gezet.

De inhoud van het HR-model (beleid, werkwijze en ondersteuning), wordt inclusief centrale uitgangspunten en kaders beschreven in het basisdocument HR-model. De implementatie van het HR-model, de HR-Transitie, vindt plaats binnen het Programma HR-Transitie, aan de hand van dit programmaplan. De uitvoering zal in Q1 2021 starten, en implementatie is naar verwachting in 2024 gerealiseerd.

3. Programmadefinitie

3.1 Programmadoelstellingen

Defensie wordt een technologisch hoogwaardige organisatie met een flexibel en schaalbare krijgsmacht, die proactief op dreigingen kan reageren. Een krijgsmacht die kleinschalig en specialistisch, maar ook in groter verband kan optreden. De mens blijft het hart van de defensieorganisatie. Defensie moet daarom nu en in de toekomst als excellente werkgever kunnen beschikken over voldoende, gemotiveerd, gekwalificeerd en inzetbaar personeel.

De doelstelling van het nieuwe HR-model is Defensie te kunnen laten beschikken over de juiste mensen in de juiste aantallen die gereed zijn voor inzet dan wel worden ingezet. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de HDP en de CDS. De behoefte aan personeel is geen constante, is deels voorspelbaar en deels afhankelijk van situationele factoren als crises en wisselende internationale samenwerkingsverbanden waarin wordt geopereerd.

Het HR-model moet in de basis zodanig worden vormgegeven dat het de krijgsmacht voortaan in (bijna) alle mogelijke scenario's maximaal kan ondersteunen bij het uitvoeren van de taken. Met het oog daarop worden 'robuuste' beleidsopties uitgewerkt. Dat zijn beleidsopties waarvan is vastgesteld dat het verstandig is dat Defensie er hoe dan ook werk van maakt, omdat zij in (vrijwel) alle mogelijke toekomstscenario's bijdragen aan een betere krijgsmacht. De robuuste beleidsopties zijn onderdeel van een conjunctuuronafhankelijke HR-gereedheidskist, die het beleid, de werkwijze en de ondersteuning bevat.

Afgeleid van het bovenstaande zijn de doelstellingen van het Programma HR-Transitie:

- A. Uitwerken van, en transitie naar nieuw HR-model: de detailuitwerking van het basisdocument en het uitvoeren van de transitie om het gestelde doel te bereiken.
- B. Uitwerken, aanschaffen en implementeren van de noodzakelijke vervanging van de BV/IT in het functionele domein in samenhang met de introductie van het HR-model geleid op de ontwikkelingen in het IT domein.

Het HR-model wordt in samenhang als één geheel ontwikkeld. Hoewel de organisatie en de medewerkers uitzien naar een snelle transitie kan het programma niet over een nacht ijs gaan. Het programma raakt de basis van het werkgeverschap binnen defensie, en beoogt om de arbeidstevredenheid verder te verbeteren. Veranderingen in het personele domein gaan daarbij echter ook gepaard met zorg bij het personeel en de uitwerking en implementatie van alle maatregelen vraagt om extra inspanningen van de organisatie.

De eerste stappen in de transitie zijn al vanaf medio 2019 gezet in de vorm van de proeftuinen bij diverse eenheden. In de proeftuinen worden ideeën getest en lessen geleerd die bij de verdere ontwikkeling en implementatie de komende jaren kunnen worden gebruikt. De totale HR-Transitie die dit resultaat gaat opleveren wordt in nauwe samenwerking tussen DGB, CDS en de defensieonderdelen uitgevoerd. Strategische personeelsplanning, de nieuwe HR-organisatie en nieuwe BV/IV zijn daarbij essentiële randvoorwaardelijke elementen.

3.2 Veranderaanpak

Voor uitvoering van het programma wordt gekozen voor een stapsgewijze veranderaanpak, dichtbij de medewerker en leidinggevende.

Al gedurende de conceptualisatiefase van het HR-model is met het oog op het incrementeel leren, innoveren en ontwikkelen in directe verbondenheid met medewerkers, eenheden en het primaire proces, gekozen voor het creëren van een

testomgeving, waarin alle elementen in en rond het HR-model op uitvoerend niveau integraal worden beproefd.

