



Ministerie van Defensie

Eindrapport themaonderzoek IGK
Afscheid nemen (bij Defensie)

Datum 18 februari 2015
Status Definitief

Colofon

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

De Zwaluwenberg
Utrechtseweg 225
1213 TR Hilversum

Contactpersoon

Kol W.S.M. Calmeijer Meijburg

T +31 (0)35 577 66 16
MDTN *06 558 76616
wsm.calmeijermeijburg@mindef.nl

Versie

Definitief

Auteur(s)

LTKOLMARNS R.S. Oostervink
Lkol J.M.A.Peters
mr. T. Legein-Božilović

1. Inleiding

Een paar jaar geleden leek het erop dat als gevolg van reorganisaties zo'n 1.750 mensen zouden moeten worden begeleid naar werk buiten Defensie. Het merendeel zou Defensie in de eerste helft van 2015 (hebben moeten) verlaten. Wanneer je deze medewerkers vraagt naar hun motivatie om bij Defensie te werken, is een veelgehoord antwoord dat het de hechte teamgeest op de werkvloer of de kameraadschap binnen de eenheid is. Tegelijkertijd zijn dit ook de aspecten die het voor veel mensen moeilijk maken om de organisatie te verlaten, helemaal als dat niet vrijwillig gebeurt. Het gaat om een emotionele en ingrijpende gebeurtenis die soms sterke gelijkenissen vertoont met een rouwproces. Defensie heeft daarom alle reden om dit proces zorgvuldig te begeleiden.

Voor de IGK was dit aanleiding om in 2013 te onderzoeken hoe deze defensiemedewerkers hun herplaatsingstraject en afscheid hebben ervaren en gewaardeerd. Daarbij is vooral gekeken naar de procesmatige kant. De emotionele aspecten zijn meegenomen in een parallel klanttevredenheidsonderzoek dat is uitgevoerd door de afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS) van de Divisie Personeel en Organisatie Defensie (DPOD).

Het onderzoek kreeg als titel *Afscheid nemen (bij Defensie)*. Het onderzoek richt zich echter niet op dit specifieke moment, maar op het gehele traject in de aanloop naar dit al dan niet vrijwillige afscheid. Onderwerpen die daarbij in beschouwing zijn genomen, waren:

- het proces van herplaatsing naar werk binnen dan wel buiten Defensie;
- de begeleiding van de herplaatsingskandidaat;
- de wijze en het moment van het daadwerkelijk afscheid nemen ;
- de rolneming van de commandant, P&O en de Begeleidings- en Bemiddelingsorganisatie (BBO);
- de beleving van de betreffende medewerkers.

Vanwege de vele en soms langlopende reorganisatietrajecten en de duur van het herplaatsingstraject, hebben wij ervoor gekozen het onderzoek over een periode van twee jaar uit te spreiden. Daarom verscheen in het jaarverslag IGK over 2013 een tussenrapportage met als belangrijkste conclusies:

1. De opzet van het herplaatsingstraject en de daarbij geboden faciliteiten zijn op zichzelf duidelijk beschreven en bieden voldoende waarborgen voor een zorgvuldige en geleidelijke begeleiding naar buiten.
2. Tussen de Defensieonderdelen bestaan verschillen in de werkwijze in de uitvoering van zowel P-zorgtaken als in de begeleiding van de herplaatsingskandidaat.
3. De onderscheiden verantwoordelijkheden in het herplaatsingstraject staan niet op zichzelf, maar vullen elkaar aan.
4. De P-zorgtaak is en blijft een verantwoordelijkheid van de commandant; in de praktijk wordt dit door de herplaatsingskandidaat niet altijd zo ervaren.
5. Goede communicatie, zowel met de herplaatsingskandidaat als tussen de verschillende stakeholders (commandant, P&O, BBO en de externe bemiddelingspartner, USG Restart) onderling over wat men van elkaar kan verwachten, is van groot belang.
6. Herplaatsingskandidaten verwachten van de BBO een meer actieve rol dan in de praktijk het geval is.

