Klankbordcommissie HR-Transitie

ADVIES

1 4 JANUARI 2023

Advies voorafgaand aan de afronding van de initiatiefase

INHOUDSOPGAVE

Inhoud

Inleiding _____ 1
Advies _____ 2
Samenstelling Klankbordcommissie _____ 7

ADVIES 1 KLANKBORDCOMMISSIE HR-TRANSITIE

Inleiding

EERSTE ADVIES KLANKBORDCOMMISSIE

Voor u ligt het eerste advies van de Klankbordcommissie HR-Transitie.

De Klankbordcommissie is ingesteld voor de duur van het Programma HR-Transitie en adviseert gevraagd en ongevraagd over de voortgang en de kwaliteit van het programma. De commissie focust zich hierbij niet louter op het HR-instrumentarium dat door het Programma moet worden opgeleverd, maar ziet het ook als haar taak te adviseren over de context waarin dit HR-instrumentarium moet functioneren.

De Programmadirecteur HR-Transitie heeft ons verzocht om in dit eerste advies een vooral inhoudelijk advies te formuleren met het oog op de voorgenomen afronding van de initiatiefase van de HR-Transitie. Wij hebben daartoe kennis genomen van de conceptstukken die hiervoor worden voorbereid en een aantal malen inhoudelijke discussies gevoerd. De commissie benadrukt het belang van regelmatige discussies over inhoud en voortgang, omdat die leiden tot beter inzicht en scherpere adviezen.

KERN

De commissie vindt dat de HR-Transitie inhoudelijk op een voldoende stevig fundament rust om verantwoord een volgende fase in te gaan. Het HR-model maakt toekomstbestendig personeelsbeleid mogelijk en de kwaliteit van de onderliggende documenten geeft voldoende vertrouwen dat de gewenste effecten kunnen worden bereikt. Wel heeft de commissie een aantal zwaarwegende algemene overwegingen en kanttekeningen die in het vervolg van dit advies worden toegelicht.

De commissie acht kennisname van haar opmerkingen en een vertaling ervan in de producten die het eind van de initiatiefase markeren voor een succesvolle voorzetting van groot belang. De commissie is benieuwd naar de plannen om de voorgenomen interventies in het vervolg daadwerkelijk te operationaliseren tot het gewenste effect.

Wim Kooijman
Voorzitter Klankbordcommissie HR-Transitie
4 januari 2023

ADVIES 1 KLANKBORDCOMMISSIE HR-TRANSITIE

Advies

De commissie heeft kennis genomen van de documenten die worden voorbereid voor de afronding van de initiatiefase van de HR-Transitie. Het gaat om de conceptkaders die worden meegegeven bij het dienstverleningsmodel, gedragsverandering, Strategische Personeelsplanning, Strategisch Talentmanagement en Selecteren & Keuren. In een eerder stadium heeft de commissie reeds kennis genomen van andere relevante stukken, zoals het Basisdocument HR-Model. De commissie komt op grond hiervan tot een advies, dat is opgebouwd uit een aantal algemene overwegingen en een aantal kanttekeningen bij de aangeleverde stukken.

ALGEMENE OVERWEGINGEN

- De HR-Transitie rust inhoudelijk op een voldoende stevig fundament om verantwoord een volgende fase in te gaan: het HR-model bevat modern en toekomstbestendig beleid en de HR-instrumenten die het mogelijk maken van Defensie een aantrekkelijker werkgever maken; de kwaliteit van de onderliggende stukken geeft vertrouwen dat in het vervolg van de HR-Transitie de gewenste effecten[1] kunnen worden bereikt. De commissie heeft aarzelingen bij de geschetste veranderaanpak. Tevens tekent de commissie aan dat bij het doordenken van wat Defensie als werkgever wil zijn meer aspecten aan de orde zijn dan de elementen die onderdeel zijn van het programma HR-Transitie.