3.3 Gerelateerde programma's

- Programma Verbetering Sturing Operationele Gereedheid bij CDS
- Programma Grensverleggende IT bij DMO
- Programma SAP 4HANA bij DMO
- Taskforce Personeel bij CDS
- Intensivering reservistenbeleid bij CDS
- Kwaliteit in beeld bij HDP en CDS

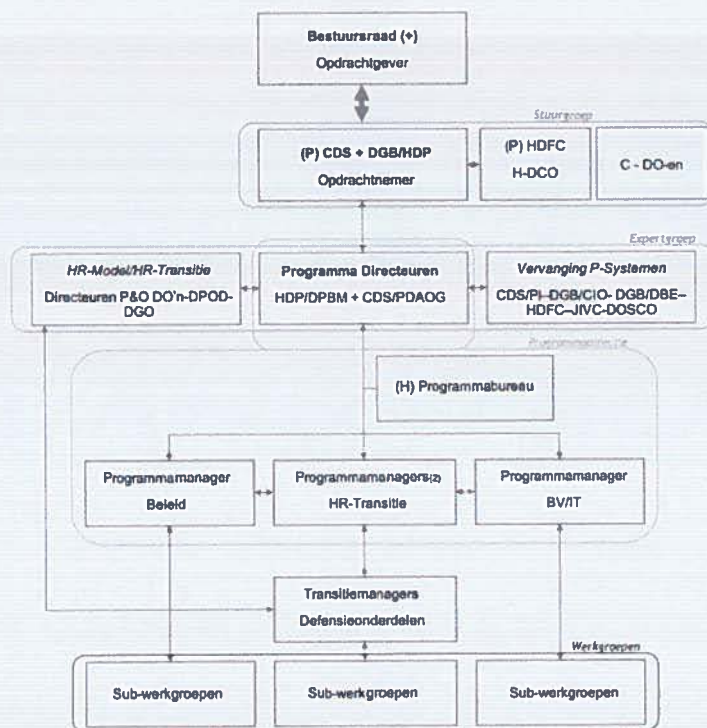
4. Programmabesturing, businesscase en middelen

4.1 Programmabesturing

4.1.1 Sturing

De Bestuursraad heeft de opdracht verstrekt voor het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van het Programma HR-Transitie. Omdat het programma gedurende het gehele traject zowel vanuit de beleidsverantwoordelijkheid als de uitvoeringsverantwoordelijkheid moet worden uitgevoerd is deze opdracht verstrekt aan de Commandant der Strijdkrachten (CDS) en de Directeur-Generaal Beleid (DGB).

Beide functionarissen treden gezamenlijk op als opdrachtnemer voor het programma. Om het programma verder in te richten en tot uitvoer te brengen zijn de Plaatsvervangend CDS (PCDS) en de Hoofddirecteur Personeel (HDP) aangewezen als uitvoeringsverantwoordelijken. Op dit besturingsniveau wordt ook de Stuurgroep ingericht waarin naast PCDS en HDP, Directeur Begroting HDFC, D-DCo en de hoofden van de defensieonderdelen zitting hebben. De stuurgroep rapporteert aan de BR en de BR is het escalatieniveau. Door PCDS en HDP is in gezamenlijkheid een tweetal Programmadirecteuren aangewezen, zijnde de Plaatsvervangend Directeur Aansturing Operationele Gevecht (PD-DAOG) bij de Defensiestaf (DS) en de Directeur Personeelsbeleid en -management (D-PBM) bij de HDP. De Programmadirectie wordt ondersteund door twee Expertgroepen zoals in onderstaande figuur is aangegeven.



4.1.2 Inrichting

De Programmadiirectie HR-Transitie omvat vier Programmamanageren en een Hoofd Programmabureau HR-Transitie. De directie wordt geleid door het MT Programmadiirectie HR-Transitie waarin beide programmadiirecteuren, de Programmamanageren en het Hoofd Programmabureau zitting hebben. Al naar gelang de onderwerpen wordt door beide programmadiirecteuren zeker gesteld dat op dit niveau de noodzakelijke verbindingen met de staande organisatie binnen de Bestuursstaf wordt ingericht. Hierbij kan worden gedacht aan andere delen van DGB (w.o. HDP), de DS en HDfC.