Naast het volgen van eerder geïnterviewde medewerkers in een herplaatsingsfase hebben wij in 2014 onder andere de BBO, P&O, de Dienst Geestelijke Verzorging (DGV) en de Centrale Toetsingscommissie (CTC) geconsulteerd over de voortgang en ontwikkelingen van de begeleiding in 'het veld'. Daar waar nodig zijn de bevindingen van de werkgroep direct besproken met de uitvoerende instantie en hebben deze geleid tot aanpassingen in de uitvoering.

2. Het proces van verlaten van de dienst

Het reorganisatietraject

Het reorganisatietraject is met verschillende waarborgen omkleed om er voor te zorgen dat het proces op zorgvuldige wijze verloopt. Met de Centrales van Overheidspersoneel zijn afspraken gemaakt over kaders en spelregels die leidend zijn bij de uitvoering van reorganisatietrajecten. Deze zijn vastgelegd in de Aanwijzing SG A/965 "Uitvoering Reorganisaties Defensie". De totstandkoming van het personeelsvullingsplan maakt onderdeel uit van een dergelijk traject. Ten behoeve van de transitie van de oude naar de nieuwe organisatie krijgen functies een code waaruit blijkt wat er met de functie gebeurt. Zo kan een functie één op één overgaan (code 1), in meerdere of mindere aantallen terugkomen (code 2 'minder' of 'meer'), nieuw worden gecreëerd (code 3) of komen te vervallen (code 4). De code zegt dus iets over de rechtspositionele gevolgen van de medewerker die de betreffende functie vervult. Voor code 2 'minder' en code 4 geldt dat de Defensiemedewerker kans loopt om overtollig te raken. De burgermedewerker die na sollicitatie (intern) geen nieuwe functie vindt, wordt op het moment van het vervallen van de functie herplaatsingskandidaat. Militairen gaan eerst voor de duur van drie maanden 'zweven' vanaf het moment dat hun functie vervalt.

Het herplaatsingstraject

Medewerkers die overtollig worden, volgen een vastgelegd herplaatsingstraject, waarbij eerst intern en vervolgens extern Defensie wordt gezocht naar een passende functie. Het proces kent verplichte stappen en vaste termijnen. Zowel commandanten als P&O organisaties spelen een rol in dit proces. De begeleiding naar werk binnen Defensie vindt voor militairen plaats door zorg van de P&O-organisatie van de Operationele Commando's, in samenspraak met de lijn. De P&O-adviseur of loopbaanbegeleider is, al dan niet in samenspraak met de direct leidinggevende, belast met de begeleiding tijdens de eerste herplaatsingsperiode en zorgt tijdens het gehele herplaatsingstraject voor de (financieel) administratieve zaken van de herplaatsingskandidaat. Voor burgerpersoneel gebeurt dat door de afdelingen P&O van de Defensieonderdelen. De begeleiding en bemiddeling naar werk buiten Defensie vindt plaats door de BBO. Voor de feitelijke uitvoering van de bemiddeling van herplaatsingskandidaten buiten Defensie maakt de BBO gebruik van externe arbeidsbemiddelingsorganisaties.

Het herplaatsingstraject bestaat uit drie fasen:



Bron: spoorboekje herplaatsingstraject

Fase 1: eerste herplaatsingsperiode, interne herplaatsing

Deze fase duurt drie maanden; de herplaatsing bij Defensie staat centraal. De medewerker wordt ondersteund door de eigen P&O-adviseur en/of loopbaanbegeleider. In de Aanwijzing Bedrijfsvoering SBK2012 is opgenomen dat er tijdens de interne fase tenminste twee gesprekken met de herplaatsingskandidaat zullen plaatsvinden. In fase 1 ligt de nadruk op het concreet informeren wat de status herplaatsingskandidaat betekent (rechten en plichten) en hoe administratieve zaken als ziekmelding en verlof zijn geregeld. Het tweede gesprek heeft meer tot doel de herplaatsingskandidaat bewust te maken dat de vooruitzichten op een functie binnen Defensie slecht zijn en men zich moet voorbereiden op het afscheid nemen van Defensie. Van de medewerker wordt verwacht dat hij/zij actief intern solliciteert. Ook daarover worden afspraken met de P&O-adviseur en eventueel ook de leidinggevende gemaakt.

