

# **Eindverslag IGK themaonderzoek “De verhouding tussen commandanten en P&O (advies)”**

## **Inleiding**

Sinds 2001 werkt Defensie aan de herinrichting van het personele functiegebied. De nieuwe vormgeving heeft fundamentele gevolgen gehad voor de verantwoordelijkheden van de lijn en die van de P&O organisatie.

In het P&O dienstverleningsmodel dat vanaf 2004 binnen Defensie is ontwikkeld, staat de eigen verantwoordelijkheid van zowel de werknemer als de leidinggevende centraal, waarbij de P&O organisatie een ondersteunende en adviserende rol heeft. P&O dient vanuit een functionele oriëntatie meer bij te dragen aan verbeteringen van de organisatie en het bedrijfsresultaat, het promoveren van integraal leiderschap, geïntegreerd te functioneren en pro-actief te handelen naar leidinggevend en medewerkers. Het lijnmanagement wordt op P&O-gebied nadrukkelijker aangesproken hun integrale verantwoordelijkheid te nemen met een sterkere oriëntatie op het bedrijfsresultaat. Tot slot worden selfservicetoepassingen gegeven.

Uitgangspunt voor de optimale verdeling van P&O taken en verantwoordelijkheden is de ‘eigen’ verantwoordelijkheid van de medewerkers en het lijnmanagement ten aanzien van loopbaan en ontwikkeling. De lijnmanager is verantwoordelijk voor de P&O taken gericht op het ontwikkelen, inzetten, coachen, beoordelen e.d. van medewerkers. De P&O organisatie treedt in dit proces ondersteunend, adviserend, coördinerend en informatieverstrekend op richting de medewerkers en het lijnmanagement. Vanuit het P&O veld is vanaf 2008 extra aandacht besteed aan deze ‘nieuwe’ verdeling van P&O verantwoordelijkheden, benoemd als “P&O verantwoordelijkheden van leidinggevend”, door het ontwikkelen van instrumenten en opleidingen voor medewerkers, leidinggevend en P&O-functionarissen.

De uitdagingen voor het lijnmanagement en P&O advies in de huidige tijd zijn bijzonder groot. Het personeel wordt geconfronteerd met ingrijpende bezuinigingen en reorganisaties en maakt zich grote zorgen over hun baan en loopbaanperspectief. De inkrimping van het personeelsbestand versterkt de zorgen bij het personeel. Daarnaast krijgt Defensie te maken met een krimpende beroepsbevolking en zal zij zich ook als een aantrekkelijk werkgever moeten kunnen presenteren bij de volgende generatie. Een generatie met verwachtingen van het leven, waarin duurzaamheid, zingeving, balans tussen werk- en privéleven en maatschappelijke betrokkenheid sleutelwoorden zijn. Defensie zal daarop in moeten spelen. Dat vraagt om een goed imago als betrouwbare werkgever, interessante arbeidsvoorwaarden, ontwikkelingsmogelijkheden, loopbaantrajecten en opleidingsactiviteiten.

De IGK meldt in zijn jaarverslag 2010 dat het onderwerp leiderschap binnen Defensie op alle niveaus veel aandacht krijgt. P&O verantwoordelijkheden zijn een integraal onderdeel van leidinggeven. In vervolg op het themaonderzoek van vorig jaar wordt dit jaar de praktijk onderzocht van het inhoud geven van de P&O verantwoordelijkheden door leidinggevend en de verhouding en de samenwerking met P&O advies.

## **Aanpak en reikwijdte onderzoek**

In het onderzoek is gekeken naar de in 2008 door de CDS geformuleerde P&O verantwoordelijkheden van leidinggevend en de rol van P&O advies in deze. Het themaonderzoek spitst zich toe op de verantwoordelijkheden gericht op het functioneren van medewerkers en op loopbaan/ontwikkeling. De taken “verantwoordelijkheid nemen

voor de factor personeel in relatie tot het bedrijfsresultaat" en "organisatieontwikkeling" zijn buiten beschouwing gelaten.

De nadruk ligt in het onderzoek op de beleving en ervaringen in de dagelijkse praktijk van direct leidinggevenden in de rang van kapitein tot en met kolonel en vergelijkbare burgerschalen, van de P&O adviseur en van de loopbaanbegeleider. Daarbij is gebruik gemaakt van diverse bronnen, zoals evaluaties binnen het personele functiegebied, reorganisatieplannen, nota's van HDP, OPCo 's en Defensieonderdelen (DO'n), rapporten IGK, rapportages Herinrichting Personele Functiegebied (HPF) en de uitkomsten van de Monitor Veranderingen Personele Veld. Daarnaast zijn in het kader van het onderzoek gesprekken gevoerd met leidinggevenden, P&O adviseurs en loopbaanbegeleiders door de hele defensieorganisatie.

In april en mei 2011 zijn vier themabijeenkomsten gehouden met vertegenwoordigers van deze groepen. In de eerste sessie is gesproken met een vertegenwoordiging van de groep leidinggevenden in de rang van kapitein tot en met kolonel. Vervolgens zijn sessies gehouden met een groep P&O adviseurs en daarna met een groep loopbaanbegeleiders. De vierde bijeenkomst (synthese sessie) is gehouden met plaatsvervangend directeurs P&O en een vertegenwoordiging van deelnemers uit de eerdere bijeenkomsten (leidinggevenden, P&O advies en loopbaanbegeleiding). Hierbij waren ook vertegenwoordigers van de HDP en het hoofd stafbureau Leiderschap Defensie van de Defensiestaf aanwezig. In december is het onderzoek besproken met de commandanten van de defensieonderdelen in het BOC.

Allereerst zal in dit verslag het P&O dienstverleningsmodel zoals dat momenteel leidend is binnen Defensie worden beschreven. Daarna zal worden ingegaan op de ervaringen en inzichten van leidinggevenden, P&O adviseurs en loopbaanbegeleiders. De voornaamste doelstelling is inzicht te krijgen in hoeverre verschil bestaat tussen de gewenste en de huidige praktijk in het toepassen van de P&O verantwoordelijkheden van leidinggevenden en de samenwerking met P&O advies. Vervolgens worden de bevindingen integraal beschouwd en zullen de verbeteringen, waaraan bij de doelgroep(en) behoefte bestaat, worden beschreven. Het verslag eindigt met conclusies en aanbevelingen.