Door de programmadiirecteuren wordt met behoud van hun eigen specifieke verantwoordelijkheid en focus, gezamenlijk gewerkt aan het leiden van de uitvoering van het gehele programma. Door het gezamenlijk optreden wordt het verschuiven van het accent van het beleidsdomein naar het uitvoeringsdomein vereenvoudigd. In het behoud van de samenhang der dingen ontwikkelt het programma zich in de gewenste richting en met de snelheid die noodzakelijk is. Ook de verschillende verantwoordelijkheden binnen de organisatie worden gerespecteerd doordat iedere programmadiirecteur de elementen van de HR-Transitie vanuit de eigen specifieke verantwoordelijkheid beoordeelt.

De vier programmamanageren sturen drie deelprogramma's aan: Beleid (1), HR-Transitie (2)¹ en HR-BV/IT (1). Om de taken te kunnen uitvoeren richten de vier functionarissen voor hun deelprogramma een team in bestaande uit vertegenwoordigers van de defensieonderdelen met medewerkers vanuit specifieke kennisgebieden.

In deze teams wordt gewerkt aan de voorbereiding van de inhoudelijke producten, de planning en voorbereiding van de transitie en, na goedkeuring van de uitwerking op de juiste niveaus, aan de gefaseerde implementatie binnen de defensieonderdelen. Onderling overleg over de samenstelling en bemensing van de teams vindt in het MT Programma HR-Transitie plaats.

Het Programmabureau HR-Transitie draagt zorg voor de ondersteuning in brede zin van de programmadiirectie als geheel. Daarnaast is het programmabureau verantwoordelijk voor het coördineren, opstellen en bewaken van de aspecten *Product*, *Tijd* en *Geld* van het complete Programmaplan HR-Transitie binnen de vastgestelde kaders.

Het Programmabureau heeft als taak:

- het ondersteunen van de Programmadiirecteur(en) en Programmadiirectie HR-Transitie in hun functioneren in algemene zin;
- het inzichtelijk maken en monitoren van de planning en afhankelijkheden in de besluitvormings- en overlegstructuren in de relevante externe omgeving;
- het inzichtelijk maken en monitoren van de voortgang van de deeltrajecten als basis voor de informatievoorziening op het niveau van de programmadiirectie;
- het ondersteunen van dan wel het opstellen van producten die deel uitmaken van het Programma HR-Transitie, dan wel nodig zijn voor de communicatie en informatie naar de relevante externe omgeving;
- het optreden als vraagbaak, in- en uitgang, met betrekking tot proces en op te leveren producten;
- Het voeren van het secretariaat van overleggen van de programmadiirecteuren in hun rol van voorzitter van diverse raden en overlegstructuren.

Defensieonderdelen richten op hun niveau transitiecapaciteit in voor hun interne regierol, die de verbindingen binnen het DO en naar de programmadiirectie borgt.

¹ Eenmaal PM HDP en eenmaal PM CDS

4.2 Programma Breakdown en Planning op hoofdlijnen

De hieronder opgenomen planning beschrijft de hoofdlijnenplanning defensiebreed. Als uitgangspunt voor de planning van het programma op de hoofdlijn is gekozen voor een nadere uitwerking naar de 6 elementen van de gereedschapskist van het HR-model. Hierbij is het inhoudelijk verband tussen de elementen van de gereedschapskist leidend. Hiermee wordt de noodzakelijke samenhang tussen de diverse elementen gewaarborgd². De planning maakt onderscheidt tussen activiteiten op defensieniveau en defensieonderdeel niveau

In de planning wordt een onderscheid gemaakt in een studie/ontwikkel fases, fases van nadere uitwerking centraal en binnen een defensieonderdeel en fases van implementatie. Daarnaast zal de beleidsontwikkeling als een van de staande processen gedurende de loop van het programma doorlopen en naar verwachting ook invloed hebben, die middels bijstellingen op doelen en planning worden verwerkt.