Fase 2: tweede herplaatsingsperiode, interne en externe herplaatsing

Als er na drie maanden geen andere functie wordt gevonden, start de tweede herplaatsingsperiode. De medewerker krijgt dan de status van externe herplaatsingskandidaat en heeft een intakegesprek met de BBO. Op basis van dit gesprek en aan de hand van een *Quickscan* (digitale vragenlijst) bekijkt BBO of de medewerker in aanmerking komt voor één van de samenwerkingsovereenkomsten (ook wel 'arrangementen' genoemd) die Defensie heeft afgesloten met bedrijven en brancheorganisaties die hebben aangegeven dat zij belangstelling hebben om defensiepersoneel over te nemen. Dit resulteert in een 'persoonlijk uitstroomplan' (PUP), waarin wordt vastgelegd wat de medewerker en de andere betrokken partijen gaan doen om tot een succesvolle bemiddeling te komen. In deze fase, die ook drie maanden duurt, worden aan de herplaatsingskandidaat geen werkzaamheden meer opgedragen om zich volledig te kunnen richten op het vinden van ander werk.

Als uit het intakegesprek met de BBO blijkt dat er geen mogelijkheid bestaat om gebruik te maken van een arrangement, wordt de medewerker aangemeld bij USG Restart, de externe bemiddelingspartner van Defensie. Onder regie van de BBO ondersteunt USG Restart de medewerker hierna verder bij het vinden van een baan buiten Defensie of bij het starten van een eigen onderneming.

Hoewel de begeleiding van de BBO zich richt op het vinden van een nieuwe baan buiten Defensie, heeft de medewerker gedurende deze tweede herplaatsingsperiode ook nog de mogelijkheid intern Defensie te solliciteren.

Fase 3: derde herplaatsingsperiode, externe herplaatsing

Tijdens deze fase, die minimaal zes tot maximaal twaalf maanden duurt, wordt uitsluitend gezocht naar een functie buiten Defensie. Als de medewerker niet eerder is aangemeld bij de externe bemiddelingspartner gebeurt dit nu alsnog en wordt de kandidaat uitgenodigd voor een gesprek. Op basis van dit gesprek en het door BBO opgestelde persoonlijk uitstroomplan, stelt de externe partner een advies op met betrekking tot het verdere begeleidings- en bemiddelingstraject in de vorm van een nieuw of aangepast persoonlijk uitstroomplan. Als de medewerker en de BBO dit persoonlijk uitstroomplan hebben goedgekeurd, begint de externe partner met de begeleiding en bemiddeling bij het vinden van een baan buiten Defensie of bij de weg naar zelfstandig ondernemerschap.

Behoudgarantie kort voor leeftijdsontslag

Medewerkers van wie de functie komt te vervallen en die voor 1 januari 2016 met leeftijdsontslag gaan, zijn in het SBK 2012 aangemerkt als een bijzondere groep. Dit personeel wordt niet aangewezen als herplaatsingskandidaat en men blijft tot de datum van het leeftijdsontslag in dienst bij Defensie. Meestal is dat op een reguliere functie, maar het kan ook een tijdelijke projectfunctie zijn.

Direct externe herplaatsing

Het is als herplaatsingskandidaat mogelijk om de eerste, interne herplaatsingsperiode over te slaan en meteen te beginnen met een extern traject. Dat verandert niets aan de totale duur van de bemiddelingsperiode. De medewerker kan dit aanvragen bij de P&O-adviseur of loopbaanbegeleider, die de kandidaat na instemming van het hoofd defensieonderdeel dan aanmeldt bij de BBO.

3. Ontwikkelingen

In deze paragraaf worden de belangrijkste ontwikkelingen beschreven die aan het vervolg van het themaonderzoek hebben bijgedragen.