## **P&O dienstverleningsmodel en P&O verantwoordelijkheden van leidinggevenden**

Uitgangspunt in het P&O dienstverleningsmodel is dat de lijnfunctionaris verantwoordelijk is voor de besluitvorming en communicatie naar de medewerker. Dit is juist van belang in een periode waarin veel veranderingen en ingrijpende reorganisaties plaats vinden en personeel gedwongen wordt de organisatie te verlaten.

Eind 2008 zijn de P&O-verantwoordelijkheden van leidinggevenden door de CDS vastgesteld. De vier vastgestelde P&O-verantwoordelijkheden van leidinggevenden betreffen:

1. Verantwoordelijkheid nemen voor de factor personeel in relatie tot het bedrijfsresultaat binnen de kaders van de vigerende regelgeving;
2. Uitvoeren van P&O processen gericht op het functioneren van medewerkers;
3. Uitvoeren van P&O processen gericht op loopbaan/ontwikkeling van medewerkers;
4. Verantwoordelijkheid nemen van organisatieontwikkeling en het doorvoeren van organisatieveranderingen.

Tijdens het themaonderzoek is overigens gebleken dat deze niet bij alle functionarissen aan de top even bekend zijn. Medio 2010 is het 'P&O-curriculum voor leidinggevenden en werknemers' vastgesteld. Dit curriculum geeft de nadere uitwerking van de vastgestelde P&O-verantwoordelijkheden in opleidings- en trainingsdoelen.

De lijnmanager zal steeds meer worden aangesproken op zijn verantwoordelijkheid voor het invulling geven aan 'goed' werkgeverschap, het waarborgen en uitvoeren van P&O processen gericht op ontwikkeling en loopbaan van medewerkers (bijvoorbeeld beoordelingen, functioneringsgesprekken, toekennen verlof, etc.). Een ander onderdeel van deze verantwoordelijkheid is dat medewerkers en lijnmanagers zelf zorg moeten dragen voor een juiste en tijdige verwerking in de administratie van P&O gerelateerde gegevens. Tot zover het beleid.

## **Ervaringen leidinggevenden met hun P&O verantwoordelijkheden**

Voor leidinggevenden zijn de meest opvallende veranderingen; de toegenomen aandacht voor de eigen verantwoordelijkheid voor P&O-taken, het coachen van medewerkers en de toepassing van het vernieuwde instrumentarium (functioneringsgesprekken, Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP), E-portfolio, e.d.). De leidinggevenden zijn zich bewust van het belang hier extra aandacht aan te besteden met alle reorganisaties en bezuinigingen. Met de invoering van de 'numerus fixus'<sup>1</sup> moeten immers afwegingen worden gemaakt tussen medewerkers terwijl criteria om te sturen nog niet helder zijn. Daarnaast ziet men een uitbreiding in het gebruik van 'P&O-selfservice'.

Uit eerdere rapportages van de IGK bleek dat leidinggevenden een toegenomen werklast ervaren door (verdere) introductie van selfservice, waarbij het dan niet alleen P&O-selfservice betreft, maar ook applicaties als DIDO, STOP, Xpost-web, etc.. Deze situatie is nog steeds niet gewijzigd. Commandanten bij de OPCo's worden geconfronteerd met nieuwe taken of uitbreiding van taken, terwijl het beschikbare personeel voor de ondersteuning van diezelfde commandanten fors is afgenomen. Het sturen op personele vullingslijnen, met als gevolg vacatures, heeft de werklast bij leidinggevenden nog vergroot. Een nieuwe constatering is de opvatting dat binnen P&O door de vorming van diverse dienstencentra, teveel loketten zijn ontstaan en zich een duidelijke behoefte aan integrale P&O dienstverlening manifesteert.

Leidinggevenden besteden, in hun beleving, per dag erg veel tijd achter hun beeldscherm om administratieve taken af te werken. Binnen de huidige structuur en met de vigerende bedrijfsvoering, alsmede door de toenemende automatisering, is dit een gegeven. Leidinggevenden worden echter ook geconfronteerd met applicaties en nieuw instrumentarium zonder een goede introductie en zeggenschap over de wijze van invoering. Daarbij ontstaat het beeld dat bij beleidsmakers het zicht op uitvoering in de praktijk ontbreekt en dat de toets of instrumenten in de praktijk goed werken achterwege blijft. Zo wordt nog weinig gebruik gemaakt van E-portfolio terwijl veel personeelsleden wel een profiel hebben aangemaakt op LinkedIn. De HDP gaat er echter vanuit dat het personeel het E-portfolio invult en gebruikt. Leidinggevenden vragen zich evenwel af of dat ook wordt getoetst in de praktijk. Medio 2011 heeft namelijk nog geen 5 % van het personeelsbestand het E-portfolio daadwerkelijk gevuld.

Leidinggevenden ervaren de "haalplicht" van leidinggevenden voor nieuw beleid en toepassing van nieuwe instrumenten als een onevenredig grote belasting. Met name de vraag op welke wijze leidinggevenden van nieuw beleid kennis zouden kunnen nemen, geeft een diffuus beeld of is onbekend. Het belemmert het optimaal functioneren bij het inhoud geven van de P&O verantwoordelijkheden. Het zoeken naar actuele, juiste en relevante informatie wordt als lastig ervaren. De informatie blijkt in de regel niet

---

<sup>1</sup> Doel van de numerus fixus is een actieve regulering van de personeelsopbouw. Dit gebeurt door het maximum aantal personeelsleden per rang en schaal vast te stellen.

eenvoudig te vinden of gemakkelijk te ontsluiten. Regelmatig blijkt informatie niet meer actueel te zijn of is versnipperd (veel losse aanvullende brieven), ook in de MP-bundels. Leidinggevendenden hebben onvoldoende tijd en soms niet het inzicht (over P&O beleidswijzigingen en instrumenten) om in de systemen te zoeken naar nieuw uitgekomen P&O beleid. Vooral beginnende leidinggevendenden lopen daar tegen aan. De P&O adviseur moet zich hierin actiever opstellen.

De krijgsmacht is een operationele en uitvoerende organisatie en ontleent haar bestaansrecht aan de gegarandeerde beschikbaarheid van militair vermogen en de daadwerkelijke inzet daarvan. De nadruk ligt op de output van defensie en daarmee op de inzet van operationele eenheden. Het militair personeel moet de norm zijn voor het personeelsbeleid. De operationele eenheden zijn de normeenheden. Commandanten van die eenheden moeten het beleid kunnen uitvoeren.