In stappen wordt in de aankomende tijd de planning verder gedetailleerd en uitgewerkt, onder meer op basis van terugkoppeling van de defensieonderdelen en hun transitieplannen. De planning suggereert een instrumenteel verander traject. Hoe elementair dit ook is, zullen vele inhoudelijke veranderingen pas echt tot leven komen als deze bij zowel de leidinggevendenden, medewerkers als de HR-organisatie een (cultuur-) verandertraject ondergaat. Dit zal dan ook een integraal onderdeel zijn van de verandering.

■ EXCEL BESTAND

Nadere toelichting op de planning:

0. Programmamanagement

De programmaplaning gaat er vanuit dat medio 2021 defensiebreed en op defensieonderdeel niveau een gesynchroniseerde basis planning tot stand is gekomen. Gezien de incrementele en onderling gerelateerde ontwikkeling van de gereedschapskist zal dit in de praktijk een rolling-plan zijn met verschillende herijkings- en besluitvormingsmomenten. Op dit moment wordt ook het betrekken van een externe partner voor de ondersteuning en begeleiding van het gehele traject, en voor alle elementen van de transitie, uitgewerkt.

Aan de defensieonderdelen zal worden gevraagd om op basis van de aangereikte inhoud van het basisdocument HR-model en de hoofdlijnen planning in dit document een eerste terugkoppeling te verzorgen in de vorm van een Transitieplan voor het eigen onderdeel. Hierin staan in ieder geval de beoogde volgorde en noodzakelijke samenhang van inspanning tussen de niveaus. Hiermee wordt uiteindelijk gerealiseerd dat er vastgesteld wordt binnen welke kaders en met welke vrijheden de defensieonderdelen intern hun eigen onderdeel de transitie gaan vormgeven. Op basis van die terugkoppelingen worden het basisdocument en dit programmaplan in de programmadirectie geëvalueerd en waar nodig aangevuld of bijgesteld.

1. Aanstellings- & Contractvormen

² Zie Bijlage 1 Samenhang

Het vormgeven, binnen de huidige politieke en wettelijke mogelijkheden, van de aanstellings- & contractvormen is primair een centrale aangelegenheid. Afstemming met sociale partners en vastleggen in wet- & regelgeving zal vanuit de HDP worden ingevuld. Decentrale implementatie betreft hier in gebruik nemen van de aanstellings- en contractvormen en invulling geven aan het, met sociale partners overeengekomen, overgangsbeleid. Gezien de urgentie voor dit element van de "gereedheidskist" zal de BV/IT maximaal, binnen de context van de huidige P-systemen, inzetten op het in gebruik kunnen nemen van de aanstellings- & contractvormen.

Als eerste wordt de defensieonderdelen gevraagd aan te geven wat nog aanvullend moet worden gerealiseerd om de huidige reservistenpopulatie voor wat betreft aanstellingsvorm de overstap te laten maken naar de nieuwe varianten. Daarnaast wordt tegelijkertijd een gecoördineerde inspanning gedaan om te komen tot een zo snel mogelijk gebruiksklaar zijn van de aanstellings- en contractvormen voor de aanstelling van nieuw instromende personeel. Daarna zal de doorontwikkeling naar de rest van de workforce worden opgepakt.

2. Strategisch Talentmanagement

Strategisch Talentmanagement heeft inhoudelijk de meeste impact op verschillende elementaire P&O processen van Defensie, zowel voor leidinggevenden, medewerkers als de HR-organisatie. Dit zal naar verwachting de meeste (iteratieve) uitwerking defensiebreed en binnen defensieonderdelen vragen. Deze inhoudelijke uitwerking zal gedurende het proces op basis van de huidige P-systemen en beproevingen ondersteund worden, maar zal de uiteindelijke borging op basis van de nieuwe P-systemen krijgen.

In het eerste kwartaal 2021 ligt de nadruk op het verder uitwerken en operationaliseren van het Strategisch Talentmanagement. In het tweede kwartaal komt daar een nadere uitwerking van de vertaling voor de defensieonderdelen bij. Tegelijkertijd zal aandacht moeten worden besteed aan de elementen die met de sociale partners moeten worden overlegd en besloten worden tot –eventueel tijdelijke– bijstellingen in de organisatie, die nodig zijn. Daarna wordt overgegaan tot implementatie.