Medewerkers

In het kader van het onderzoek hebben wij contact gehouden met de medewerkers die eerder waren geïnterviewd. De ervaringen van deze groep met de begeleiding vanuit P&O, BBO en USG Restart varieerden. Over het algemeen was men positief over de contacten met P&O en de BBO in fase 1 en fase 2 van het herplaatsingstraject. Het op juiste wijze managen van verwachtingen blijft een aandachtspunt.

Aan de rol van USG Restart moest men duidelijk wennen. Vooral in de eerste contacten lag de focus bij de medewerker nog op 'bij Defensie blijven', terwijl de focus van USG Restart juist gericht was op de begeleiding naar een baan buiten Defensie. Ook had men verwacht dat tegen het einde van fase 3, voorafgaande aan het moment van ontslag, er nog contact zou zijn met de BBO en/of P&O om de procedure rond de dienstverlating te bespreken. De bevindingen uit de gesprekken met de medewerkers zijn gedeeld met de BBO.

Dienst Geestelijke Verzorging

Voor de meeste herplaatsingskandidaten is het afscheid van Defensie de afsluiting van een soms langdurig dienstverband dat op een andere wijze eindigt dan men zich had voorgesteld. Het proces dat men doormaakt, is te vergelijken met een rouwproces. Pas als men de situatie accepteert, ontstaat ruimte om de focus op de externe arbeidsmarkt te richten. Vanuit de contacten die de DGV met deze groep defensiemedewerkers heeft, is de behoefte gebleken om bijeenkomsten te organiseren. Onder de aanduiding 'Nieuw Perspectief' organiseert de DGV daarom workshops op het Vormingscentrum Beukbergen. Belangrijke aandachtspunten zijn het delen van het gevoel van afscheid nemen en de verwerking ervan om zo een nieuw perspectief tegemoet te kunnen zien. Het meest besproken onderwerp tijdens de bijeenkomsten betreft overigens niet de eventuele financiële gevolgen van het feit dat men Defensie moeten verlaten, maar veeleer de boosheid en het onbegrip als reactie op een ontslag na jarenlange loyale dienst. Verspreid over 2013 en 2014 hebben tot nu toe in totaal acht bijeenkomsten plaatsgevonden, waar 81 personen aan hebben deelgenomen. De bijeenkomsten zijn door de deelnemers als waardevol ervaren en voorzien daarmee in een behoefte.

Begeleidings- en bemiddelingsorganisatie

De conclusies uit de tussenrapportage en de tussentijdse terugkoppelingen van ervaringen in 2014 hebben geleid tot enkele aanpassingen in de uitvoering van herplaatsingstraject. Om de communicatie te verbeteren, schenkt de BBO op haar website op intranet nu meer aandacht aan haar werkwijze en aan wat zij voor uitstromende defensiemedewerkers kan betekenen. De adviesrol van de BBO in het totale herplaatsingstraject komt beter tot uitdrukking en verwachtingen worden beter gemanaged. Folders met relevante informatie voor zowel medewerkers als toekomstige werkgevers zijn nu te downloaden. Naast het verstrekken van algemene informatie blijft de BBO maatwerk leveren op de specifieke, veelal persoonlijke vragen die onder

herplaatsingskandidaten leven. Aan oudere werknemers wordt via USG Restart een zogenaamde 'schakeltraining' aangeboden om hen te informeren over de mogelijkheid van het combineren van parttime werken met vrijwilligerswerk. Voorafgaande aan het feitelijke ontslagmoment vindt nu een gesprek plaats tussen de herplaatsingskandidaat, P&O en de BBO over de afronding van het herplaatsingstraject. Daarin komen in ieder geval aan de orde het ontslagmoment en de SBK-instrumenten waarop men na dienstverlating nog aanspraak kan maken. Omdat Defensie eigen risicodrager is voor de WW, blijft Defensie verantwoordelijk voor de begeleiding naar werk. De ex-medewerker kan daarvoor contact opnemen met BBO.

Uitvoeringsbedrijf Veteranen, Reservisten en Decoraties

De burgermedewerkers en militairen met een fase 3 aanstelling van het CLAS en de KMar die met functioneel leeftijdsontslag (FLO) gaan, hebben de mogelijkheid om een algemene voorlichting over de immateriële aspecten van de dienstverlating bij te wonen. Daarnaast kunnen zij in een persoonlijk gesprek worden geïnformeerd over de materiële (financiële) kant van de dienstverlating. Deze voorlichting is het afgelopen jaar verzorgd door het Cluster Dienstverlating van het Uitvoeringsbedrijf Veteranen, Reservisten en Decoraties (UB VRD). Het CZSK en CLSK verzorgden een eigen voorlichting.

Tijdens ons themaonderzoek is gebleken dat ook bij hen die de organisatie vanwege reorganisatie verlaten behoefte bestaat aan deze voorlichting. Dit is ook bij DPOD UB VRD bekend. Ook hebben wij bij medewerkers die vanuit fase 1 of 2 van hun aanstelling -of om andere redenen de organisatie verlaten- een behoefte onderkend om te worden voorgelicht over aspecten met betrekking tot de dienstverlating.

Om hierin te voorzien, heeft DPOD in afstemming met de defensieonderdelen een leidraad Dienstverlaten opgesteld voor alle categorieën defensiepersoneel. De Leidraad is vanaf februari 2015 beschikbaar op internet.

Met ingang van januari 2015 zal het Cluster Dienstverlating van UB VRD de materiële en immateriële voorlichting verzorgen voor militairen die met UGM de dienst verlaten en voor burgermedewerkers die met pensioen gaan. Zij die om een andere reden de dienst verlaten, zullen worden uitgenodigd door de directie P&O van hun defensieonderdeel voor een collectieve immateriële voorlichting.

Centrale Toetsingscommissie

Om een adequate uitvoering van het SBK 2012 te waarborgen, heeft de minister van Defensie de Centrale Toetsingscommissie (CTC) ingesteld. De CTC bestaat uit vertegenwoordigers van de centrales van overheidspersoneel en van Defensie. Zowel militairen als burgers kunnen zich met een adviesaanvraag richten tot de CTC. De CTC toetst de kwaliteit van de processen, waarna een advies wordt uitgebracht aan het defensieonderdeel dat het besluit uiteindelijk moet nemen.

Tot 1 september 2014 heeft de commissie 45 verzoeken formeel in behandeling genomen. Daarnaast zijn veel vragen over het SBK telefonisch afgehandeld. In die gevallen ging het vaak om een ongelukkige samenloop van omstandigheden en/of gebrekkige communicatie.

De CTC heeft bij de BBO en de defensieonderdelen meer aandacht gevraagd voor bijzondere individuele gevallen, zoals medewerkers met fysieke beperkingen. Voor herplaatsingskandidaten die (met recht) klaagden over een te late aanmelding bij de BBO met gevolgen voor de herplaatsingstermijn, is op advies van de CTC maatwerk toegepast. De CTC heeft eveneens geconstateerd dat in een aantal gevallen de verwachtingen bij herplaatsingskandidaten over het herplaatsingstraject niet

overeenkomen met afspraken die op basis van het SBK 2012 zijn gemaakt. Daarnaast is een gebrekkige rolname door P&O (begeleiding in fase 1) en de BBO (begeleiding in fase 2, die ook nog is gericht op de interne herplaatsing) geconstateerd. Vanuit de CTC is hierover met de BBO en de defensieonderdelen regelmatig contact geweest.

Operationeel Ondersteuningscommando Land

Herplaatsingskandidaten geven aan dat zij de gelegenheid hebben gekregen om afscheid te nemen van hun onderdeel en collega's. Velen hebben daar gebruik van gemaakt. Over het algemeen gebeurde dit aan het einde van fase 2 of aan het begin van fase 3. Vooral het CLAS heeft ervoor gekozen om de herplaatsingskandidaten centraal te beheren (bij de brigades) om hen op die manier op P&O- en administratief gebied te ondersteunen. Zo heeft het Operationeel Ondersteuningscommando Land in 2014 een aantal afscheidsbijeenkomsten georganiseerd voor medewerkers die via het SBK-traject Defensie hebben verlaten of dat binnenkort zullen doen. Dit initiatief is door alle betrokkenen bijzonder op prijs gesteld. Het bood de dienstverlaters niet alleen een goede gelegenheid om hun laatste ervaringen te delen met P&O en de administratieve commandant, maar speelde vooral een belangrijke rol bij de acceptatie van het onvermijdelijke.

4. Bevindingen

De communicatie tussen de herplaatsingskandidaten en betrokken partijen, zoals leidinggevenden, P&O en de BBO is het afgelopen jaar verder verbeterd. Vooral de verschillende initiatieven vanuit de BBO hebben daartoe bijgedragen. Bovendien heeft naast aandacht voor de instroom in het herplaatsingstraject ook de begeleiding in de uitstroom buiten Defensie meer aandacht gekregen.

Een blijvend punt van aandacht is de rolneming door alle betrokken partijen. Uit de casuïstiek blijkt dat zowel vanuit P&O als vanuit de BBO in de uitvoering van het SBK een actieve rol wordt verwacht. De CTC heeft daar bij herhaling op gewezen. Dit houdt bijvoorbeeld ook in dat vanuit de BBO actief intern Defensie wordt gezocht naar mogelijke functies en niet alleen als partner bij externe begeleiding en bemiddeling. De rol van P&O en Loopbaanbegeleiding (LBB) beperkt zich niet alleen tot de begeleiding in fase 1. Zolang de militair of burger kan blijven deelnemen aan het functietoewijzingsproces, hebben P&O en LBB een verantwoordelijkheid. De begeleiding van de uiteindelijke uitstroom valt binnen de verantwoordelijkheid van P&O. De directe actieve betrokkenheid van leidinggevenden neemt gedurende het herplaatsingstraject af. Toch blijven zij als werkgever niet alleen verantwoordelijk voor praktische zaken zoals de organisatie van een afscheidsbijeenkomst voor de herplaatsers, maar ook voor de besluitvorming rond de dienstverlating.

Met de beëindiging van het dienstverband, het ontslag, komt voor veel herplaatsingskandidaten het einde aan een soms langdurig dienstverband met Defensie. De omstandigheden waaronder het ontslag plaatsvindt, gedwongen in verband met reorganisatie, vragen om extra aandacht en zorgvuldige begeleiding door diverse spelers. Commandanten hebben naast de administratieve lijnverantwoordelijkheid tevens een rol in de invulling van de norm van goed werkgeverschap door het organiseren van een informele bijeenkomst. P&O en de BBO kunnen in een persoonlijk gesprek de dienstverlater informeren over de rechtspositionele aspecten rond dienstverlating. BBO kan bovendien aangeven welke ondersteuning beschikbaar is als men nog geen baan heeft of als men later zonder werk komt te zitten. Uit de gesprekken met herplaatsingskandidaten blijkt dat dit voorziet in een behoefte.

Ook de materiele en immateriële voorlichting voor burger- en militair personeel dat met FLO de dienst verlaat, voorziet in een behoefte. In de voorlichting voor personeel dat op andere wijze de organisatie verlaat, is op dit moment nog niet voorzien. De initiatieven hiervoor zijn evenwel genomen en zullen in 2015 tot uitvoering komen.

Afgezet tegen het aantal herplaatsingskandidaten is het aantal klachten dat de CTC heeft behandeld gering. Opvallend daarbij is wel dat het vooral klachten betreft van herplaatsers die zich in een bijzondere omstandigheid bevinden, zoals bijvoorbeeld burgermedewerkers met een fysieke beperking. Deze klachten hadden mogelijk kunnen worden voorkomen als de begeleidende instanties beter gebruik hadden gemaakt van de ruimte die het SBK biedt.

5. Klantevredenheidsonderzoek Begeleidings- en bemiddelingstraject SBK 2012

Bij het tot stand komen van het SBK 2012 heeft Defensie afspraken met de vakbonden gemaakt over het houden van een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) onder herplaatsingskandidaten in het begeleidings- en bemiddelingstraject. De afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS) van de Divisie Personeel en Organisatie Defensie (DPOD) was belast met de uitvoering van het onderzoek. Dit onderzoek is in november 2013 gestart, waarbij de gehele populatie herplaatsingskandidaten is aangeschreven. De eerste bevindingen van het onderzoek zijn in augustus 2014 aangeboden aan de Hoofddirecteur Personeel. De IGK is zijdelings betrokken geweest bij de opzet van het onderzoek en is op de hoogte gebracht van de uitkomsten tot nu toe. Het KTO zal in 2015 worden voortgezet.

Hieronder zijn drie metingen weergegeven die in de periode van eind november 2013 tot medio maart 2014 zijn uitgevoerd. De lage respons (32%) heeft ertoe geleid dat het verbinden van conclusies aan de uitkomst achterwege is gelaten. De onderzoekers hebben zich beperkt tot het weergeven van impressies. In oktober 2014 heeft de Hoofddirecteur Personeel een nota over het KTO met een managementsamenvatting aangeboden aan de werkgroep Algemeen Personeelsbeleid.

Meting 1: begin interne-externe herplaatsingsperiode

De meeste militaire respondenten zijn positief over het begrip dat loopbaanbegeleiders tonen en over hun bereidheid om goed te luisteren. Opvallend is dat bijna driekwart stelt dat zij zelf het initiatief voor de begeleiding moesten nemen. Verder had men graag meer gesprekken met de loopbaanbegeleider gehad.

Van alle respondenten vindt meer dan de helft dat de mogelijkheden die het SBK 2012 biedt niet aansluiten bij de persoonlijke situatie. Bijna de helft van de respondenten stelt dat zij onvoldoende inzicht hebben in het verdere externe begeleidings- en bemiddelingstraject.

De helft van de respondenten geeft aan tevreden te zijn met de begeleiding door P&O tijdens de interne herplaatsingsperiode. Minder tevreden is men over de kwaliteit van de verstrekte informatie en over het aantal contactmomenten.

Degenen die gebruik hebben gemaakt van de vacaturebank van Defensie zijn positief over de toegankelijkheid en het gebruiksgemak. Men heeft echter twijfels over de actualiteit van de informatie.

Over het geheel genomen zijn de respondenten positief over het intakegesprek met de BBO-begeleider rond de overgang van fase 1 naar fase 2. De kennis en ervaring van de BBO-begeleider en de bruikbaarheid van de adviezen zijn wel aandachtspunten. Het persoonlijk uitstroomplan (PUP) geeft voldoende ruimte om de wensen aan te geven.

Meting 2: begin van externe herplaatsingsperiode

De ervaringen met begeleiding door de P&O-functionaris tijdens interne-externe herplaatsingsperiode zijn wisselend. Men voelt zich serieus genomen en er wordt goed geluisterd, maar men is minder positief over de bereikbaarheid van de P&O-functionaris, het nakomen van afspraken en de tijdigheid van het verstrekken van belangrijke informatie.

Van de respondenten die direct voor het externe traject hebben gekozen, vindt de helft dat het SBK 2012 mogelijkheden biedt die aansluiten bij de persoonlijke situatie en dat men voldoende inzicht heeft in het verdere externe bemiddelingstraject. Er is echter ook een groep die die mening niet is toegedaan. Zij verwachten niet dat het externe traject meerwaarde zal hebben.

Het meest positief zijn de respondenten over het inlevingsvermogen van de BBO-begeleider. Er werd goed geluisterd, men voelde zich serieus genomen en de BBO-begeleider kwam gemaakte afspraken na. Minder positief is men over de tijdigheid van antwoorden en de bruikbaarheid van verstrekte adviezen.

De respondenten zijn positief over het inlevingsvermogen van de coach van de externe bemiddelingspartner. Deze gaf voldoende gelegenheid om vragen te stellen, luisterde goed en nam de herplaatsingskandidaat serieus.

De verwachtingen ten aanzien van het verdere traject zijn het meest uitgesproken ten aanzien van het volgen van cursussen en stages en het geïnformeerd blijven over belangrijke veranderingen die van belang zijn voor de persoonlijke situatie. De verwachtingen zijn het laagst wat betreft het onderhouden van contact met de herplaatsingskandidaat door Defensie. Daarnaast zijn de verwachtingen (naar verhouding) ook laag ten aanzien van de mogelijkheid om tijdens het externe traject de eigen arbeidsmarktwaarde te vergroten.

Meting 3: na tenminste vijf maanden in de externe herplaatsingsperiode

Driekwart van de respondenten is positief over het inlevingsvermogen van de externe coach, het nakomen van afspraken en de bereikbaarheid van de coach. Naar verhouding zijn respondenten wat minder positief over de 'volledige inzet' van de coach, het aantal gevoerde gesprekken en het op tijd geven van bruikbare informatie.

Voor zover er contact is geweest met de BBO-begeleider zijn de respondenten positief over diens inlevingsvermogen en het nakomen van gemaakte afspraken. De bereikbaarheid van de begeleider vraagt om aandacht.

Over contacten met de P&O-functionaris zijn de meningen verdeeld. Zo is circa 40% van de respondenten positief over het inlevingsvermogen en de bereikbaarheid van de P&O-adviseur/loopbaanbegeleider. Daar staat tegenover dat 30% zich niet serieus genomen voelt en vindt dat de P&O-functionaris niet goed bereikbaar is.

Voor iets meer dan de helft van de respondenten is de begeleiding van de externe coach wat men er van verwachtte. Over de begeleiding door de BBO-begeleider en de P&O-adviseur is een omgekeerd beeld te zien: iets meer dan de helft van de respondenten stelt dat die ondersteuning *niet* is wat men ervan verwachtte.

Appreciatie HDP

Een flink deel van de respondenten is tevreden is over de ondersteuning die zij ervaren van de (interne dan wel externe) begeleiders/coaches tijdens de bemiddelingsfase SBK 2012. De volgende punten zijn volgens de HDP voor verbetering vatbaar:

1. Een belangrijk deel van de respondenten is van mening dat de vacaturebank niet 'up to date' is. Naar hun mening worden niet alle beschikbare vacatures gepubliceerd.
2. Op basis van het onderzoek is te concluderen dat het hele begeleidings- en bemiddelingsproces, met name in de afstemming tussen de schakels van de keten, verder geoptimaliseerd kan worden.

3. Met name aan het begin van de keten kan gelet op het vorenstaande een verbetering plaatsvinden, in casu de kwaliteit van de begeleiding door de lokale P&O adviseurs en loopbaanbegeleiders.

6. Afronding

Dankzij de inspanningen van alle betrokken partijen is de uitvoering van het SBK 2012 de afgelopen jaren verder verbeterd. In het begin was er sprake van een steile leercurve; inmiddels begint de begeleiding op routine te lijken met alle 'risico's' die dit met zich mee kan brengen. Zorgvuldigheid en betrokkenheid van alle partijen blijven nodig in alle fasen van het proces om recht te doen aan de persoonlijke omstandigheid van elke herplaatsingskandidaat. Dit is tevens de voornaamste reden om maatwerk te bieden binnen de mogelijkheden die het SBK biedt.

De begrippen communicatie en verwachtingspatronen lopen als een rode draad door het onderzoek. Goede communicatie, ook in de lijn, vanaf het begin van het proces helpt om de verwachtingen van een medewerker die mogelijk wordt geconfronteerd met gedwongen ontslag in een realistisch perspectief te plaatsen.

Medewerkers die in een situatie terecht komen dat zij de organisatie gedwongen moeten verlaten, mogen verwachten dat zij zo goed mogelijk van werk naar werk worden begeleid en dat zij worden voorbereid op de nieuwe situatie. De gevoelens en emoties die daar een rol bij spelen worden voor groot deel bepaald door het succes van de bemiddeling naar de externe arbeidsmarkt. Een goede afstemming door alle betrokken partijen is hierbij van essentieel belang.

Ook in de komende jaren zullen wij niet ontkomen aan organisatieveranderingen met mogelijk personele gevolgen. Degenen die zich nu bezighouden met de begeleiding van herplaatsingskandidaten, gaan in de komende jaren naar andere functies binnen of buiten Defensie. Daarmee is het borgen van de opgebouwde kennis en ervaring van groot belang.