De leidinggevendenden bij deze normeenheden zien zich geconfronteerd met relatief veel personeelwisselingen en een korte verblijfsduur. Zij ervaren (te) weinig tijd te hebben voor het invullen van hun P&O verantwoordelijkheden. Doordat lokale commandanten van normeenheden daarnaast ook weinig invloed hebben op de voor loopbaanontwikkeling benodigde instrumenten (zoals tijd en budgetten voor opleidingen), hebben zij maar zeer beperkt invloed op de loopbaanmogelijkheden van hun personeel. Dit is niet bevorderend voor het nemen van de verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers.

Positief is dat zij ervaren dat P&O advies zich bewust is van de werklast en gerichtheid van leidinggevendenden op de operatie en daar meestal adequaat op inspeelt. P&O advies richt zich daarbij meer op het bijdragen aan de (operationele) doelstellingen en het operationele proces.

Leidinggevendenden bij normeenheden ervaren een hoge werklast omdat bij deze eenheden de aandacht vrijwel volledig is gericht op het primaire proces 'gereedstelling en inzet' en men te weinig tijd heeft om optimaal de P&O verantwoordelijkheden uit te voeren. Ook in de aansturing wordt gemerkt dat de P&O verantwoordelijkheden minder hard dan andere resultaten worden gewogen bij het beoordelen van de lijn. Bij de beoordeling van het functioneren van lijnmanager of commandant lijkt in de regel niet de nadruk te liggen op de wijze waarop inhoud is gegeven aan P&O verantwoordelijkheden van leidinggevendenden.

Een belangrijke en omvangrijke doelgroep betreft soldaten en korporaals. Leidinggevendenden melden dat dit personeel vaak een "hands on" mentaliteit heeft. Daardoor heeft deze doelgroep in de regel marginaal aandacht aan P&O verantwoordelijkheden en (te) weinig belangstelling voor zaken als loopbaanontwikkeling, POP etc..

De toename van de administratieve belasting wringt met het uitvoering geven aan de P&O verantwoordelijkheden van leidinggevendenden en met de conclusies van de commissie Staal, waarbij een sterke nadruk wordt gelegd op het belang van sociale interactie. Deze interactie noodzaakt weer tot fysieke aanwezigheid van leidinggevendenden op de werkvloer. Daarbij komt dat de randvoorwaardelijke toegang tot selfservice voor veel medewerkers nog onvoldoende is, waardoor leidinggevendenden extra worden belast. Dat geldt met name op het niveau sergeant en subalterne officier, die de minste kennis en ervaring hebben, waar de grootste dynamiek heerst en de tijdsdruk veelal hoog is.

De toegang tot selfservice is voor manschappen (die functioneel niet beschikken over een computer) recent nog afgenomen. M.i.v. 1 juli 2011 is de oude LAN2000 omgeving uitgezet en dat was het platform waarop de People Softzuilen draaiden. Het ligt in de bedoeling om voor de manschappen voldoende MULAN accounts en desktops in te richten, zodat zij toch hun P-zaken kunnen regelen. Zowel bij IVENT als bij diverse

personeelsfunctionarissen waren deze aanpassingen bekend, maar in de commandantenlijn is deze ingrijpende aanpassing niet of onvoldoende gecommuniceerd. Dit wringt des te meer nu er tot op heden geen alternatief beschikbaar is, omdat de hiervoor bedoelde extra MULAN desktops nog niet op de diverse vredeslocaties aanwezig zijn.

De focus van P&O advies in het operationele veld is veel meer gericht op zijn of haar bijdrage aan de commandant. Zij profileren zich sterker in het faciliteren van mogelijkheden dan bij BS, DMO en CDC. Ook zijn verschillen waarneembaar tussen P&O adviseurs bij de OPCO's en bij DMO, CDC en de BS in de levering van relevante managementinformatie voor het invullen van P&O verantwoordelijkheden van de leidinggevendenden.

Bij de BS, DMO en CDC wordt de lijn en P&O advies geconfronteerd met drie verschillende interpretaties van het personeelsbeleid. De krijgsmachtdeelspecifieke toepassing van de regelgeving kan voor de militair in de praktijk leiden tot rechtsongelijkheid. De IGK heeft in 2010<sup>2</sup> geconstateerd dat er verschillen zijn in de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan het flexibel personeelssysteem. In de uitvoeringspraktijk leidt dit tot verschillende interpretaties van de regelgeving. Dit leidt niet tot grote problemen zolang het personeel binnen het eigen krijgsmachtdeel werkt, maar leidt tot onduidelijkheid en onbegrip bij een overstap naar een ander krijgsmachtdeel of op plaatsen waar personeel van verschillende operationele commando's tewerk is gesteld. Als voorbeeld geldt dat bij CLAS een militair pas na een functieduurvervulling van twee jaar en negen maanden mag opteren voor een vervolgfunctie. Bij CLSK kan dat al na twee jaar (na de minimale duur functievervulling, conform de beleidsregel).

De tijd om invulling te kunnen geven aan de P&O verantwoordelijkheden wordt als (te) beperkt ervaren, zeker naarmate de span of control groter is. Dat komt niet alleen door de P&O verantwoordelijkheden maar heeft ook samenhang met de andere PIOFACH verantwoordelijkheden waarop leidinggevendenden steeds nadrukkelijker worden aangesproken in het kader van hun integrale verantwoordelijkheid. Door de versnippering van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de vredesbedrijfsvoering kunnen leidinggevendenden steeds minder voldoen aan de verwachtingen van de lijn en van het eigen personeel. Deze situatie is sinds 2008 vrijwel ongewijzigd gebleven, in de kwartaalrapportage over het vierde kwartaal 2008 schrijft de IGK hierover:

"Aan de orde zijn geweest de uitdagingen die een commandant van een militaire eenheid tegenwoordig heeft om invulling te kunnen geven aan zijn of haar verantwoordelijkheden. Sprake is namelijk van toenemende administratieve belasting, dwingende wet- en regelgeving, rapportages en bijbehorende geautomatiseerde systemen. Daarnaast vindt ondersteuning van de commandant meer en meer op afstand en op afroep plaats, waarbij de commandant te maken heeft met trekkingsrechten en ticketnummers. Door spreiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden bestaat het gevoel dat zaken steeds meer tijd en energie kosten om voor elkaar te krijgen.