3. Beloningsmodel

Het element beloningsmodel bestaat op hoofdlijnen uit 2 fases. In de eerste fase wordt, in overleg met de sociale partners, een beloningsmodel beschrijven met uitgangspunten cq. criteria die het personeelssysteem ondersteunen. De tweede fase bestaat uit de onderhandeling over het model met de sociale partners waar in AV verband niet alleen het model wordt ingericht, maar ook het gesprek over de financiële invulling ervan wordt gevoerd ("AV onderhandelingen Sociale Partners").

Het beloningsmodel moet het personeelssysteem en dus de verbetering van de personele gereedheid ondersteunen, maar kent ook invloeden die daar buiten liggen (maatschappelijke- en sectorale ontwikkelingen, kabinetsbeleid, pensioenontwikkelingen, etc.).

4. Strategische Personeelsplanning

Strategische personeelsplanning is een essentiële bouwsteen die de basis vormt voor niet alleen de beleidsmatige elementen, maar ook voor de krijgsmacht ontwikkeling en sturing op beide. Het invullen van een defensiebrede methodiek, het initiëren van de organisatie-inrichting en de besturing heeft daarom prioriteit.

Deze ontwikkeling kan niet los gezien worden van de een op data gebaseerde besluitvorming (Analytics). De BV/IT, vooruitlopend op de nieuwe P-systemen, zal in dit traject zeker een belangrijke rol gaan spelen. Net alleen in het kader van ondersteuning, maar vooral ook ten aanzien van het noodzakelijke inzicht van de mogelijkheden.

In de eerste fase worden op het gebied van organisatie-inrichting afspraken worden

gemaakt over "O" definities die beter aansluiten op het nieuwe P-model, en over de opbouw en registratie in de BV/IV-omgeving. Ook de aansluiting met de krijgsmacht-ontwikkeling (KMO) wordt in de eerste fase opgestart, om te verzekeren dat de toegevoegde waarde van het nieuw P-model ook wordt benut voor en omgezet naar de opbouw van toekomstige capaciteiten. Zo zou een basisplaat voor de krijgsmacht en de defensieonderdelen voor de aankomende 10 jaar, met een uitwerking naar het vier schillenmodel kunnen ontstaan. Dit element zal ook deel uitmaken van de terugkoppeling, en aansluitend zal de programmadirectie vaststellen wat, wanneer nodig is om aan randvoorwaarden en ondersteuning van de transitie en realisatie te komen.

5. Aangepaste HR-Organisatie

Het is bij dit element belangrijk in eerste instantie een goed beeld te krijgen waar de rollen en verantwoordelijkheden, in relatie tot het HR-Model, binnen Defensie komen te liggen (mandaatstructuur). Dit is niet alleen belangrijk voor de vormgeving van de HR-Organisatie, maar ook inhoudelijk ten behoeve van de inrichting van de overige elementen. Op het moment dat de beelden over de overige elementen van de "gereedschapskist" defensiebreed en binnen de defensieonderdelen beginnen te "stollen" kan de vormgeving en inrichting van het HR domein ter hand worden genomen.

De nieuwe HR-Organisatie moet daarnaast ook aansluiten en invulling geven aan de kaders die ontstaan met de nieuwe administratieve organisatie defensie (AO-D) en het besturen bij Defensie (BBD). Omdat daarvan worden de contouren vanaf 2021 steeds concreter, en die zullen parallel worden meegenomen gedurende de transitie.

Het laatste deel van de uitwerking per defensieonderdelen heeft betrekking op de noodzakelijke reorganisatietrajecten om naar de gewenste HR-organisatie te komen. Ook in deze trajecten is mogelijk dat een centraal deel en een decentraal deel gaat ontstaan waardoor het belang van behoud van samenhang evident is.