- De HR-Transitie mag naar het oordeel van de commissie niet worden afgebakend of gepresenteerd als een doorontwikkeling van het HR-domein, door het HR-domein. De commissie adviseert nadrukkelijk om de HR-Transitie duidelijker te positioneren vanuit de *businesstransformatie* die in de Defensienota als volgt is aangekondigd: “Defensie transformeert naar een moderne, technologisch hoogwaardige organisatie met een sneller reactievermogen, groter aanpassingsvermogen en betere gevechtskracht, handelend op basis van de beste informatie.” In die organisatie is de (operationele) verantwoordelijkheid voor personeel niet louter een zaak van HR, maar is het nieuwe HR-model wel essentieel. Ter illustratie: een sneller reactievermogen en een groter aanpassingsvermogen zijn te realiseren omdat Defensie flexibele contracten aanbiedt en Strategische Personeelsplanning toepast, en Strategisch Talentmanagement levert een belangrijke bijdrage aan een betere gevechtskracht en een technologisch hoogwaardige organisatie.

[1] Bijdragen aan de transformatie van Defensie naar een toekomstbestendige organisatie, waarin de personele gereedheid op orde is, door: mogelijk maken van een meer flexibele en schaalbare krijgsmacht (kwantitatief én kwalitatief); beter kunnen benutten van het arbeidsmarktpotentieel en de kwaliteiten van werknemers; vergroten van de effectiviteit en efficiëntie van de HR-organisatie en –processen.

- De gewenste businesstransformatie is een incrementeel proces dat zich niet laat definiëren als een optelsom van individuele maatregelen. Wel is een aantal maatregelen randvoorwaardelijk. Om de businesstransformatie te kunnen realiseren zal Defensie de organisatie anders moeten inrichten en moeten decentraliseren. Dat betekent dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie worden belegd en de commandant of leidinggevende kaders en instrumenten krijgt om hieraan invulling te kunnen geven. Dat geldt voor veel meer dan alleen de HR-processen. Bovendien is gedragsverandering nodig bij de gehele Defensiepopulatie, en ook die gaat om meer dan het kunnen toepassen van het HR-model. Van onboarding tot leeftijdsontslag militairen, van schaal 4 tot generaal moet helder zijn hoe de gedragsverandering vorm krijgt en welke competenties hieraan bijdragen.

- Defensie is niet *just any business.* Daarvan is de commissie zich bewust. De bijzondere taakstelling van Defensie en de bijzondere aard van de militaire professie stellen voorwaarden aan de businesstransformatie, bijvoorbeeld als het gaat om inzetbaarheid, opleiding en training. Het uitgangspunt voor veranderen moet echter zijn 'ja, tenzij' en niet 'nee, mits'.

- Omdat buiten kijf staat dat invoering van een nieuw HR-model essentieel is voor de businesstransformatie, en consequenties met zich meebrengt voor de inrichting en aansturing van de organisatie, overstijgt de HR-Transitie het HR-domein. Het is zonneklaar dat deze majeure veranderoperatie door de top van Defensie moet worden gedragen en aangestuurd, en de inhoud van het HR-model moet zijn ingebed in de processen die binnen Defensie zijn ingericht om de algehele transformatie van Defensie vorm te geven en uit te voeren.

- De term "HR-Transitie" is ongelukkig gekozen, omdat hiermee de indruk wordt gewekt dat het louter gaat om een traject binnen en door het HR-domein. Het is inmiddels wel een ingeburgerd begrip. De commissie geeft in overweging om de relatie met mens en omgeving te versterken door als ondertitel 'Een goede werkgever, verbonden met de samenleving' te gebruiken. Hierdoor ontstaat bovendien een directe en zichtbare relatie met de Defensienota.

- Die ondertitel onderstreept ook een andere belangrijke observatie: stap bij de businesstransformatie niet in de valkuil om alleen het organisatiebelang te laten prevaleren. De context is zodanig veranderd, dat een succesvolle businesstransformatie alleen mogelijk is als (de wensen van) de werknemers serieus worden genomen, nu en in de toekomst.

- Het programma HR-Transitie is zowel inhoudelijk als qua uitvoering omvangrijk. Vooral de schaal en de benodigde gedragsverandering maken het daarnaast ook complex. Dan is het zaak draagvlak en momentum te houden door zoveel als mogelijk in stappen te transformeren, subdoelstellingen te formuleren in zo klein mogelijke en behapbare activiteiten, en hierbij concrete resultaten te blijven behalen op de korte termijn.

- De commissie constateert dat voortgang op inhoud en proces in belangrijke mate afhankelijk is van steun van de vakbonden. Die is er nog niet en laat zich niet wegredeneren. De commissie adviseert daarom vaart te maken met het overleg en met de vakbonden in gesprek te gaan over hoe Defensie en de bonden samen **gaan** transformeren, ook in het belang van de medewerkers van Defensie. Wat daarbij helpt is inzichtelijk te maken welke mechanismen innovatief veranderen in de weg staan. Het verwerven van steun van de vakbonden voor de te volgen koers hoort deel uit te maken van de projectplanning. Daarbij adviseert de commissie aan Defensie om duidelijke go/no-gobesluiten en een alternatieve strategie te definiëren mochten de vakbonden met cruciale overlegplichtige elementen van het HR-model niet instemmen.

ENKELE KANTTEKENINGEN NAAR AANLEIDING VAN DE DOCUMENTEN

- Een algemene constatering bij de documenten is dat er vergelijkenderwijs bij Defensie veel papier wordt geproduceerd, met veel uitweidingen en een hoog detailniveau. Op de inhoud van de stukken valt niet veel af te dingen, maar de commissie vraagt zich af of de voortgang van de HR-Transitie en in het bijzonder de implementatie van het HR-model niet zouden zijn gebaat bij minder, dunner en toegankelijker documentatie.

HR-organisatie/dienstverleningsmodel

- De uitdagingen in en van buiten de organisatie vergen een goede HR-ondersteuning in alle omstandigheden, ook onafhankelijk van het programma. Naar het oordeel van de commissie moet de HR-discipline worden versterkt om haar in staat te stellen haar rol te nemen en zich door te kunnen ontwikkelen. Daarbij dient de focus te liggen op het ondersteunen van de leiding bij haar taken, en op het reflecteren op de wijze waarop de leiding die taken uitvoert.
- Bij het beschrijven van wat van de HR-functie wordt verwacht (het dienstverleningsmodel) ligt het gevaar op de loer van een *te* instrumentele aanpak, die innovatief veranderen niet helpt, maar hindert. Waar het gaat om de ondersteuning door IT van de meer transactionele elementen van het dienstverleningsmodel is de keuze reeds gemaakt om die in beginsel vorm te geven in SAP. Die keuze kan gezien de ervaringen van de commissie leiden tot ‘automatisering van het verleden’. De commissie beveelt aan met voorrang te bezien of SAP voldoende ondersteuning biedt voor innovatief veranderen in lijn met de businesstransformatie, of dat aanvullend op SAP maatwerk nodig is. Er is veel software op de markt die op SAP kan worden aangesloten. IT-ondersteuning op mobiele devices is een must.

Strategische Personeelsplanning

- Naast het uitwerken en invoeren van een goede planningssystematiek komt het aan op het operationaliseren van de S in SPP. Het gaat dan om het inbedden van SPP in de businesstransformatie, de krijgsmachtontwikkeling en in de interne strategische cyclus om

daadwerkelijk vooruit te kunnen kijken en te kunnen bepalen welke competenties in welke hoeveelheden in de toekomst nodig zijn. Deze koppeling is mede bepalend voor het oordeel van de commissie dat de HR-Transitie het HR-domein ontstijgt.
- De tijdshorizon van 5 jaar voor alle SPP-processen vindt de commissie (te) kort.
- SPP staat of valt met de beschikbaarheid van de juiste data en het kunnen articuleren en erkennen van de in de toekomst benodigde skills en competenties. Anders blijf je bouwen op de organisatie van gisteren. De commissie benadrukt daarom het belang van *HR-analytics* voor SPP.

Strategisch Talentmanagement

- Waar SPP gaat om het organisatiebelang, staat bij STM de mens centraal. In de kern gaat het bij STM om gedragsverandering. De focus moet hier op liggen en meer concreet op het gesprek van de commandant met de medewerker. Het centraal stellen van de dialoog tussen de leidinggevende en de medewerker houdt in dat de leidinggevende moet accepteren dat de medewerker iets kan terugzeggen. Niet vanuit de hiërarchie, maar vanuit het samen. Dat is zeker in de Defensiecontext een majeure verandering. De commissie beveelt daarom aan prioriteit te geven aan het uitwerken en invoeren van de gesprekscyclus en het creëren van de randvoorwaarden daarvoor.

Aanstellings- en contractvormen

- De commissie begrijpt nut en noodzaak van de invoering van nieuwe aanstellings- en contractvormen die de organisatie en de werknemer meer mogelijkheden voor flexibiliteit en maatwerk bieden. Wel adviseert de commissie hierbij in ogenschouw te nemen hoe de toepassing hiervan in de praktijk uitwerkt gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Zo hebben bijvoorbeeld steeds minder mensen werk bij een bedrijf of organisatie. Dat betekent iets voor de wijze waarop Defensie haar personele capaciteit uit de derde en vierde schil moet betrekken. Ook het meer denken in termen van uit te voeren werkzaamheden in plaats van te vervullen functies kan met flexibele aanstellings- en contractvormen worden ondersteund.
- De aanstellings- en contractvormen zijn in het bijzonder nodig om het zogenoemde ‘schillenmodel’ te kunnen laten werken. Defensie moet zich daarbij realiseren dat dit model pas echt functioneert als het twee kanten op werkt. Dus niet alleen: Defensie wil kunnen beschikken over, maar ook zelf personeel beschikbaar stellen als het pijn doet.

Gedragsverandering

- De documentatie over gedragsverandering is teveel geschreven vanuit en gericht op het HR-domein.
- Gedragsverandering kost veel tijd. Het moet voor eenieder helder zijn dat gedragsverandering een (veel) langere looptijd heeft dan het programma HR-Transitie. Het programma functioneert als vliegwiel voor het realiseren van de gedragsverandering die nodig is om het HR-instrumentarium te kunnen laten werken op een manier die bijdraagt aan de businesstransformatie. Als het programma is afgerond gaat dit traject onverminderd

door binnen de organisatie. De commissie beveelt aan om de veranderstrategie hierop te herijken.

- Communicatie is een belangrijk element van gedragsverandering, maar daarnaast zijn andere interventies nodig. Die verdienen meer aandacht**.** Het gaat hierbij in het bijzonder om het scheppen van een context die in eerste instantie het juiste gedrag uitnodigt en stimuleert, maar het uiteindelijk indien nodig ook afdwingt. Dat betekent: een uitnodigende en veilige omgeving creëren, maar ook elkaar durven aanspreken op gedrag en ervoor zorgen dat processen en systemen het juiste gedrag uitlokken (de vlieg in de toiletpot). Dit is een verantwoordelijkheid van leidinggevenden.

ADVIES 1 KLANKBORDCOMMISSIE HR-TRANSITIE

Samenstelling Klankbordcommissie

WIM KOOIJMAN VOORZITTER	MARJOLEIN TEN HOONTE LID	TJAHNY BERCKX LID
		
- Vml. Executive Vice President Human Resources Air France – KLM. - Daarvoor in vergelijkbare functies bij Sodexo, Kluwer, Lantor en PCGD. - Vml. Voorzitter Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid en Organisatie-ontwikkeling. - Vml. Commissaris Prorail, huidig commissaris B.&A, Appél, AAG en van Beek. - RvA NVP - Zelfstandige adviespraktijk.	- Directeur Arbeidsmarkt en Societal impact Randstad Groep Nederland. - Lid expert commissie Transformatie Arbeidsmarkt VNO-NCW. - Bestuurslid Stichting Management Studies. - Voorzitter Nederlands Genootschap Sociale Zekerheid. - Lid Rvt Deltion college Zwolle, Verwey-Jonker Instituut, en CINOP. - Lid Commissie Macro doelmatigheid MBO. - Vml lid van de Commissie Werken in de Zorg.	- CP&PO and Regional Director LeasePlan Corporation. - Vml. Vice President HR KLM. - Vml. Vice President HR / Global Head Employee Development ING Barings. - Vml. Officier bij de Koninklijke Marine. - Commissaris Achmea, Prorail. - RvT “Help ze thuiskomen”