Leidinggevendenden stellen dat naarmate de P&O adviseur meer ervaring heeft, zij meer tevreden zijn over de kwaliteit. Algemeen manifesteert zich bij leidinggevendenden de behoefte aan een zeer ervaren P&O adviseur. De ervaring leert dat kennis en ervaring van het ressort veelal betere dienstverlening oplevert. Dit betekent in hun ogen dat het

---

<sup>2</sup> 1<sup>e</sup> periodieke rapportage 2010

dus een militaire functie moet zijn. Zeker in het operationele domein, waar behoefte is aan 'hands on' advies.

Een leidinggevende heeft behoefte aan oplossingen en het vereist in de regel een langdurige en brede kennis van en ervaring binnen de organisatie om alternatieve oplossingsrichtingen (inclusief de bijbehorende risico's) aan te dragen zodat de leidinggevende een weloverwogen keuze kan maken. Dit zou hun in ogen consequenties moeten hebben voor het plaatsingsbeleid van P&O adviseurs.

Beleid (en dus ook personeelsbeleid) is in het algemeen toepasbaar voor ca. 80% van de gevallen. De resterende 20% zijn de uitzonderingen, die maatwerk vereisen. Aan die 20% uitzonderingen besteden leidinggevendenden 80% van hun P&O tijd. Leidinggevendenden hebben behoefte aan maatwerk en P&O capaciteit die adequaat in kan spelen op die 20% uitzonderingen. Leidinggevendenden hebben behoefte aan heldere, transparante en eenvoudige regelgeving die minder omvattend gericht is op de minderheid en op uitzonderingen. Juist in de 20% van de gevallen waarin de regelgeving niet voorziet en in de regel de oplossing veel tijd vraagt, wil men snel kunnen reageren en ondersteuning van P&O (advies) en dienstencentra, waarbij iedere 'speler' in het proces zijn eigen rol goed weet en invult.

DCHR heeft een beperkt mandaat en richt zich op de uitvoering van de standaardprocessen en heeft niet de taak en bevoegdheid maatwerk te leveren. In de ervaringen met DCHR constateren leidinggevendenden dat de antwoorden algemeen van aard en weinig specifiek zijn en dat medewerkers toch intern een beroep doen voor een specifiekere beantwoording van hun rechtspositionele vragen. Leidinggevendenden hebben behoefte aan maatwerk, specifieke oplossingen en integrale dienstverlening. De huidige inrichting van het P&O organisatie kan onvoldoende adequaat reageren op het faciliteren van de 20% uitzonderingen. In gevallen met een hoge urgentie en behoefte aan een snelle oplossing en besluitvorming wordt de dienstverlening als niet optimaal ervaren. In dergelijke situaties wordt regelmatig ook om bemiddeling aan de IGK verzocht.

De waarde van de strategische adviesrol van P&O advies wordt zeer verschillend beoordeeld door leidinggevendenden. Van de toegekende strategische rol van P&O advies vinden enkele onderdeelcommandanten, ondanks het goede opleidingsniveau van de P&O adviseur, dat deze rol te weinig uit de verf komt. De behoefte en invulling aan de functie 'strategisch advies' verschilt sterk per niveau en organisatie(deel). Met de introductie van het P&O dienstverleningsmodel zijn de mogelijkheden tot strategisch advies nogal pretentius neergezet. In de praktijk wordt geconstateerd dat aan deze rol in de regel weinig tijd wordt besteed en dat het afhankelijk is van het type organisatie en de commandant of hieraan meer inhoud kan worden gegeven. De indruk bestaat dat bij niet operationele organisaties hier in de regel meer tijd aan wordt besteed.

Personeelszorg is het domein van de lijn. De verzakelijking is ver gegaan en bij de lijn is duidelijk behoefte aan het herstellen van de menselijke maat binnen de huidige verzakelijkte P&O dienstverlening. De lijn verwacht adequate ondersteuning van P&O advies op de werkvloer en advies met een goede balans in afweging van het organisatiebelang en dat van de werknemers. Bij alle ontwikkelingen vinden de leidinggevendenden unaniem dat de direct leidinggevende het primaire aanspreekpunt is en moet blijven voor de werknemer. P&O moet leidinggevendenden daarbij optimaal ondersteunen. Daar verbinden zij de voorwaarde aan dat adviseren en betrokken blijven pas afgelopen is als de geadviseerde oplossing succesvol is geïmplementeerd en dat P&O maatwerk levert, waar standaardoplossingen niet passend zijn.

## **Ervaringen van P&O advies met uitvoering P&O verantwoordelijkheden in de lijn**

De taak van P&O is het adviseren en ondersteunen van het lijnmanagement bij de uitvoering van hun P&O verantwoordelijkheden voor loopbaanbegeleiding en -ontwikkeling en het functioneren van de medewerker. Om die functie goed te kunnen vervullen, vindt de P&O adviseur dat hij een integraal onderdeel moet zijn van het management en kennis moet hebben van de praktijk. Ook moet hij bekend zijn met wat zich afspeelt op de werkvloer. Dit stelt in hun ogen grenzen aan de geografische en organisatorische afstand van P&O advies tot de lokale eenheid.

Bij P&O advies wordt een duidelijke verschuiving gezien van uitvoerende naar adviserende werkzaamheden. P&O advies vindt dat in de praktijk het P&O dienstverleningsmodel steeds beter tot zijn recht komt en de samenwerking met leidinggevenden is verbeterd. De invoering van de P&O verantwoordelijkheden van leidinggevenden is echter vooral vanuit de functionele lijn geëntameerd. De hiërarchieke lijn (SG, CDS en commandanten DO'n) is daarbij overgeslagen. Dit heeft de bewustwording van die P&O verantwoordelijkheden in de lijn vertraagd.

Het beoogde streven naar 'strategisch P&O-advies' blijkt in de praktijk minder aan de orde te komen. De focus op strategisch advies en gewekte verwachtingen over de invulling van die rol bij de introductie van het P&O dienstverleningsmodel waren ambitieus. Op het niveau van de normeenheden manifesteert zich nauwelijks een behoefte. Wel is het leveren van een bijdrage aan de organisatiedoelstellingen concreter geworden.

De werknemers op het uitvoerende niveau (burger schaal twee en drie, soldaten en korporaals) handelen niet volgens het P&O dienstverleningsmodel. Een van de oorzaken is het gebrek aan toegang tot selfservice. Een andere oorzaak die genoemd wordt, is het feit dat veel oudere werknemers nog steeds terughoudend zijn in het gebruik van automatisering.

In hoeverre een werklastverschuiving van P&O naar leidinggevenden heeft plaatsgevonden is lastig te bepalen. De startsituatie verschilde zowel per defensieonderdeel als per individu. Zo geeft volgens P&O advies de ene leidinggevende meer inhoud aan zijn P&O verantwoordelijkheid dan de andere en verschilt ook de rolverdeling per defensieonderdeel. Daarbij komt dat naast de invoering van selfservice, vanuit HPF ook taken vanuit andere projecten (STOP, FPS e.d.) bij leidinggevenden terecht zijn gekomen.

P&O advies vindt dat meer digitaal kan worden gewerkt. Het gaat sneller en beter dan voorheen, maar er is nog veel te winnen als de harmonisatie van personeelsbeleid zou vorderen. P&O advies ervaart dat het door HDP ontwikkelde beleid in de praktijk lastig is uit te voeren. De behoefte aan vereenvoudiging van het beleid is vrijwel unaniem. In het bijzonder is behoefte aan harmonisatie in de uitvoering van het personeelsbeleid. Het gebrek aan beleidsvereenvoudiging heeft de ontwikkeling van selfservice bemoeilijkt en zorgt voor administratieve rompslomp.

Te weinig aandacht wordt besteed aan adequate implementatie. Als de nieuwe beleidsregels al van kracht zijn, volgt in de regel maanden later de bedrijfsvoering (onder meer handboeken en de tijdige aanpassing van PeopleSoft). Als voorbeeld geldt de introductie van de looptijd in rang in het kader van FPS. Per november 2010 werd deze beleidswijziging als sturingsinstrument vastgelegd en initieel in de functionele lijn gecommuniceerd. Er was echter verzuimd om overgangbeleid te formuleren. De militairen die op dat moment al die looptijd in rang bereikt hadden, werden in een ongewisse situatie gebracht en ook de OPCo 's werden overvallen. Het ontbreekt dus nogal eens aan

een goed overgangsbeleid of dat komt pas nadat in de praktijk is gebleken dat het personeel tussen de wal en het schip dreigt te vallen.

De ervaringen en beelden over de kwaliteit van de loopbaanbegeleiding zijn diffuus zowel per OPCo als binnen OPCo's, onder meer door verschillen in organisatorische ophanging en werkwijzen. Onderkend wordt dat de randvoorwaarden voor loopbaanbegeleiding aanvankelijk slecht zijn ingevuld. In de ogen van P&O adviseurs moet de samenhang, rolverdeling en coördinatie tussen P&O advies, loopbaanbegeleiding (LBB) en leidinggevendenden beter.

## **Ervaringen van loopbaanbegeleiders**

De loopbaanbegeleidingsorganisaties bij de OPCo 's zijn pas sinds 2010 volledig gevuld en daadwerkelijk begonnen met het in de praktijk brengen van loopbaanbegeleiding. De loopbaanbegeleiders constateren dat in die praktijk behoorlijke verschillen zitten tussen de OPCo's. De invloed van de loopbaanbegeleider op de loopbaanmogelijkheden van personeel is niet uniform binnen de defensieorganisatie. De loopbaanbegeleider werkzaam bij het CZSK heeft meer invloed op de loopbaan van personeel en is veel nauwer verweven met functietoewijzing dan die bij de andere OPCo's. De tevredenheid bij de lijn en P&O advies over de praktijk en werkwijze is bij CZSK relatief iets groter dan bij de andere OPCo's. De nadruk in de loopbaanbegeleiding ligt echter op functietoewijzing met een zwaar accent op de eerstvolgende functie. De begeleiding bij vormgeving van de loopbaan, die zich toespitst op de toekomstverwachtingen en ambities van de medewerker, is onderbelicht. P&O heeft bij CZSK functionele verantwoordelijkheden die bij de andere OPCo's meer in de lijn belegd zijn conform het defensiebreed opgelegde dienstverleningsmodel. Commandanten bij CZSK zijn dus niet of minder verantwoordelijk voor de P&O aspecten van leidinggeven. Hiermee ontstaat een opmerkelijk beeld als het OPCo dat het minst conform het P&O dienstverleningsmodel handelt, een relatief grote tevredenheid kent bij zowel de leidinggevendenden als P&O advies en LBB.

In alle gevallen maakt de LBB loopbaanafspraken met personeel en assisteert vervolgens bij het opstellen van het persoonlijk ontwikkelplan (POP) waarin deze afspraken worden vermeld. De afspraken zijn pas bindend (afpraak = afspraak) als deze zijn bevestigd door het bevoegd gezag (op het niveau Dir P&O DO). Overigens moet in alle gevallen de lijnmanager de in het POP vastgelegde afspraken kunnen faciliteren. Dit is in de praktijk niet eenvoudig. De LBB heeft onvoldoende inzicht in de beschikbare budgetten voor opleidingen. De vraag naar opleidingen overstijgt daarbij vaak het aanbod. Ook stageplaatsen en beschikbare tijd zijn beperkt. Geconstateerd wordt dat weinig budget ter beschikking is voor ontwikkelopleidingen. De belegging van bevoegdheden, mandaten en budgetten is in de organisatie op diverse niveaus versnipperd. Dit belemmert een optimaal loopbaanbegeleidingproces.

Een praktisch probleem is dat leidinggevendenden onvoldoende bekend zijn met de bestaande loopbaanpatronen en medewerkers daarin dan niet adequaat kunnen adviseren. Uitwisseling van personeel tussen de DO'n is een doelstelling van FPS, maar gebeurt in de regel nauwelijks. De efficiëntie en doeltreffendheid van loopbaanbegeleiding is gebaat bij een transparante en (bij voorkeur) defensiebrede eenduidige werkwijze én inrichting van de loopbaanbegeleidingorganisatie. Dit vraagt een uniforme inrichting (organisatie) en een eenduidige uitwerking van de bedrijfsvoering bij loopbaanbegeleiding. De verschillen per OPCo zijn nu te groot.

Door een eenduidige werkwijze en inrichting van loopbaanbegeleiding wordt defensiebrede begeleiding, plaatsing en uitwisseling van personeel procedureel en procesmatig eenvoudiger. Het karakter van loopbaanbegeleiding in FPS is "eenheidsoverstijgend" en zal voor elke militair ongeacht indeling en plaatsing,



laagdrempelig, benaderbaar en identiek herkenbaar moeten zijn. Dit geldt ook voor militairen geplaatst bij CDC, DMO en Bestuursstaf.

De ervaring van de hoofden loopbaanbegeleiding in de staven van de OPCo's met de coördinator loopbaanbeleid bij de HDP zijn positief. De hoofden LBB van de OPCo's ervaren dat zij betrokken worden in de beleidsontwikkeling en krijgen de gelegenheid om regelmatig overleg te voeren om de ervaringen en inzichten met de beleidsverantwoordelijke en elkaar te delen. Men zou graag zien dat meer functionarissen van de HDP zich sterker zouden richten op het personele deelproces (minder vanuit dossier houderschap). De behoefte om, met in achtneming van de ervaring op de werkvloer, beleidswijzigingen af te stemmen is gering bij de HDP. Hoewel er goede uitzonderingen zijn. Daarvoor moet wel duidelijk zijn wie binnen de HDP aanspreekbaar is op welk proces.

### **Beschouwing, constatering en ervaringen in het onderzoek**

De krijgsmacht is een operationele en uitvoerende organisatie en ontleent haar bestaansrecht aan de gegarandeerde beschikbaarheid van militair vermogen en de daadwerkelijke inzet daarvan. De nadruk ligt op de output van defensie en daarmee op de inzet van operationele eenheden. Het militair personeel moet de norm zijn voor het personeelsbeleid. De operationele eenheden zijn de normeenheden. Personeelsbeleid moet gericht zijn op de militaire medewerkers van defensie, hanteerbaar zijn voor commandanten (van kapitein tot kolonel) van normeenheden en bijdragen aan de optimalisering van de personele gereedstelling.

Militaire organisaties verschillen van elkaar, leveren een ander product en kennen een andere dynamiek. Vanuit de operationele dynamiek zullen er altijd verschillen zijn. Het is beter dat te accepteren, bij elkaar te zitten en te zorgen dat men de P&O verantwoordelijkheden, in combinatie met het optimale uit te voeren operationeel proces, goed kan invullen.

Commandanten van normeenheden op alle niveaus hebben behoefte aan de mogelijkheid om invulling te kunnen geven aan hun integrale verantwoordelijkheid. Een commandant van een OPCo (en die van de andere defensieonderdelen) mag verlangen dat hij over de bevoegdheid en middelen beschikt de personele gereedheid te waarborgen en moet dus voldoende P&O capaciteit behouden. Centralisatie moet in die zin worden begrensd, zodat de afstand tussen P&O advies en de lijn niet te groot wordt. Goed anticiperen op een juiste balans in het afwegen van het organisatiebelang versus het persoonlijk belang is een belangrijk aandachtspunt voor P&O als adviseur van leidinggevenden.

Beleid moet in principe op centraal niveau ontwikkeld worden tot direct uitvoerbaar beleid. De noodzaak van beleidsvereenvoudiging is benadrukt vanuit de politieke en ambtelijke defensieleiding, maar op een aantal vlakken is niet zo veel veranderd. De uitblijvende beleidsvereenvoudiging is één van de belangrijke factoren die een optimale uitvoering van P&O verantwoordelijkheden belemmert en een goede kwaliteit van de uitvoering voor lijn en P&O nog te veel in de weg staat. Ook harmonisatie in de uitvoering van het beleid bij de DO'n vereist nadrukkelijk de aandacht. Belangrijk is dat de defensieonderdelen beter worden betrokken bij de beleidsvoorbereiding.

Zaken als beleidsvereenvoudiging en verbeterde toegang tot selfservice worden door de DO'n beschouwd als randvoorwaardelijk voor een succesvolle doorontwikkeling van het P&O dienstverleningsmodel.

In algemene zin heeft de IGK in 2010 geconstateerd dat het onderwerp leiderschap binnen Defensie op alle niveaus veel aandacht krijgt en dat leiderschap goed geborgd is in structuren en processen. Vanuit de HDP en P&O advies is bij de defensieonderdelen

veel aandacht besteed aan de P&O verantwoordelijkheden van leidinggeven. Nieuw beleid is ontwikkeld en in het kader van FPS is loopbaanbegeleiding met een loopbaanbegeleidingsorganisatie binnen de OPCo's geïntroduceerd. Daarnaast zijn instrumenten ingevoerd, zoals het POP, E-portfolio, vernieuwde vacaturebank, P&O-curriculum, P&O-kompas en E-learningmodules voor leidinggevenden en werknemers. In de praktijk is door de bureaus leiderschap bij de defensieonderdelen hier marginaal tot geen aandacht aangegeven. Gezien het belang van integraal leiderschap en management zou dit veel meer aandacht moeten krijgen. Het inbedden van P&O verantwoordelijkheden van leidinggevenden in het profiel leidinggevenden (CDS/stafbureau Leiderschap) kan hierin meer uniformiteit brengen.

De tendens om meer te centraliseren lijkt onomkeerbaar (één centrale Personeelsdienst voor Defensie). De OPCo's zijn hierover verontrust. Hun bezwaren moeten serieus worden genomen en worden besproken, zodat ze kunnen worden gemitigeerd. Centralisering doet geen recht aan de "80-20 regel" en biedt in de regel geen oplossing voor het bieden van maatwerk. Het toepassen van maatwerk wordt steeds lastiger door de steeds groter wordende afstand tussen eenheid, individu en het bevoegde gezag. De behoefte aan maatwerk en mogelijkheden is echter zeer manifest. Commandanten hebben behoefte aan maatwerk en P&O capaciteit die adequaat in kan spelen op uitzonderingen. Zij willen dat iedere 'speler' in het proces zijn eigen rol goed weet en invult. Commandanten moeten beslissen en niet de functionele P&O lijn. De P&O lijn geeft advies.

Voor het behoud van personeel is het juist in deze tijd van fundamenteel belang dat leidinggevenden de wensen en verwachtingen van werknemers accommoderen maar tevens de personele gereedstelling borgen. Dat betekent dat de werknemer voldoende autonomie heeft om zijn werk en privéleven in balans te houden. Voor de werkgever betekent dit dat bij het vaststellen van beleid en het inrichten van de bedrijfsvoering hier rekening mee wordt gehouden (bijvoorbeeld Het Nieuwe Werken). De betrokkenheid en persoonlijke interactie van de organisatie met haar werknemers mag niet verder afnemen.

De primaire focus op de ondersteuning van het operationele bedrijf vereist betrokkenheid en een directe (ook fysieke) relatie en samenwerking tussen commandant en P&O advies. P&O advies dient de mores van het bedrijf en de eenheid te kennen. Daarbij kunnen we niet voorbij gaan aan het feit dat binnen Defensie, met zijn overwegend gesloten personeelssysteem, meerdere generaties werkzaam zijn en blijven met afwijkende wensen en verlangens over hun loopbaan en privé leven.

In het themaonderzoek is gebleken dat de bekendheid met P&O verantwoordelijkheden van leidinggevenden is toegenomen. Bij alle ontwikkelingen vinden de leidinggevenden unaniem dat de direct leidinggevende het primaire aanspreekpunt is en moet blijven voor de werknemer. P&O moet leidinggevenden daarbij optimaal ondersteunen. De lijn wil ook meer P&O verantwoordelijkheid nemen, maar verwacht tegelijkertijd dat indien iemand een probleem heeft, P&O aanspreekbaar is om te helpen bij het vinden van een oplossing. P&O advies wil die rol ook invullen.

In het algemeen ervaren leidinggevenden een toenemende werklust. Die toename wordt evenwel ook veroorzaakt door de versnippering van de verantwoordelijkheid voor de PIOFACH factoren, inclusief die voor personeel. Daarbij komt dat naast de invoering van selfservice, ook taken vanuit andere projecten (STOP, FPS, e.d.) bij leidinggevenden zijn terecht gekomen.

De erkenning van het belang van een professionele loopbaanbegeleidingorganisatie groeit. In de ogen van zowel leidinggevenden, P&O-advies en LBB moet de samenhang, rolverdeling en coördinatie tussen P&O advies, loopbaanbegeleiding (LBB) en leidinggevenden beter. Door een eenduidige werkwijze en inrichting van

loopbaanbegeleiding wordt defensiebrede begeleiding, plaatsing en uitwisseling van personeel procedureel en procesmatig eenvoudiger.

Het karakter van loopbaanbegeleiding in FPS is "eenheidsoverstijgend" en zal voor elke militair ongeacht indeling en plaatsing, laagdrempelig, benaderbaar en (identiek) herkenbaar moeten zijn. Dit geldt ook voor militairen geplaatst bij CDC, DMO en Bestuursstaf. Leidinggevend en zijn onvoldoende bekend met de bestaande loopbaanpatronen en kunnen hun medewerkers daarin dan niet adequaat adviseren.

Uitwisseling tussen de DO'n is een doelstelling van FPS, maar gebeurt in de regel nauwelijks.

Door de opgetreden verzakelijking en het intreden van shared-services centers is de menselijke maat en het besef dat het om mensen gaat, verminderd. Mensen voelen zich meer verbonden met een kleine herkenbare sociale omgeving. De menselijke maat bij het oplossen van problemen verdient meer aandacht. De betrokkenheid en persoonlijke interactie van de organisatie met haar werknemers mag niet verder afnemen. Geconstateerd wordt dat de specialistische P&O deskundigheid en dienstverlening steeds verder van de medewerker verwijderd raakt en versnipperd is.

Leidinggevend en hebben met te veel loketten te maken (DC HR, DCR, DCF, DC EBD, DC IOD, BMW). De betrokkenheid en persoonlijke interactie van de organisatie met haar werknemers neemt gevoelsmatig af. Dit is een effect van de voortdurende sturing op doelmatigheid van de organisatie en de steeds verdergaande selfservice. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van zowel leidinggevend en als P&O om hier aandacht aan te besteden en te voorkomen dat het psychologische contract tussen de werknemer en werkgever wordt verbroken. Door andere factoren en invloeden zoals de bezuinigingen en de grote reorganisaties is dat echter voor velen al het geval.

## **Conclusies**

Bij het implementeren van alle veranderingen in het P&O veld blijkt dat die vooral via de functionele (P&O) lijnen verloopt en deze veranderingen relatief weinig top down via SG en CDS met commandanten aan de orde worden gesteld. In de communicatie over de veranderingen ontbreekt hierdoor veelal de eerste en belangrijkste schakel in de integrale verantwoordelijkheid van leidinggevend en voor P&O taken, namelijk die tussen SG, CDS en de commandanten van de defensieonderdelen. De praktijk is dat elke commandant in de regel via de functionele lijn geïnformeerd wordt en dat heeft een ongunstig effect op de verankering en het draagvlak van de P&O verantwoordelijkheden. Het nemen van P&O verantwoordelijkheid top down is nauwelijks zichtbaar geweest en te weinig als rolmodel uitgedragen.

Bij de beoordeling van het functioneren van lijnmanager of commandant lijkt in de regel niet de nadruk te liggen op de wijze waarop inhoud is gegeven aan P&O verantwoordelijkheden van leidinggevend en. Geconstateerd is dat het houden van functioneringsgesprekken en het opmaken van beoordelingen niet de hoogste prioriteit heeft van leidinggevend en. Leidinggevend en worden daar ook niet op aangesproken in de hiërarchieke lijn, dan wel bij het beoordelen van hun functioneren.

Het militair personeel moet de norm zijn voor het personeelsbeleid. De operationele eenheden zijn de normeenheden. Personeelsbeleid moet gericht zijn op de militaire medewerkers van defensie, hanteerbaar zijn voor commandanten (van kapitein tot kolonel) van normeenheden en bijdragen aan de optimalisering van de personele gereedstelling.

Leidinggeevenden hebben behoefte aan maatwerk en P&O capaciteit die adequaat in kan spelen op de 20% uitzonderingen. Leidinggeevenden hebben behoefte aan oplossingen en het vereist van P&O advies in de regel een langdurige en brede kennis van en ervaring binnen de organisatie om alternatieve oplossingsrichtingen (inclusief de bijbehorende risico's) aan te dragen zodat de leidinggevende een weloverwogen keuze kan maken. In dat kader komt duidelijk de behoefte bij leidinggeevenden naar voren aan een zeer ervaren P&O adviseur. Dit betekent in hun ogen dat het dus zeker bij de operationele eenheden een militaire functie moet zijn. Leidinggeevenden stellen dat naarmate de P&O adviseur meer ervaring heeft, zij meer tevreden zijn over de kwaliteit.

Leidinggeevenden willen beslissen en de besluitvorming niet aan de functionele P&O lijn over laten. P&O geeft slechts advies. Dat geldt ook voor de HDP.

Leidinggeevenden ervaren de "haalplicht" van leidinggeevenden voor nieuw beleid en toepassing van nieuwe instrumenten als een onevenredig grote belasting. Dit belemmert het optimaal functioneren bij het inhoud geven van de P&O verantwoordelijkheden.

De algemene toename van de administratieve belasting voor leidinggeevenden wringt zowel met de adviezen van de commissie Staal als met het uitvoering geven aan de integrale verantwoordelijkheid van leidinggeevenden, waar P&O verantwoordelijkheden een onderdeel van zijn.

De diverse bureaus leiderschap bij de defensieonderdelen besteden weinig aandacht aan de P&O verantwoordelijkheden van leidinggeven.

In de werkzaamheden van P&O-advies wordt een duidelijke verschuiving gezien van uitvoerend naar adviserend. In de praktijk komt het P&O dienstverleningsmodel steeds beter tot zijn recht. De leidinggeevenden vinden echter dat teveel loketten ontstaan en hebben nadrukkelijk behoefte aan integrale P&O dienstverlening.

De werknemers handelen nog niet altijd volgens het P&O dienstverleningsmodel. Een oorzaak is het gebrek aan toegang tot selfservice. Daarnaast blijkt dat oudere werknemers nog steeds terughoudend zijn in het gebruik van automatisering. Personeel aan de basis (soldaten en korporaals) heeft vaak een "hands on" mentaliteit. P&O verantwoordelijkheden en zaken als loopbaanontwikkeling, POP etc. hebben niet primair de aandacht en belangstelling van deze doelgroep.

Beleid moet in principe op centraal niveau ontwikkeld worden tot direct uitvoerbaar beleid. De behoefte aan beleidsvereenvoudigingen en direct implementeerbaar beleid is groot. Het is nodig te werken aan beleidsvereenvoudiging maar ook aan harmonisatie in de beleidstoepassing van OPCo's. Beide zijn belangrijke factoren die een optimale uitvoering van P&O verantwoordelijkheden in de weg staan. Leidinggeevenden hebben behoefte aan heldere, transparante en eenvoudige regelgeving die minder omvattend gericht is op de meerderheid en op uitzonderingen. Bij de Bestuursstaf, DMO en CDC wordt de lijn en P&O geconfronteerd met drie verschillende interpretaties van het personeelbeleid. Dat kan voor de militair tot rechtsongelijkheid leiden.

Het gebrek aan beleidsvereenvoudiging heeft de ontwikkeling van selfservice bemoeilijkt en zorgt voor administratieve rompslomp. Te weinig aandacht wordt besteed aan adequate implementatie (incl. goede introductie en zeggenschap over de wijze van invoering). Men zou graag zien dat meer functionarissen van de HDP sterker de ervaring van de werkvloer betrekken. Zaken als beleidsvereenvoudiging en verbeterde toegang tot selfservice worden door de DO'n beschouwd als randvoorwaardelijk voor een succesvolle doorontwikkeling van het P&O dienstverleningsmodel.

De ervaringen en beelden over de kwaliteit van de loopbaanbegeleiding zijn diffuus, zowel per DO als binnen DO'n, onder meer door verschillen in organisatorische ophanging en werkwijzen. Lokale commandanten van normeenheden hebben maar zeer beperkt invloed op de loopbaanmogelijkheden van hun personeel.

De belegging van bevoegdheden, mandaten en budgetten is in de organisatie op diverse niveaus versnipperd en belemmert een optimaal loopbaanbegeleidingproces.

De samenhang, rolverdeling en coördinatie tussen P&O advies, loopbaanbegeleiding (LBB) en leidinggevendenden moet beter.

Centralisering doet geen recht aan de "80-20 regel" en biedt in de regel geen oplossing voor het bieden van maatwerk. Het toepassen van maatwerk wordt steeds lastiger door de steeds groter wordende afstand tussen eenheid, individu en het bevoegde gezag. Commandanten hebben dus behoefte aan P&O capaciteit die adequaat in kan spelen op uitzonderingen.

In algemene zin heerst de opvatting dat binnen P&O teveel loketten zijn en zich een duidelijke behoefte manifesteert aan integrale P&O dienstverlening. De verzakelijking is ver gegaan en bij de lijn is duidelijk behoefte aan het herstellen van de menselijke maat binnen de huidige verzakelijkte P&O dienstverlening met adequate ondersteuning van P&O advies op de werkvloer. Dit stelt grenzen aan de geografische en organisatorische afstand van P&O advies tot de lokale eenheid.

## **Aanbevelingen**

Veranderingen op personeelsgebied zouden in de hiërarchieke lijn moeten worden ingevoerd. De SG, CDS en commandanten DO'n zijn de eerste en belangrijkste schakel in de integrale verantwoordelijkheid van leidinggevendenden en moeten zichtbaar als rolmodel vorm en inhoud geven aan hun P&O verantwoordelijkheden.

De nadruk zou moeten liggen op de output van defensie en de inzet van operationele eenheden met inzetbare militaire medewerkers. Het personeelsbeleid van defensie moet gericht worden op de militaire medewerkers van defensie, hanteerbaar zijn voor commandanten (van kapitein tot kolonel) van normeenheden en bijdragen aan optimalisering van de personele gereedstelling.

Prioriteit moet worden gegeven aan beleidsvereenvoudigingen en aan direct implementeerbaar beleid. Ook moet nadrukkelijk worden gestuurd op harmonisatie in de beleidstoepassing door OPCo's en de overige DO'n.

De HDP zou bij beleidswijzigingen nadrukkelijker de ervaring van de werkvloer moeten betrekken.

Zorg moet worden gedragen voor een toegankelijke ontsluiting van actuele, eenduidige P&O informatie.

Accepteer lokale verschillen. Richt de P&O capaciteit zodanig in dat leidinggevendenden in hun behoefte aan maatwerk adequaat ondersteund worden en in kunnen spelen op de uitzonderingen. Beperk daarbij de geografische en organisatorische afstand van P&O advies tot de lokale eenheid.

Zorg voor een eenduidiger werkwijze en inrichting van loopbaanbegeleiding. Optimaliseer de afstemming met P&O advies waardoor defensiebrede begeleiding, plaatsing en uitwisseling van personeel procedureel en procesmatig eenvoudiger verloopt.

Zorg voor het inbedden van P&O verantwoordelijkheden van leidinggevenden in het profiel leidinggevenden.