6. Vervanging P-Systemen

De vervanging van de defensie P-systemen is, onafhankelijk van de invoering van het HR Model, een noodzaak. Deze vervanging zal een IT-gedreven bedrijfsvoering met zich meebrengen. Een traject van deze omvang kent naast de interne processen om tot een vervanging van dergelijke systemen te komen ook een interdepartementale en politieke invloed. Dit stelt separate eisen aan zowel aan het proces, de governance en inhoud. Het is echter essentieel de relatie met de ontwikkeling van de gereedschapskist hierin te volgen en te verbinden. Om dit te borgen is er per element een BV/IT element belegd en loopt de "vervanging P-systemen" parallel aan het gehele transitie traject. Ook voor de implementatie van de nieuwe P-systemen wordt een externe partner aangetrokken.

Naast en tegelijkertijd is het de vermelding waard dat het beleidsproces gedurende de gehele programmaperiode door zal gaan. De beleidsontwikkeling heeft zowel betrekking op onderwerpen in het HR-model als daaraan gerelateerd. Hiermee zal het beleidsproces mede van invloed zal zijn op de te voorziene bijstellingen die echter op dit moment nog niet naar aard en omvang zijn vast te stellen.

4.3 Businesscase Programma HR-Transitie

Dit Programmaplan heeft de focus op het toedelen van middelen en de tijdslijnen voor het realiseren van producten, resultaten en de implementatie van het HR-model gedurende de transitie. De Businesscase Programma HR-Transitie heeft de focus op het verkrijgen van de noodzakelijke middelen en de rechtvaardiging van de aanwending. De beide documenten hebben een onderlinge relatie, als ook met het basisdocument

HR-model, maar hebben elk een eigen focus en andere belanghebbenden. De programmadirectie draagt zorg voor deze drie documenten, zodat in onderlinge samenhang gedurende de gehele transitieperiode de gewenste effecten kunnen optreden.

De businesscase voor dit programma wordt gemaakt in de vorm van een publieke businesscase. Gelet op de omvang, complexiteit, duur en veranderingen op het gebied van BV/IT zal ook buiten het departement van Defensie, al dan niet in de vorm van extern toezicht, aandacht zijn voor dit Programma.

Het opstellen van een publieke businesscase bestaat uit vier modules: een startnotitie, de kwalitatieve analyse, de kwantitatieve analyse en de eindrapportage. Afhankelijk van de module zal de samenstelling van het team dat de businesscase opstelt verschillen. Uit het traject en de vier modules komen twee producten voort: de startnotitie en de eindrapportage.

De startnotitie heeft tot doel het vastleggen van de kaders en een plan van aanpak voor de uitvoering van de businesscase Programma HR-transitie. Daartoe worden in deze startnotitie de inhoudelijke en procesmatige aspecten van het programma benoemd. Hierbij kan worden gedacht aan de probleemanalyse en probleemstelling, de randvoorwaarden en de planning van het programma. Daarnaast komen de samenstelling van het businesscase-team, het plan van aanpak voor het opstellen van de businesscase en de daarmee gepaard gaande kosten aan de orde. De startnotitie bestaat uit twee delen. Het eerste deel beschrijft vooral de inhoudelijkheid van het programma. Het tweede deel beschrijft vooral de meer procesmatige aspecten van de businesscase.

In de eindrapportage komen alle aspecten van de publieke businesscase aan de orde zoals de probleemstelling, scope, randvoorwaarden, financiële overwegingen, alternatieven en resultaten.

4.4 Middelen

4.4.1 Financiële middelen

Voor de realisatie van het programma is budget benodigd, zowel binnen de programmadirectie HR-transitie als bij de DO'n. In het BPB-proces is al eerder budget toegewezen voor activiteiten die verband houden met de P-agenda, waaruit o.a. de Proeftuinen worden gefinancierd. De Proeftuinen worden onder dit programma gebracht. Naast de reeds beperkt aanwezige financiële middelen wordt inzicht opgebouwd in de noodzakelijke budgetten voor het uitvoeren van het totale programma. Nadere uitwerking volgt in samenhang met de businesscase. De beschikbare financiën worden door de programmadirectie beheerd en verantwoording wordt afgelegd aan de stuurgroep, die waar nodig additionele besluiten neemt over prioriteiten en aanwending.

4.4.2 Personele middelen

Voor de uitvoering van het programma zijn personele middelen benodigd. Deze transitie vraagt, die forse inhoudelijke en culturele uitdagingen kent, vraagt om meer dan transactionele samenwerking. Om de realisatie, de co-creatie, gestalte te geven wordt daarom beroep op alle stakeholders gedaan om elkaar uit te helpen en ondersteunen. Schaarre kennis delen, slim omgaan met de beperkte capaciteit en transparant en (pro-)actief communiceren zullen de sleutels zijn om de transitie te doen slagen. Nadere uitwerking volgt in samenhang met de businesscase.

4.4.3 IT middelen

Voor de realisatie van het programma zijn IT-middelen benodigd. Nadere uitwerking

volgt in samenhang met de businesscase.

5. Beheersing

5.1 Voortgangsrapportage

De stand van zaken op de aspecten product, geld en tijd wordt maandelijks in de Principal Toolbox geactualiseerd door het Programmabureau. Vervolgens rapporteert Hoofd Programmabureau periodiek (tenminste maandelijks) aan de programmadirecteuren op grond van deze basisadministratie. Dit geldt ook voor de logboeken (issues, risico's en wijzigingen). De beschikbare informatie is ook voor de transitie managers van de defensieonderdelen beschikbaar.

5.2 Risicomanagementprocedure

In de Principal Toolbox wordt één overzicht bijgehouden van alle risico's, inclusief mitigerende maatregelen (risk log). Over deze risico's wordt periodiek gerapporteerd aan de programmadirecteuren.

Belangrijkste programmarisico's zoals op dit moment onderkend zijn:

- Het niet tijdig nemen van noodzakelijke besluiten,
- Het niet tijdig realiseren van noodzakelijke overeenstemming met het GO,
- Het niet tijdig beschikbaar stellen van de juiste benodigde personele middelen,
- Het niet tijdig beschikbaar stellen van het benodigde budget,
- Het niet tijdig beschikbaar stellen van de benodigde IT-middelen.

5.3 Configuratiemanagement

Het Programma HR-Transitie maakt gebruik van de programmadirectory van de HDP (digitale samenwerkingsruimte op Intranet). Het Programmabureau beheert deze digitale samenwerkingsruimte. Vooralsnog wordt gebruik gemaakt van de Gesloten Bibliotheek van de digitale samenwerkingsruimte.

URL: <https://dwr.d.mind.nl/sites/SWR007609/Gesloten%20Bibliotheek/Forms/Alle%20documenten.aspx>

5.4 Kwaliteitsmanagement

De kwaliteitsborging is ondergebracht in het Programmabureau. De doeleinden van QA in algemene zin zijn:

1. Borging van de aansluiting tussen de strategie van de organisatie en de diverse stakeholders en de einddoelen die worden gerealiseerd door het programma,
2. Bewaking dat programmamanagement, de organisatie, communicatie en de gebruikte methoden, kaders, registraties worden gevolgd en effectief zijn,
3. Borging dat de prestaties en producten die worden voortgebracht door het programma voldoen aan kwaliteitseisen die behoren bij een professionele organisatie.
4. Begeleiden en mederegelen van externe kwaliteitsaudits, zoals ADR, ARK en begeleiden en mederegelen van onderzoeken door BIT.

De kwaliteitscontrole vindt plaats binnen de teams van het programma.

6. Communicatie

Communicatie is een wezenlijk onderdeel van de HR-Transitie. De transitie naar een nieuw HR-model is een ingrijpende operatie, waar iedere defensiemedewerker wat van zal gaan merken. Wat betreft het HR-model geldt dat de verandering voor de een groter zal zijn dan voor de ander, afhankelijk van de rol binnen de defensieorganisatie (leidinggevende, HR-professional, de brede defensiepopulatie). De invoering van het nieuwe beloningsbeleid zal effect hebben op iedereen, maar ook daar zullen bepaalde groepen de effecten meer of minder gaan merken.

Doel van de communicatie is om draagvlak te creëren door het personeel in alle gelegingen van de organisatie mee te nemen in het gedachtegoed van het HR-model en hun verwachtingen t.a.v. het proces en de beoogde resultaten te managen. Waarom moet dit nieuwe personeelssysteem, inclusief nieuw beloningsmodel er komen, wat willen we ermee bereiken, wat gaat er veranderen en wanneer is het klaar, zijn de fundamentele vragen die bij Defensiemedewerkers (zullen gaan) leven.

Doel van de communicatie-inzet

- Defensiemedewerkers informeren over:
 - het doel en de visie van het HR-model en wat dit op termijn voor medewerkers, HR-professionals en leidinggevenden gaat betekenen;
 - de transitie die de komst van het HR-model binnen Defensie te weeg gaat brengen. Op welke veranderingen moeten de HR-organisatie, leidinggevenden en medewerkers zich de komende jaren gaan voorbereiden? (Een nieuw personeelssysteem, een nieuw bezoldigingssysteem, nieuwe procedures voor HR-professionals en leidinggevenden met een HR-verantwoordelijkheid, nieuwe IT, etc.);
 - het proces, bijvoorbeeld over de onderhandelingen met de bonden over de herziening van het bezoldigingssysteem en een nieuw AV-akkoord. Met als doel om de verwachtingen te managen.

- Draagvlak creëren en ervoor waken dat de HR-transitie iets blijft van de specialisten en van Den Haag. Dit vraagt actieve betrokkenheid van 'de commandantenlijn'.

- Door ambassadeurs te creëren in de lijn (en daarbuiten), zal de boodschap verder in de organisatie doordringen en beter landen.

- Samenhang laten zien tussen HR-onderwerpen en -ontwikkelingen.

Defensievisie, strategisch personeelsbeleid, personeelsagenda 2.0, Kwaliteit in Beeld, HR-Model, herziening beloningsmodel en het FUWADEF. Zo maar wat begrippen die voor komen in stukken van de HDP. Waarom werken we hieraan en wat is de relatie met de HR-transitie? Het doel van de modernisering van personeelsbeleid moet helder worden toegelicht: Waarom doen we dit?

Actieve betrokkenheid Defensieonderdelen

Persoonlijke communicatie is de sleutel tot het bereiken van onze doelgroepen. Uit onderzoek naar interne communicatie bij Defensie blijkt dat persoonlijke gesprekken (hierbij gaat het om gesprekken met direct leidinggevenden) voor medewerkers de belangrijkste bron van informatie zijn. Van de Defensieonderdelen wordt daarom gevraagd een actieve rol te spelen in de communicatie over de veranderingen die het nieuwe HR-model en het bezoldigingssysteem te weeg brengen. De commandanten/leidinggevenden staan dicht bij de medewerkers en kennen de gevoeligheden en tone of voice die gebruikt moet worden. De communicatieafdelingen en directeuren P van de Defensieonderdelen worden daarom gevraagd mee te denken over middel en boodschap. DCo behoudt een regie- en faciliterende rol.

Ook voor de Defensietop, zowel politiek, militair als ambtelijk, is een belangrijke rol weggelegd om als ambassadeur van het HR-model op te treden. Over timing en invulling van die rol vindt nader overleg plaats.

Communicatie en consultatie

De communicatieaanpak voorziet in een combinatie van defensiebrede communicatie (o.a. online nieuwsbrief, intranet, Mijn Defensie-app) en communicatie op maat naar en met specifieke doelgroepen (veelal via bestaande communicatiekanalen van de Defensieonderdelen).

Een consultatietraject is een belangrijk onderdeel van de communicatieaanpak. Er komen dialoogsessies die er vooral op gericht zijn om medewerkers te informeren over het proces, ideeën en denkrichtingen te toetsen en aan verwachtingenmanagement te doen. De werkgever en de vakbonden zijn de onderhandelende partijen. Daarom spreken we over 'dialoog voeren' of 'consulteren van de medewerkers'. De inspanningen zijn er daarnaast op gericht om aan te sluiten bij bestaande community's. Denk hierbij aan overleggremia, maar bijvoorbeeld ook de Facebook-groep Defensiepersoneel op 1.

BIJLAGE 1 Samenhang

In onderstaand figuur wordt de beoogde samenhang tussen de gereedstelling en personele capaciteit, de vier schillen van de organisatie-inrichting en het instrumentarium uit de gereedheidskist van het HR-model weergegeven. In de planning zijn, vanwege behoud van de samenhang de gekozen operatielijnen verbonden met de zes instrumenten uit de gereedheidskist:

