

## **VOORWOORD**

Deze scriptie is geschreven in het kader van de avondopleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze opleiding is gericht op een breed bestuurskundig perspectief van zowel de profit als de non-profit sector. De scriptie is het resultaat van een onderzoek dat als afstudeeropdracht is opgezet en uitgevoerd.

Na de val van de Berlijnse muur is onze Defensieorganisatie geconfronteerd met een scala aan veranderingen. Vele reorganisaties waren het gevolg. De Defensieorganisatie zag zich gedwongen om meer rendement te halen uit mensen, middelen en tijd. Daarnaast werd meer en meer onderkend dat het personeel de cruciale factor binnen de organisatie is. Een van de instrumenten om organisatie en personele belangen op elkaar af te stemmen is loopbaanmanagement. Binnen de landmacht waren er diverse problemen op personeelsgebied. Het personeel was ontevreden en de organisatie had moeite met de interne afstemming. Management en medewerkers van de landmacht moesten elkaar gaan vinden en het loopbaanmanagement deed haar intrede.

Het doel van deze beschouwing is om te ontdekken of de landmacht het loopbaanmanagement nu en in de toekomst op een dusdanige wijze hanteert, dat dit leidt tot een juist evenwicht voor zowel personeel als organisatie. Hierbij besteed ik aandacht aan de veranderingen in de omgeving van de Defensieorganisatie. Door het houden van interviews en het analyseren van de situatie binnen de landmacht met behulp van het 7'ssen model, schep ik een denkkader over de toepassingsmogelijkheden van loopbaanmanagement.

Vanuit dit perspectief lever ik een bijdrage aan het denken over hoe het loopbaanmanagement binnen de landmacht moet worden benaderd.

Ik heb deze studie kunnen volgen in het kader van het loopbaanmanagement ter verdere professionalisering van de organisatie en ontplooiing voor mijzelf. Mijn dank gaat naar het management van de landmacht die dit heeft mogelijk gemaakt. Een aantal mensen wil ik persoonlijk in dit nawoord bedanken. Allereerst Helma, Bas en Wouter die de afgelopen tijd iets minder tijd met man/vader konden besteden. Tevens wil ik mijn vriend Rene Pals bedanken die mij, ondanks zijn eigen studie, met woord en daad heeft bijgestaan met het afronden van mijn scriptie. Tenslotte een persoonlijk woord van dank voor mijn scriptiebegeleider dr. J.L. Hakvoort en dr. A.J. Steijn voor hun bijdrage aan mijn afstuderen.

**INHOUDSOPGAVE**

Voorwoord	II
Inhoudsopgave	III
<b>Hoofdstuk 1 - Inleiding</b>	
1.1 Inleiding	1
1.2 Aanleiding	1
1.3 Doelstelling en inperking	3
1.4 Vragen en aanpak	4
1.5 Het analysemodel	6
1.6 Relevantie	7
1.7 Opbouw	8
<b>Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader</b>	
2.1 Inleiding	10
2.2 Veranderingen in de maatschappij	10
2.3 Personeelsmanagement	12
2.4 Human Resource Management	13
2.5 Loopbaanmanagement	15
2.6 Employability	16
2.7 Samenvatting	18
<b>Hoofdstuk 3 – Veranderingen, oorzaak en gevolg</b>	
3.1 Inleiding	19
3.2 Veranderingen in de omgeving van de landmacht	19
3.3 Defensienota 2000	21
3.4 Prinsjesdagbrief 2003	23
3.5 Samenvatting	28
<b>Hoofdstuk 4 – Recente wijzigingen in het loopbaanmanagement</b>	
4.1 Inleiding	29
4.2 Het analysemodel	29
4.3 Gerelateerde documenten	30
4.4 Uitwerking loopbaanmanagement in het verleden	32
4.5 Het hedendaagse loopbaanmanagement	38
4.6 Samenvatting	44
<b>Hoofdstuk 5 – De loopbaanstap naar de toekomst</b>	
5.1 Inleiding	46
5.2 Gerelateerde documenten	46
5.3 Een passende uitwerking van toekomstig loopbaanmanagement	49
5.4 Samenvatting	58
<b>Hoofdstuk 6 – Afsluiting</b>	
6.1 Inleiding	60
6.2 Conclusies en aanbevelingen	60
6.3 Reflectie	69

<b>Bijlage 1</b>	Geraadpleegde bronnen	
	B-1.1 Literatuur	i
	B-1.2 Documenten	ii
	B-1.3 Geïnterviewde personen	iii
<b>Bijlage 2</b>	Interviewvragen	iv
<b>Bijlage 3</b>	Figurenlijst	v
<b>Bijlage 4</b>	Afkortingenlijst Defensie	vii

## **Hoofdstuk 1: INLEIDING**

### **1.1 Inleiding**

De huidige tijden kenmerken zich door begrippen als flexibel, veranderlijk en misschien zelfs chaotisch. Op het moment van het schrijven van deze inleiding is de oorlog in Irak officieus beëindigd en levert Nederland met de inzet van een mariniersbataljon een bijdrage om de veiligheidssituatie te stabiliseren en de wederopbouw mogelijk te maken. Gezien de laatste bomaanslagen in Irak is de situatie in de regio verre van stabiel. De wereldeconomie verkeert in een recessie en beïnvloedt de economische situatie in Nederland. Tot voor kort waren de cijfers over werkloosheid van Nederland de beste sinds tientallen jaren. Heden ten dage worden per maand tienduizenden mensen als werkloos in de registers bijgeschreven. En wat de toekomst zal brengen is nog moeilijker te voorspellen. Zal het de internationale en regionale gemeenschap lukken om Irak een stabiele toekomst te geven en trekken inmiddels de beurzen weer aan? Of is dit een te simpele of optimistische visie op wat mogelijk komen gaat? De arbeidsmarkt beweegt mee in deze opmerkelijke tendensen. Gisteren moesten organisaties alles in het werk stellen om vacatures gevuld te krijgen en de werknemer te behouden. Vandaag de dag wordt overwogen vacatures te blokkeren, medewerkers worden naar ander werk geleid buiten de eigen organisatie of erger, ze worden ontslagen. Veranderingen als deze werken door in organisaties en zij moeten inspelen op een omgeving die complexer, dynamischer, onzekerder en onverspelbaarder van aard wordt. Door deze veranderingen worden organisaties gedwongen nog meer rendement te halen uit mensen, middelen en tijd. Organisaties en medewerkers moeten elkaar vinden met respect voor elkaars belangen en behoeften. Een optimale invulling daarvan draagt bij aan de arbeidssatisfactie en daarmee aan prestaties, inzet, tevredenheid en loyaliteit.

In deze beschouwing wil ik bezien hoe de Koninklijke Landmacht het loopbaanmanagement hanteert en ontdekken hoe zij haar loopbaanmanagement zou moeten hanteren om in te spelen op de wensen en behoeften van het personeel en bij te dragen aan nieuw beleid en politieke richtlijnen. In dit inleidende hoofdstuk worden de veranderingen rond loopbaanmanagement behandeld, die aanleiding vormen voor dit onderzoek. Daarna wordt de doelstelling en focus van het onderzoek beschreven. Tenslotte worden de centrale vraag, deelvragen, aanpak en relevantie toegelicht. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt in het kort de verdere opbouw van de scriptie weergegeven.

### **1.2 Aanleiding**

#### **Veranderingen bij Defensie**

In het begin van de jaren '80 kwam er een eind aan de groei van de omvang van overheidsorganisaties in de voorafgaande jaren. De verzorgingsstaat kwam onder financiële druk te staan. De maakbare samenleving bleek een illusie. Onder politici ontstond consensus dat de overheid effectiever en efficiënter moest gaan opereren. Het verdwijnen van de Oost-West tegenstelling, die het politiek-militaire toneel van Europa jaren lang had beheerst, was daarnaast voor de meeste westerse politici aanleiding om de nationale defensie-inspanning nader te bezien. Dit leidde via een andere taakstelling en bezuinigingsoperatie tot inkrimping van de krijgsmacht. Binnen de krijgsmacht en met name binnen de Koninklijke Landmacht, vinden de laatste jaren vele veranderingen en grootscheepse reorganisaties plaats. Deze reorganisaties vinden plaats onder de noemer

Herstructurering KL (HKL). Tot 1990 was de landmacht te typeren als machinebureaucratie<sup>1</sup> in een rustige omgeving.

Sindsdien is er echter sprake van vele veranderingen, zowel in- als extern. Niet alleen de organisatie als instrument, maar ook de wijze van sturing, bedrijfsvoering en leidinggeven verandert. De baten en lasten nemen andere vormen aan, er ontstaan andere evenwichten. De nieuwe structuur wordt door Mintzberg (1983: 226) getypeerd als divisiestructuur<sup>2</sup>. Alle eenheden en geledingen binnen de landmacht zijn betrokken. Vele eenheden tegelijkertijd en per eenheid volgtijdelijk vaak meerdere keren. Allen binnen de landmacht worden met de personele consequenties geconfronteerd.

### **Rapport commissie Van Rijn**

De commissie van Rijn heeft in opdracht van het Kabinet in 2001 een onderzoek verricht waarin de arbeidsmarktproblematiek van de collectieve sector en de aanpak van die problemen zijn uitgewerkt. De commissie stelt in het eindrapport dat een deel van de sleutel tot de oplossing van de arbeidsmarktproblemen in de collectieve sector in handen is van de medewerkers. Tevreden medewerkers zijn productiever en creatiever, trekken talent aan en blijven langer gemotiveerd. Als er aandacht is voor hun loopbaanperspectief, er een klimaat heerst waarin ieders talent tot zijn recht kan komen, dan zullen mensen trots zijn op hun werkkring. Kortom: een goed personeelsbeleid, met open oog voor menselijke waarden en ontwikkelingsmogelijkheden, draagt wezenlijk bij aan een hogere productie en een beter imago van de overheid als werkgever. En daarmee aan een stevigere concurrentiepositie op de arbeidsmarkt.

### **Defensienota 2000**

De Defensienota 2000 geeft een nieuwe richting aan het personeelsbeleid. Want problemen met de instroom en het behouden van personeel (vinden, binden en boeien), conclusies uit rapportages en onderzoeken en signalen van de medewerkers zelf, waren aanleiding om het personeelsbeleid binnen de landmacht te herzien. De hiertoe opgerichte Taskforce Flex-P<sup>3</sup> heeft de veranderingen en vernieuwingen gebundeld in het Eindrapport Flex-P. In zes werkgroepen zijn delen uit dit eindrapport nader uitgewerkt. De hoofddoelstelling van het personeelsbeleid, het onder alle omstandigheden op de meest doelmatige en effectieve wijze voorzien in de juiste aantallen voor hun taak berekende en gemotiveerde medewerkers, is onveranderd. Wel is er behoefte aan een andere aanpak die is toegesneden op de huidige en verwachte ontwikkelingen. Kern van de veranderde aanpak is “de focus op het personeel”. De essentie van Flex-P is niet zozeer het beleid, maar juist het anders omgaan met personeel. Deze focus op het personeel is de basis van het concept zoals dat in een blauwdruk Loopbaanmanagement KL is uitgewerkt.

### **Loopbaanmanagement, een logische start**

Het loopbaanbeleid is een van de belangrijkste elementen binnen het P&O-beleid. Binnen de landmacht wordt loopbaanbeleid gezien als het proces van systematische afstemming tussen enerzijds de behoeften en mogelijkheden van de organisatie en anderzijds de wensen van het personeel om zich door het (gericht) opdoen van kennis, vaardigheden en ervaring binnen de organisatie te kunnen ontwikkelen. Loopbaanbeleid krijgt gestalte in het loopbaanmanagement, de verbindende schakel tussen die behoeften, mogelijkheden en wensen. Kluytmans definieert loopbaanmanagement als volgt: “loopbaanmanagement is het proces van continue, planmatig systematische en optimale afstemming van de behoeften en mogelijkheden van de organisatie en de wensen en mogelijkheden van de medewerkers (1999: 378-380). Als uitgangspunt bij de landmacht geldt de gedachte om de organisatiedoelstelling zoveel mogelijk in evenwicht te brengen met de persoonlijke

doelstellingen van medewerkers. Het blijft wel van belang zich te realiseren dat dit altijd beperkingen heeft. Binnen de grenzen van de mogelijkheden van de organisatie moet worden gestreefd naar het optimaliseren van wederzijdse doelstellingen. Het loopbaanbeleid van de landmacht wordt gekenmerkt door een individuele benadering. De organisatie wordt gedwongen te reageren op de ambities van het individu. Op basis van persoonlijke kwaliteiten en opgedane ervaringen kunnen verschillen in carrièregang ontstaan. De medewerker moet inzicht krijgen in de mogelijkheden op basis van de inmiddels opgebouwde kennis, inzicht en ervaring. Dan kan deze kiezen in welke richting de loopbaan bij voorkeur vorm gaat krijgen. Opeenvolgende functies, zowel horizontaal als verticaal, dienen bij voorkeur een verbreding of uitdaging in zich te hebben, teneinde het individu gemotiveerd te houden.

Uitgangspunt van de landmacht in het te actualiseren personeelsbeleid is en blijft dat het personeel zelf verantwoordelijk is voor de eigen loopbaan en de keuzen die in dat kader worden gemaakt. De landmacht als organisatie stelt de kaders<sup>4</sup>, binnen deze vastgestelde kaders maakt de medewerker zijn of haar keuze. Dat houdt ook in dat de organisatie de voorwaarden moet scheppen, zodat die eigen verantwoordelijkheid goed kan worden ingevuld. Daar schort momenteel het een en ander aan. Men heeft alle vrijheid, men mag zelf kiezen, maar het is niet duidelijk waaruit men kan kiezen en wat de implicaties van die keuzen zijn. En daarover is men ontevreden, zo blijkt uit reacties en onderzoeken. Het personeel wil brede en betrouwbare informatie ter beschikking hebben om een gefundeerde beslissing te kunnen nemen over de eigen toekomst. Het wil in de eigen loopbaan serieus worden genomen en persoonlijk worden begeleid en ondersteund bij het in kaart brengen en uitstippelen van loopbaanpaden en daaraan gekoppelde opleidingstrajecten. Beslissingen van de organisatie moeten voorts eerlijk en transparant zijn; er is behoefte aan maatwerk, maar er is geen plaats voor “matswerk”. De landmacht zal op een verantwoorde wijze invulling moeten geven aan loopbaanmanagement in haar organisatie.

### **1.3 Doelstelling en inperking**

#### **Doelstelling**

Het denken over nieuw P&O beleid start met de noodzaak van een goed gevulde organisatie met geschikt en gemotiveerd personeel. Dit is ook direct gerelateerd aan het in de missie van de landmacht genoemde goed werkgeverschap. Het belang van invulling en uitvoering van goed werkgeverschap en passend P&O beleid is nog verder toegenomen door groeiend zelfbewustzijn en voortgaande individualisering in de maatschappij en overschotten en voor bepaalde segmenten krapte op de arbeidsmarkt. Nog meer dan voorheen moet bij het ontwikkelen en uitvoeren van P&O beleid worden gekeken door de bril van het personeel. De medewerkers eisen duidelijkheid, zekerheid, flexibiliteit en maatwerk. Loopbaanmanagement moet zo flexibel zijn dat het aan deze schijnbaar tegengestelde eisen invulling geeft, opdat het personeel zelf kiest voor de functies en loopbanen die de landmacht voor haar taakuitvoering nodig heeft.

#### **Doel**

Het doel van deze beschouwing is om te bezien hoe de landmacht haar loopbaanmanagement hanteert en te ontdekken hoe zij haar loopbaanmanagement zou moeten hanteren om in te spelen op de wensen en behoeften van het personeel en bij te dragen aan nieuw beleid en politieke richtlijnen.

## **Inperking**

Het ministerie van Defensie bestaat uit een kerndepartement (de Centrale Organisatie), organisatorisch daaronder de vier krijgsmachtdelen (Koninklijke Landmacht, Koninklijke Luchtmacht, Koninklijke Marine en Koninklijke Marechaussee) en het Defensie Interservice Commando. In het onderzoek richt ik mij op het personeel en de organisatie van de Koninklijke Landmacht.

De Koninklijke Landmacht bestaat tot op dit moment in grote lijnen uit de Landmachtstaf, de Directie Personeel & Organisatie, de Directie Materieel en drie ressorts, te weten het Duits-Nederlandse Legerkorps (gevechtskracht), het Nationaal Commando (logistiek en faciliteiten) en het Commando Opleidingen (opleiding en training). Binnen Defensie en zeker binnen de landmacht, bestaat behoefte aan loopbaanmanagement. Dit is in diverse beleidsstukken tot uitdrukking gebracht; de behoefte om te komen tot afstemming en verminderen van de mismatch tussen hetgeen de organisatie en haar medewerkers willen is nog steeds groot. Het feit dat het vraagstuk van loopbaanmanagement binnen de landmacht zeer actueel is, heeft mede de keuze voor het onderwerp van deze scriptie bepaald. Met de landmacht als organisatorische achtergrond worden de theorie en documenten bestudeerd en in het empirische deel van dit onderzoek de uitvoeringspraktijken bezien.

Ontwikkelingen rondom loopbanen kennen vele vormen en aspecten, manifesteren zich op zeer verschillende wijzen en krijgen vorm onder invloed van vele actoren. Het personeelsmanagement, maar met name het modieuze concept Human Resource Management kent meerdere gezichten en niveaus, en de mate van integratie en invulling van instrumenten verschilt. Ook zijn vele vormen en perspectieven van onderzoek mogelijk. Er is niet te ontkomen aan inperking van het aantal mogelijkheden. In dit onderzoek beperk ik mij tot de inrichting van loopbaanmanagement binnen de Koninklijke Landmacht.

## **1.4 Vragen en aanpak**

Binnen de landmacht wordt gewerkt volgens het concept van integraal management<sup>5</sup>. Hierbinnen is het personeelsmanagement erop gericht om binnen de randvoorwaarden de gewenste output efficiënt en effectief te bereiken. Hierbij kan de organisatie zich niet eenzijdig richten op prestaties, ook de wensen van de medewerkers spelen een rol. Het gaat er om in de juiste mate te voldoen aan de wederzijdse verwachtingen van zowel organisatie als medewerkers. Binnen het personeelsbeleid van Defensie is een aantal instrumenten beschreven. Een belangrijk instrument voor de landmacht is loopbaanmanagement. Dit vormt namelijk de verbindende schakel tussen de behoeften, mogelijkheden en wensen die organisatie en medewerkers hebben.

### **Centrale vraag**

Dit leidt tot de volgende centrale vraag:

*“Hoe moet de landmacht haar loopbaanmanagement vormgeven om bij te dragen aan het gewenste moderne personeelsbeleid (Defensienota 2000) en nieuwe politieke richtlijnen (Prinsjesdagbrief 2003)?”*

Bij het beantwoorden van deze vraag is het zaak om kennis en inzicht te verkrijgen in de relevante theorie van loopbaanmanagement in het algemeen en in de toepassing in de praktijk van het loopbaanmanagement binnen de landmacht. Via een aantal deelvragen kan deze zoektocht worden gestructureerd. Deze bundeling van gegevens moet de gewenste informatie opleveren om de centrale vraag te beantwoorden.

### **Deelvragen.**

In de zoektocht naar antwoorden is het zaak om de theoretische perspectieven rond het concept loopbaanmanagement te schetsen.

Deelvraag 1 luidt:

*“Wat zijn de achtergronden en inhoud van loopbaanmanagement?”*

Hier wordt gezocht naar de achtergronden, inhoud en definities van loopbaanmanagement en de relaties daartussen. Daarbij wordt getracht de meest relevante aspecten van loopbaanmanagement te onderkennen. Deze vraag wordt beantwoord via literatuurstudie.

Ook is het belangrijk om de context te kennen en uit de Defensienota 2000 en de Prinsjesdagbrief 2003 de nieuwe uitdagingen en richting van het P&O beleid van de krijgsmacht te destilleren. Hieraan vooraf gaande zal een analyse moeten plaatsvinden.

Deelvraag 2 luidt:

*“Welke veranderingen rond en in de landmacht zijn relevant voor de vormgeving van passend loopbaanmanagement?”*

Hier zullen in eerste instantie algemene veranderingen worden geduid, die zeker van invloed zijn geweest op Defensie. Vervolgens zullen de Defensienota 2000 en de prinsjesdagbrief 2003 worden toegelicht.

Op basis van de defensienota 2000 zijn wijzigingen in beleid doorgevoerd. Dit beleid is geoperationaliseerd in een nieuwe inrichting en invulling van loopbaanmanagement.

Deelvraag 3 luidt:

*“Welke veranderingen zijn recent in het loopbaanmanagement doorgevoerd?”  
(schets verleden en heden)*

De uitdaging voor de korte termijn is duidelijk en gericht op het implementeren van loopbaanmanagement binnen de landmacht. Deze vraag wordt beantwoord via documentenstudie en vraaggesprekken met relevante functionarissen.

De ontwikkelingen op het gebied van loopbaanmanagement gaan door en ook de omgeving staat niet stil. Inmiddels is er een aanvullende beleidsimpuls gegeven in de Prinsjesdagbrief met bijbehorende Personeelsbrief.

Deelvraag 4 luidt:

*“Welke veranderingen zijn nodig in het loopbaanmanagement om aan te sluiten bij de nieuwe ontwikkelingen?”*

Met deze vraag ga ik in op wat er met het loopbaanmanagement binnen de landmacht in de verdere toekomst moet gebeuren. Deze deelvraag wordt beantwoord via documentenstudie en vraaggesprekken met relevante functionarissen.

### **Aanpak**

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag “hoe de landmacht haar loopbaanmanagement vorm moet geven” hanteer ik verschillende methoden. Ik gebruik een combinatie van inhoudsanalyse en casestudy. Hakvoort (1995: 144-148) geeft aan dat het gebruik van inhoudsanalyse in bestuurskundig onderzoek een vaste plaats heeft ingenomen. Het gebruik van documenten is tijd en geld besparend, niet opdringerig en documenten fungeren als geloofwaardige verwijsbronnen. Inhoudsanalyse past zowel bij explorerend,



als beschrijvend, als verklarend-toetsend onderzoek. Albinski (1981: 24-25) zegt dat de casestudy als benadering ten eerste gekenmerkt wordt door het feit dat er een bepaald verschijnsel bij één of enkele eenheden wordt bestudeerd. Een tweede, belangrijker kenmerk is dat de onderzoeksgegevens zodanig worden verzameld en geanalyseerd dat het eenheidskarakter van het onderzoeksobject gehandhaafd blijft. Bij het onderzoeken van de casus maak ik gebruik van het kwalitatieve interview. De data die ik door het interview verkrijg zijn ervaringen, opinies, gevoelens en kennis van de ondervraagde personen. Bij het analyseren van de organisatie maak ik gebruik van een beschrijvingsmodel. In de volgende paragraaf zet ik uiteen welk model ik heb toegepast en waarom dit model is gehanteerd voor de analyse.

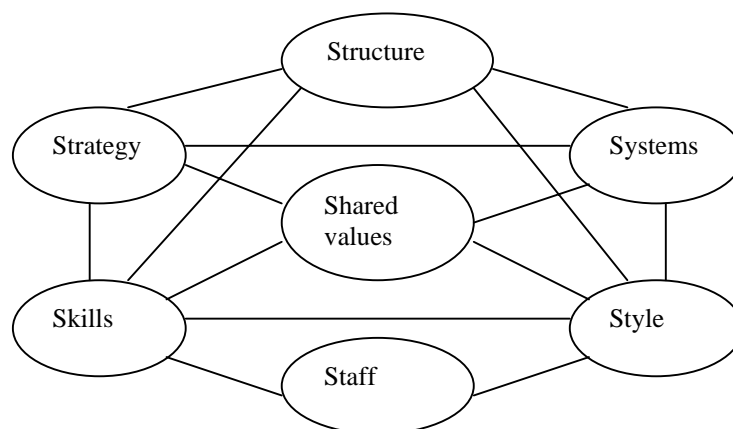
### **1.5 Het analysemodel**

Bij hun analyse van arbeidsrelaties hebben Pals en van der Steen het over een aanpak die niet alleen gericht is op een ontwerp en invulling van de diverse instrumenten, maar ook op een interpretatieve benadering van de beperkingen en mogelijkheden die de bestaande arrangementen bieden (2001: 49).

Rosenthal e.a. (1996: 324-326) halen Allison aan die de Cubacrisis analyseerde met behulp van drie verschillende modellen. Allison's werk liet zien dat een en dezelfde episode op verschillende manieren te bestuderen en te verklaren is. Majone (1989: 167-188) heeft met zijn idee over 'multiple evaluation' duidelijk gemaakt dat er vanuit meerdere perspectieven en met gebruik van meerdere criteria naar een onderwerp moet worden gekeken. Het toegepaste model moet probleemdekkend zijn. Het model moet de onderzoeker helpen om de problematiek vanuit verschillende invalshoeken te benaderen. Deze afwegingen hebben geleid tot de keuze van een model met meerdere dimensies en invalshoeken. Volgens Peters & Waterman is een organisatie niet simpelweg een kwestie van structuur, hoe belangrijk structuur op zichzelf ook is, noch is ze louter een kwestie van interactie tussen strategie en structuur, hoewel strategie eveneens van doorslaggevende aard kan zijn. Dynamische, flexibele en mobiele organisaties zijn in feite een functie van de relatie tussen structuur, strategie, systemen, stijl, vaardigheden (skills), personeel (staff) en een additioneel element dat de bedenkers van het model duiden als gedeelde waarden (shared values).

De fundamentele gedachte is dat een dynamische organisatie afhankelijk is van de interactie tussen een complex van factoren.

In het 7'ssen model (zie figuur 1) liggen enkele belangrijke gedachten besloten;



*Figuur 1.1: 7'ssen model (Peters & Waterman, 1992)*

Korte toelichting op de in figuur 1 genoemde aspecten:

1. 'Shared Values' (ofwel Significante waarden)	Het gaat hier om binnen de organisatie door een ieder gedeelde waarden. Een kernachtige aanduiding voor: <i>Wat wil de organisatie en waar staat ze voor?</i>
2. 'Strategy' (ofwel Strategie)	Het begrip strategie duidt op de voorgenomen acties van het management. <i>Welke doelen heeft men zich gesteld en hoe denkt men die te bereiken?</i>
3. 'Structure' (ofwel Structuur)	Structuur behelst de inrichting van de organisatie, in de vorm van taakverdeling, coördinatie, hiërarchie, informatievoorziening en lijn-/staffuncties. <i>Hoe is de organisatie ingericht?</i>
4. 'Staff' (ofwel Staf/personeel)	Dit betreft zowel de 'harde' kant zoals vakkennis, beloning, opleiding, beoordeling en selectie, als de 'zachte' kant zoals moreel, motivatie en gedrag. <i>Wat is de kwaliteit van het personeel?</i>
5. 'Systems' (ofwel Systemen)	Dit aspect heeft betrekking op alle formele en informele procedures binnen de organisatie. <i>Wat voor procedures zijn in de organisatie aanwezig?</i>
6. 'Skills' (ofwel Sleutelvaardigheden)	Dit betreft de kernvaardigheden in de organisatie. <i>Waar is de organisatie goed in, waarin blinkt zij uit?</i>
7. 'Style' (ofwel Stijl)	De stijl komt tot uiting in het gedrag van het management en van de medewerkers. Het is de manier van (samen)werken die kenmerkend is voor de organisatie en die zich uit in kleine en grote zaken. <i>Welke stijl wordt binnen de organisatie gehanteerd?</i>

Waarom wordt in deze beschouwing het 7-ssen model gehanteerd?

Ten eerste hanteert het model meerdere invalshoeken en voldoet aan het criterium van multi-perspectief benadering. In de tweede plaats geeft het model een indruk van de verscheidenheid van factoren, die de mate en wijze waarop een organisatie slaagt te veranderen, beïnvloeden. Tevens krijgt het menselijk aspect aandacht en wordt het grondig uitgewerkt in het model. 'Shared Values', 'Staff', 'Style' en 'Skills' geven veel aan over de gezamenlijke wil en de bemensing van de organisatie. Met name deze zachte aspecten zijn van belang als het om loopbaanmanagement gaat en met name om de menselijke invulling hiervan. Daarnaast krijgen ook de hardere aspecten 'Strategy', 'Structure' en 'Systems' aandacht als het gaat om de organisatie zelf. Otto (1996: 101-104) geeft aan dat het 7'ssen model op alle niveaus binnen een organisatie goed is te hanteren en dat zowel de harde als zachte aspecten een even grote rol spelen.

Het diagram illustreert ook de onderlinge verbondenheid van factoren die bij mobiliteit en loopbanen een belangrijke rol spelen. Tenslotte kent dit model geen begin of eind. Oftewel, de zeven aspecten behoeven een evenwichtige aandachtsverdeling.

## **1.6   Relevantie**

### **Maatschappelijke relevantie**

De overheid staat op dit moment onder grote financiële druk. Ook komende jaren zal er veel moeten worden bezuinigd. De druk op de diverse departementen zal toenemen. Aan

de ene kant worden zij geconfronteerd met reorganisaties, waarbij niet uit te sluiten is dat er personeel gedwongen met ontslag moet. Aan de andere kant zullen de prestaties van het zittend personeel van hetzelfde niveau, of zelfs hoger moeten zijn. Door deze veranderingen worden organisaties gedwongen nog meer rendement te halen uit mensen, middelen en tijd. Het feit dat de defensieorganisatie laat zien dat zij hiermee op verantwoorde wijze omgaat, is van maatschappelijk belang. De burger en de medewerker van de Defensieorganisatie moet duidelijk worden gemaakt dat deze ontwikkelingen niet alleen betrekking hebben op bezuinigingsmaatregelen, maar ook op effectiviteit en kwaliteit.

### **Wetenschappelijke relevantie**

De economische, institutionele en bestuurlijke context van Human Resource Management is aan verandering onderhevig. Ook het concept en de invulling van loopbaanmanagement binnen de landmacht staan ter discussie. Context en concept zijn onderwerp van theorievorming en ideologische, politieke en bureaupolitieke discussies. Afhankelijk van het standpunt worden aannamen en veronderstellingen als de waarheid gepresenteerd of als strijdig met de werkelijkheid afgedaan. Het is daarom zinvol om via een toets aan de praktijk kennis en inzicht te vergroten van het concept loopbaanmanagement.

### **Persoonlijke relevantie**

Als officier bij de landmacht ben ik de afgelopen jaren veelvuldig in aanraking geweest met verschillende vormen van loopbaanmanagement die binnen de landmacht worden gehanteerd. Deze ervaring is opgedaan als personeelslid van de landmacht op zoek naar volgende functies, echter ook in uitvoerende zin door de diverse functies die ik heb bekleed binnen het functiegebied van personeel & organisatie. Op dit moment ben ik werkzaam als projectleider “Loopbaanmanagement binnen de Koninklijke Landmacht”. Door achtergronden, theoretische noties en de praktijk te onderzoeken, vergroot ik niet alleen mijn kennis, maar ben ik ook in de gelegenheid deze kennis te gebruiken en zodanig te hanteren dat de organisatie en ikzelf hiervan profijt kunnen hebben.

## **1.7 Opbouw**

Na dit hoofdstuk “Inleiding”, waarin doel, vraagstelling, aanpak, analysemodel en relevantie van dit onderzoek zijn ingeleid, is de scriptie op de volgende wijze opgebouwd. In hoofdstuk 2 worden theoretische noties rond loopbaanbeleid en loopbaanmanagement behandeld. In hoofdstuk 3 behandel ik de veranderingen en documenten die ten grondslag hebben gelegen aan de ingezette verandering van het loopbaanmanagement binnen de landmacht. In hoofdstuk 4 behandel ik op basis van de geschetste veranderingen welke recente wijzigingen in het loopbaanmanagement binnen de landmacht zijn doorgevoerd. In hoofdstuk 5 ga ik in op het aangekondigde personeelsbeleid binnen Defensie zoals dat in de prinsjesdagbrief is gepresenteerd, en de consequenties daarvan voor het loopbaanmanagement in de landmacht. In het laatste hoofdstuk geef ik antwoord op de centrale vraag en verwoord ik mijn conclusies en aanbevelingen.

---

<sup>1</sup> Machinebureaucratie in een omgeving die kon worden gezien als simpel en stabiel, het technisch systeem was simpel en regelend, de macht lag centraal met veel feitelijke macht bij de technostaf.

<sup>2</sup> Divisiestructuur met ‘over all’-strategie bij de concernleiding, een divisie per deelmarkt, coördinatie op performancecontrol en output.

<sup>3</sup> Werkgroep Flex-P heeft als opdracht te onderzoeken op welke wijze de KL de in de Defensienota 2000 aangekondigde nieuwe personeelsstructuur en diensteinderegeling zal invoeren.

<sup>4</sup> Dit kader houdt onder meer in: beleid, formatie, loopbaansporen, faciliteitenregelingen, enz.

<sup>5</sup> Integraal management binnen de landmacht betekent het structureren van primaire processen gericht op het bereiken van het overeengekomen resultaat (doeltreffendheid); structureren van sturende processen gericht op het verankeren van bevoegdheden (vrijheid van handelen en zelfstandigheid); structureren van informatievoorziening gericht op het afleggen van verantwoording (wederzijds vertrouwen); en het inrichten van planning- en controlproces zodat inzicht ontstaat voor alternatieve aanwending van middelen (creativiteit en initiatief).

## **Hoofdstuk 2: THEORETISCH KADER**

### **2.1 Inleiding**

In het vorige hoofdstuk zijn doel, vraag, relevantie en aanpak van dit onderzoek uitgewerkt. Dit hoofdstuk behandelt achtergronden en inhoud van de concepten personeelsmanagement, Human Resource Management en loopbaanmanagement. Er wordt op basis van literatuurstudie antwoord gegeven op deelvraag 1:

*“Wat zijn de achtergronden en inhoud van loopbaanmanagement?”*

Vanuit het doel en de centrale vraag van het onderzoek is gezocht naar de relevante thema's. Als in een trechter wordt deze beschouwing versmald van maatschappelijke veranderingen naar personeelsmanagement, Human Resource Management, loopbaanmanagement en employability.

Dit hoofdstuk behandelt in opeenvolgende paragrafen de maatschappelijke veranderingen, onderverdeeld in globalisering, technologische ontwikkelingen, individualisering en verdienstelijking. Deze veranderingen werken door in organisaties, maar andersom is er ook sprake van invloedwerking. Organisaties hebben ook invloed op de omgeving en maatschappij. Binnen organisaties wordt getracht de veranderingen en de daarmee samenhangende discrepanties en spanningen hanteerbaar te maken via diverse vormen van organiseren van mens en arbeid en personeelsmanagement. Vele concepten zijn aanwezig maar verre van eenduidig.

### **2.2 Veranderingen in de maatschappij**

De overheid heeft als taak om te voorzien in behoeften die zonder de overheid niet of in onvoldoende mate kunnen worden vervuld. Welke die behoeften zijn, kan naar tijd en plaats verschillen. Deze behoeften worden ingevuld met beperkte financiële en organisatorische middelen. De politiek maakt keuzen in welke mate er in deze behoeften wordt voorzien. Door professioneel opererende en soepel lopende organisaties wordt invulling gegeven aan deze behoeften.

Het is duidelijk dat de ontwikkelingen in de omgeving van de overheid invloed hebben op haar taken, organisatievorm en werkwijze. Lintsen en Breed (1996: 25-37) schetsen een aantal trends waardoor de samenleving, maar met name de arbeidsmarkt verandert.

#### **Globalisering**

Het Nederlandse bestuur heeft, net als de economie, in toenemende mate een 'open' karakter gekregen. Ongeveer een derde van de nieuwe wetten en regels zijn het gevolg van regelingen en afspraken die binnen het verband van de Europese Unie worden gemaakt. Op vele beleidsterreinen vindt internationale afstemming plaats en elk Haags departement heeft haar eigen vertegenwoordiging in Brussel. Van zuiver nationaal beleid kan op vrijwel geen enkel gebied meer sprake zijn. Europese instellingen, maar ook andere internationale gremia hebben aanzienlijke invloed en nopen tot verbreding van de nationale beleidshorizon. Voor de factor arbeid werken internationale invloeden door in institutionele en organisatorische arrangementen, wetten en regels. Deze ontwikkelingen zijn terug te vinden in de arbeidsmarkt en het arbeidsrecht, en daardoor ook in het te voeren personeelsmanagement.

### **Technologische ontwikkelingen**

Gedurende de hele geschiedenis van de mensheid heeft de technologie enorme invloed gehad op de vormgeving van een samenleving. Tot voorbij de eerste helft van de vorige eeuw hadden deze technologische ontwikkelingen vooral betrekking op onze fysieke omgeving. De laatste decennia doen de belangrijkste ontwikkelingen zich voor op het terrein van de informatietechnologie. Door middel van informatietechnologie is het mogelijk om steeds meer handelingen goedkoper, sneller en preciezer door machines te laten verrichten. Tevens is de mogelijkheid geschapen om fysieke en informatieverwerkende handelingen te verrichten die door mensen nooit tot een goed einde zouden kunnen worden gebracht.

De overgang van de industriële naar de informatiemaatschappij gaat gepaard met ingrijpende veranderingen in het cultuurpatroon. Massaproductie en massaconsumptie zullen worden vervangen door een grotere differentiatie in vraag en aanbod. Hierdoor zal de behoefte aan specialisatie in taken afnemen. De behoefte aan breder inzetbaar en flexibeler personeel groeit. Instrumentele kwaliteiten worden steeds meer verbonden met persoonlijke kwaliteiten.

### **Individualisering**

Sinds de jaren zestig is een duidelijke trend waarneembaar in de richting van het benadrukken van de individuele autonomie. Mensen ontleen hun identiteit steeds minder aan de zuilen waarvan ze deel uitmaken en steeds meer aan de eigen normen, waarden en levenswijzen. Dit heeft geleid tot een erosie van traditionele waarden, en tot incorporatie van nieuwe waarden in maatschappelijke instituties op elk niveau. De autonomie van het individu wordt tegenwoordig aanvaard als een gegeven en hoeft grosso modo niet langer te worden bevochten op de autoriteiten. Enerzijds is er een enorme ontwikkeling aan individuele vrijheid maar anderzijds blijkt er een behoefte naar een nieuwe maatschappelijke cohesie. Maar waarden, vooral immateriële, kunnen tegenwoordig steeds minder aan burgers worden opgelegd. Zij ontstaan in culturele processen en in maatschappelijke debatten. Alleen wanneer globaal consensus ontstaat, niet alleen tussen gekozen politici maar ook in de samenleving als geheel, kan de overheid bepaalde maatregelen met succes doorvoeren. Indien consensus ontbreekt, kan ontduiken, negeren en calculerend gedrag het gevolg zijn. Ook op de arbeidsmarkt en binnen arbeidsorganisaties manifesteert zich het individu met zijn eigen ideeën, belangen, drijfveren en doelstellingen. Afhankelijk van de positie op de arbeidsmarkt volstaat contractuele binding niet altijd voor het verkrijgen van het gewenste gedrag.

### **Verdienstelijking**

De Nederlandse economie verdienstelijkt. Dit wordt niet alleen onderschreven door de toename van werkgelegenheid in de dienstverlenende sector, maar ook blijkt dat andere sectoren steeds meer aspecten van dienstverlening in hun bedrijfsvoering moeten incorporeren. Klantgerichtheid en kwaliteit zijn voor vele bedrijven steeds belangrijker geworden. Dit is veroorzaakt door een aantal factoren. De toegenomen concurrentie en snel wijzigende sociaal-economische omgeving stimuleert bedrijven tot flexibeler opereren en het concentreren op de kernactiviteiten. Deze gegevens leiden tot uitbesteding bij de bedrijven. De toegenomen economische complexiteit dwingt bedrijven tot een beroep op met name specialistische kennis, waarvan het vergaren en toepassen voor intern gebruik alleen niet rendabel is. Dit leidt tot een groeiende vraag van kennisintensieve diensten. Door toepassing van nieuwe technologie worden diensten rendabel die dat anders niet zouden zijn en steeds meer alleenwonenden en tweeverdieners besteden werkzaamheden uit.

De geschetste trends hebben niet alleen invloed op overheidsorganisaties. Ook andere organisaties worden beïnvloed. En zoals Rosenthal e.a. (1996: 204-206) aangeven is het niet alleen de omgeving die invloed heeft op de organisaties, maar hebben organisaties ook invloed op de omgeving. Ook met betrekking tot de factor arbeid is er een sterke invloed vanuit de omgeving op organisaties, maar bestaat er ook een omgekeerde invloed. Deze wederzijdse beïnvloeding komt onder meer tot uiting in het te voeren personeelsmanagement door organisaties.

### **2.3 Personeelsmanagement**

De commissie Van Rijn (2001: 23-25) heeft aangegeven dat in de overheid en de publieke sector het personeel verreweg het belangrijkste 'productiemiddel' is dat deel uitmaakt van integraal management. Personeelsmanagement is een niet meer weg te denken onderdeel van integraal management en bedrijfsvoering. Het kan als volgt worden getypeerd:

'het zodanig inzetten, sturen en motiveren van medewerkers, dat dankzij hun capaciteiten en talenten de gewenste output nu en in de toekomst efficiënt en effectief wordt bereikt, in een goede werksfeer en binnen de randvoorwaarden van het personele en financiële beleid'.

De doelstellingen van de organisatie zijn leidend maar ook de belangen en behoeften van het personeel spelen een zeer belangrijke rol. De organisatie heeft medewerkers in dienst genomen om bij te dragen aan de output, maar ze moeten ook gemotiveerd zijn om elke dag weer in samenwerking met collega's de gevraagde prestaties te leveren. De behoeften van de medewerkers zijn zowel materieel als immaterieel:

- voldoende inkomen om te leven;
- rechtszekerheid over de huidige en toekomstige arbeidspositie;
- rechtsgelijkheid met ander personeel in de organisatie;
- arbeidsomstandigheden en veiligheid;
- collegiale contacten en plezierige werksfeer;
- erkenning van talent, inzet en prestaties.

De integraal manager staat ervoor om te zorgen dat de organisatiedoelen en de behoeften van de medewerkers zoveel mogelijk worden geïntegreerd. Het personeelsbeleid moet hiervoor de voorwaarden scheppen, het personeelsmanagement moet dit beleid tot uitvoering brengen. Met name een behoefte aan werksfeer en erkenning worden niet alleen door inhoudelijk personeelsmanagement, maar ook door een delegerende managementstijl bevredigd.

Diverse vormen van personeelsmanagement hebben zich in de loop van de tijd ontwikkeld, die ongeveer het rijtje van persoonlijke behoeften volgden in de hierboven aangegeven volgorde. Aanvankelijk ging het alleen om loon, veiligheid en rechtszekerheid, later zijn rechtsgelijkheid en arbeidsomstandigheden mede aandacht gaan vragen. Later groeide het besef dat het functioneren van mensen bepalend is voor het succes van de organisatie. De mens is niet een kostenpost maar een bron van mogelijkheden, capaciteiten en talenten waar zorgvuldig mee moet worden omgesprongen. Dat vereist investeringen, niet alleen in opleidingen maar ook in de werkplek, functie, aandacht van het management, organisatie van taken en zorg voor de loopbaan van zich ontwikkelende medewerkers. De factor arbeid krijgt steeds meer aandacht van organisaties. Een vorm van personeelsmanagement waar de nadruk ligt op met een mensgerichte benadering het beste uit de medewerkers te halen is Human Resource Management.

## **2.4 Human Resource Management**

Diverse auteurs hebben de ontwikkeling van denkbeelden in personeelsmanagement in samenhang met ontwikkelingen in de omgeving van organisaties chronologisch samengevat in een aantal koppelingen, zoals Kluytmans (1999: 29-52) en Bakker en Paauwe (1996: 17-33): bij de periode van industrialisatie en vroeg-kapitalisme (tot 1918) paste verpaupering en paternalisme<sup>1</sup>, de periode van rationalisatie en crisis (tot 1945) kende efficiëntie en wetenschappelijke bedrijfsvoering; de daarop volgende economische opleving en vermaatschappelijking (tot 1975) werden gekenmerkt door het op elkaar betrekken van individu en organisatie en human relations en revisionisme; bij de economische stagnatie en heroriëntatie (tot heden) past flexibiliteit en kwaliteit van het personeel en Human Resource Management (HRM). De ontwikkelingen in de toekomst zullen volgens de Beer (1994: 306-321) een pluriform karakter hebben.

In de periode na 1975 wordt een koppeling gelegd tussen de behoefte van de organisatie om met de juiste flexibiliteit en kwaliteit op de omgeving in te spelen en personeelsbeleid in de vorm van HRM.

Volgens Vloeberghs (1989: 49-51) ontstond de behoefte aan strategisch HRM vanuit een combinatie van technologische, economische, politieke en socio-culturele omgevingsfactoren<sup>2</sup>. Hierdoor kwamen zaken als competitie en innovatienoodzaak, revitalisatie en kwaliteit, maatschappelijke rol van bedrijven, opleiding en werk en relaties in de industriële democratie op de agenda. Vloeberghs onderscheidt twee specifieke toepassingen van het begrip HRM.

De eerste is het Harvard-model<sup>3</sup>, waarin vier management domeinen in HRM worden onderscheiden, te weten: sturing van de personeelsstromen in, door en uit de organisatie t.b.v. toekomstig gewenste kwaliteiten; adequate beloningssystemen t.b.v. motivatie; ontwerp van organisatiestructuren t.b.v. intrinsieke betrokkenheid en weinig behoefte aan controle; arbeidsverhoudingen in brede zin t.b.v. belangen van alle stakeholders.

De tweede is het Michigan-model<sup>4</sup>. Dit model legt meer de nadruk op Human resource strategie en wordt opgebouwd door vier componenten die in elke organisatie moeten worden vervuld, te weten selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling. Als afhankelijke variabelen in de HR-cyclus vormen deze het wenselijke gedrag of prestatieniveau, dat verder afhankelijk is van strategie en structuur.

De Nijs (1992: 93-106) typeert het Harvard model treffend met 'high commitment' en het Michigan-model met 'high performance'.

### **Benaderingen**

Er bestaat geen eenduidige definitie van het begrip HRM. Eenieder denkt aan te voelen wat het is of wat ermee wordt bedoeld, maar een duidelijke, algemeen aanvaarde definitie is nimmer geformuleerd. Kluytmans (2000: 7) geeft aan:

'HRM is geen empirisch fenomeen, laat staan een eenduidig te definiëren concept. Het is veeleer een verzamelnaam voor een aantal ideeën en ontwikkelingen op het terrein van het management van personeel en organisatie'. In de literatuur worden meerdere soorten logica m.b.t. HRM gehanteerd. Deze zijn samen te brengen in drie typen HRM.

- **bedrijfseconomische benadering:** de wenselijk geachte strategie wordt gedetermineerd door economische, technologische en marktfactoren, waaruit de wensen m.b.t. capaciteiten en vaardigheden van personeel worden afgeleid. Menselijke middelen worden zo calculatief en instrumenteel mogelijk ingezet;
- **sociaal-psychologische benadering van personeel:** optimale benutting en ontwikkeling van menselijke capaciteiten komt het succes van de onderneming ten goede. Dat



betekent dat aansturing van personeel moet plaatsvinden op outputvariabelen<sup>5</sup>. Aldus een pleidooi voor samenhangende aansturing en sturing gericht op output;

- integrale benadering van personeel: eisen die aan de onderneming worden gesteld laten geen conflictueuze relaties meer toe. In plaats van controle en beheersing, leidend tot vervreemding en gebrek aan aanpassingsvermogen, komt betrokkenheid en wederkerigheid. Nadruk ligt op evenwichtige afweging van de belangen van de verschillende stakeholders.

Guest (1987: 504-512) heeft getracht de benaderingen bij elkaar te brengen. Volgens hem kan HRM het beste worden omschreven als een consistent geheel van beleidsmaatregelen dat is bedoeld om te komen tot een maximale organisatorische integratie, betrokkenheid van het personeel, flexibiliteit en kwaliteit van productie en dienstverlening.

- Integratie: vierledig, te weten: integratie personeelsbeleid in strategisch ondernemingsbeleid; integratie via interne samenhang van de instrumenten; integratie in operationele houding en gedrag van lijnmanagers; integratie van iedere medewerker in de organisatie (gemeenschappelijkheid van belangen);
- Betrokkenheid: betrokkenheid bij en binding aan de organisatie. Toegewijde medewerkers zijn meer productief en passen zich gemakkelijker aan bij wisselende omstandigheden (uitdagingen, zelfstandigheid en mogelijkheden tot ontplooiing);
- Flexibiliteit: herinrichten van de organisatie, zodat flexibel kan worden ingespeeld op onverwachte gebeurtenissen. Vermijden rigide, hiërarchische en bureaucratische organisatiestructuren en sterke, op eigen belang georiënteerde, belangengroepen via verregaande decentralisatie en delegatie van controle;
- Kwaliteit: van het personeelsbestand en van geleverde prestaties. Aandacht voor rekrutering en selectie, training en doelformulering naast uitdagende werkzaamheden van hoge kwaliteit.

### **Ontwikkelingsgang**

In dit overzicht van relatievormen is de ontwikkelingsgeschiedenis van het personeelsbeleid te herkennen; van een puur administratieve en beheersmatige activiteit groeit zij uit tot een wezenlijk strategische functie. De human resources zijn dusdanig kritisch geworden dat zij in het proces van strategievorming een doorslaggevende rol gaan vervullen. HRM, als een volledig geïntegreerd onderdeel van het proces van strategieontwikkeling, is het gevolg van een evolutionair groei- en ontwikkelingsproces dat iedere organisatie doormaakt.

Paauwe en Kluytmans (1998: 35-60) waarschuwen in dit verband voor het beeld alsof het zou gaan om een natuurlijke en daarmee evolutionaire ontwikkelingsgang. Een onderneming die werkt volgens het 'volgend' personeelsbeleid met een daarop afgestemde vulling en machtspositie van de personele functie, verandert niet van vandaag op morgen. De onderliggende personeelsinstrumenten als beloning, beoordeling en opleiding, zijn niet toegerust voor het operationeel maken van die strategische koppeling.

De koppeling van het personeelsmanagement aan het ondernemingsbeleid veronderstelt dat er sprake is van een eenduidig herkenbaar strategisch beleidsvormingsproces en de daaruit voortkomende strategische koers. De praktijk leert dat er meer sprake is van een mengeling van weloverwogen, spontane, niet voorziene en achteraf gerationaliseerde elementen. Tenslotte komt de nagestreefde fit tussen strategie en HRM in de knel door een verschil in veranderingstempo. Personeel dat voor langere tijd is aangenomen en in een bepaalde richting is geschoold en wordt gezien als een duurzaam productiemiddel, kan niet van het ene op het andere moment als gevolg van een koerswijziging worden afgestoten of

vervangen. Een onderzoek van Paauwe (1989: 20-27) heeft aangetoond dat de personele factor vooral wordt bepaald door economische, technologische en politiek-maatschappelijke omgevingsfactoren. Zit het economisch tegen, dan wordt het management gedwongen haar misschien voorheen ambitieuze doelstellingen ten aanzien van het personeel te laten varen. Deze tendens is ook bij de overheid waar te nemen, want in tijden van economische terugval wordt de te varen koers het meest beïnvloed vanuit het financiële perspectief.

Het feit dat de menselijke factor steeds belangrijker wordt, dwingt organisaties na te denken over hoe de medewerker te boeien, binden en behouden voor de eigen organisatie. De concepten personeelsmanagement en Human Resource Management zijn in deze behandeld. Een specifiek instrument om invulling te geven aan de door Guest genoemde items van integratie, betrokkenheid, flexibiliteit en kwaliteit is loopbaanmanagement.

## **2.5 Loopbaanmanagement**

Wat is loopbaanmanagement? Loopbaanmanagement is een systematische afstemming tussen enerzijds de behoeften en mogelijkheden van de organisatie en anderzijds de wensen van het personeel om zich door het opdoen van kennis, vaardigheden en ervaring binnen de organisatie te kunnen ontwikkelen. Loopbaanmanagement kan vanuit verschillende perspectieven worden benaderd, zoals Paffen (2000: 11-22) en Spijkerman en Admiraal (2000: 245-266) hebben gedaan.

### **Het organisatieperspectief**

Voor organisaties is loopbaanmanagement een belangrijk instrument. De belangrijkste reden is dat het een instrument voor het management is ten dienste van de continuïteit van de onderneming en gericht op het realiseren van de gewenste kwantitatieve en kwalitatieve personele behoefte om ondernemingsdoelen te realiseren. Naast de dynamiek in de marktomgeving met zijn consequenties voor de personele behoefte zijn er veranderingen in de samenleving die organisaties dwingen meer aandacht te schenken aan de loopbaanmogelijkheden die zij aan hun medewerkers te bieden hebben. Voorbeelden hiervan zijn veranderingen in de wetgeving, de opkomende werkloosheid als gevolg van de recessie, maar het tegelijkertijd op deelsegmenten bestaan van een krappe arbeidsmarkt en de opkomst van vrouwen op de arbeidsmarkt. Een door velen algemeen geconstateerde trend is het toegenomen individualisme. Het individu heeft een grotere behoefte aan persoonlijke keuzen en een grotere variëteit aan levensvormen.

Organisaties willen tevens beschikken over kennis en inzicht rondom loopbanen en loopbaanmanagement, omdat zij in belangrijke mate afhankelijk zijn van het functioneren van mensen in verschillende posities. Organisaties krijgen een goed beeld van hun personeel als zij zich verdiepen in de behoeften van het personeel, zoals waarden en doelen. Dit zijn namelijk eigenschappen die verbonden zijn met de loopbanen van mensen. Tenslotte wordt bij loopbaanmanagement afstemming tussen de personele behoeften van de organisatie en de interesses en capaciteiten van mensen nagestreefd. Hiermee bewerkstelligen organisaties dat de betrokkenheid, binding en motivatie van het personeel worden vergroot. De medewerkers zullen inzicht moeten hebben in soorten functies, functie-eisen, ervaringseisen en te verwachte ontwikkelingen hieromtrent. De organisatie zal inzicht moeten hebben in de kwaliteiten en ambities van het beschikbaar personeel.

### **Het personeelsperspectief**

Het belang van loopbaanmanagement voor het personeel is minstens zo evident als dat voor organisaties. Arbeid speelt immers een centrale rol in het leven van mensen. De loopbaan die het individu doormaakt, reflecteert diens totale leven in de werksituatie. Het werk is een setting voor het bevredigen van een breed spectrum van behoeften zoals die aan zekerheid, contact, erkenning en zelfontplooiing. Volgens Paffen zijn mensen nogal eens passief en ineffectief wanneer het gaat om het vormgeven van de eigen loopbaan. Vaak blijkt deze meer afhankelijk van de besluiten van anderen dan van eigen interesses en doelen. Kennis van loopbanen en loopbaanmanagement is voor medewerkers een hulp in het bewust worden van hun mogelijkheden en het verkrijgen van controle op de eigen loopbaan en levensloop. Vanuit personeelsperspectief geeft loopbaanbeleid inzicht in de voorwaarden waarbinnen individuele loopbaanmogelijkheden tot stand kunnen komen. Deze voorwaarden worden enerzijds bepaald door het functiebestand en anderzijds door de eisen aan kennis, inzicht en ervaring die aan bepaalde functies of groepen van functies worden gesteld. Voor een adequate bezetting van functies en optimale ontwikkeling van personeel is het nodig dat eisen aan kennis, inzicht, vaardigheden en ervaring worden vastgelegd in functiebeschrijvingen. Ervaring wordt verkregen door het vervullen van functies waarbij eerder verworven kennis en vaardigheden worden toegepast en verder ontwikkeld. Horizontale stappen kunnen op langere termijn het perspectief vergroten. Bepaalde vormen van specialisatie kunnen een beperkt carrièreperspectief op langere termijn inhouden. Samen met het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en inzicht draagt een juiste ervaringsopbouw in belangrijke mate bij aan competenties die benodigd zijn voor toekomstig functioneren.

Een redelijk nieuw theoretisch concept in deze materie is ‘employability’. Het geeft inzicht in hoe organisaties en medewerkers omgaan met een sterk veranderende omgeving en invulling geven aan het begrip arbeid.

### **2.6 Employability**

Schoemaker (2002: 237) geeft aan dat employability letterlijk betekent ‘employee employment’, of in gewoon Nederlands: het telkens aanpassen van de medewerker aan de eisen die door de organisatie aan de medewerker worden gesteld.

De markt stelt steeds andere eisen en voor de continuïteit van ondernemingen is het noodzakelijk hier snel en slagvaardig op in te spelen. Na aanpassingen in de technische sfeer wordt nu de gehele bedrijfsvoering, inbegrepen de inzet van personeel, bezien op mogelijkheden om flexibel op die eisen in te spelen. Daarnaast zijn de wensen van werknemers veranderd en leiden demografische ontwikkelingen tot veranderingen op de arbeidsmarkt. De flexibele inzet van personeel kan op diverse wijzen worden bereikt, waaronder variatie in arbeidsduur, -inhoud en -overeenkomst. De verschuiving van employment naar employability is een vorm van een kwalitatieve strategie ter bevordering van flexibiliteit. Er is dan sprake van toename van tijdelijkheid en aantasting van de relatieve zekerheid die een vaste aanstelling biedt. De werknemers hebben nog steeds behoefte aan zekerheid. Deze dient dan in plaats van aan een vaste baan te worden ontleend aan inzetbaarheid via kennis en ervaring, bereidheid tot mobiliteit en kennis van de arbeidsmarkt. Volgens de theorie van Gasperz en Ott vormt employability de win-win oplossing voor het dilemma van behoefte aan flexibiliteit van de organisatie en de behoefte aan zekerheid van werknemers (Gasperz en Ott, 1997: 1-10).

Ondernemingen kunnen niet langer de bestendigheid in arbeidsrelaties garanderen.

Oneliners als “Baanzekerheid is er niet meer, via scholing kan werkzekerheid worden

verkregen” of “Weerbare ondernemingen hebben behoefte aan wendbare werknemers” doemen op. Werkzekerheid wordt niet langer gezocht in life-time employment, maar moet worden gevonden in opbouw en instandhouden van de eigen employability.

Het verschil zit vooral in een herdefiniëring van de traditionele rollen van werkgever en werknemer:

- werknemers nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen loopbaan;
- werkgevers verschaffen mogelijkheden om die verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

Hieruit ontstaan ook andere wederzijdse verwachtingen, wat ook wel het nieuwe psychologische contract wordt genoemd. Werkgevers en werknemers moeten samen zoeken naar nieuwe waarden. Werkgevers zullen leermogelijkheden tijdens de arbeidsrelatie moeten bieden, niet alleen gericht op flexibiliteit, maar ook op kwaliteit en uiteindelijk continuïteit. Werknemers zullen een ondernemende houding moeten aannemen en kennis en vaardigheden steeds moeten vergroten. Als de nieuwe normen en waarden niet ontstaan, leidt deze flexibiliteit slechts tot verarming van de arbeidsrelatie. De nieuwe wederzijdse verwachtingen moeten zowel op cao-, als op bedrijfs- als op individueel niveau deel uitmaken van veranderingen. Employabilitybeleid kan verschillende vormen aannemen. Gasperz en Ott (1997: 66-90) onderscheiden:

- curatief vs. preventief: oplossen specifiek probleem (bijv. overtolligheid) versus stimuleren;
- sturen vs. faciliteren: gerichte sturing van individuen of groepen versus wegnemen van drempels en bieden van middelen en mogelijkheden;
- bewust vs. onbewust: creëren van gunstig milieu versus samenloop van omstandigheden.

Om dit beleid gestalte te geven moet de leidinggevende een tussenpositie innemen tussen sturen en laten. Paffen (1991: 175 e.v.) spreekt over drie rollen: de leidinggevende als coach, sponsor en mentor. De leidinggevende als coach begeleidt medewerkers (op basis van kennis over hoe en onder welke condities medewerkers hun talenten kunnen ontwikkelen) naar andere en nieuwe soorten werk. De leidinggevende als sponsor is meer een politieke rol, waarin de manager zijn kennis van de organisatie, invloed en overtuiging aanwendt om een medewerker een voor hem/haar optimale loopbaan te bieden. De leidinggevende als mentor is de rol waarin de leidinggevende optreedt als adviseur en waarin hij ervaring overdraagt die voor de medewerker van nut kan zijn in de loopbaan.

Recentelijke ontwikkelingen laten zien dat zowel de verdergaande flexibilisering als de trend naar employability niet zullen doorzetten. Werkgevers hebben niet veel zin in investeren in geschiktheid voor een baan bij de concurrent. Het werken in een omgeving waar vaardigheden kunnen worden opgedaan lijkt een betere en goedkopere manier van leren dan cursussen.

Het actieprogramma ‘Een leven lang leren’ van de kabinetscommissie met de ministers Wijers, Ritzen en Melkert, gericht op het stimuleren van werkgevers, is volgens critici dan ook mislukt.

Minder negatief, maar zeker ook niet om te juichen, is het resultaat van de enquête ‘employability management’<sup>6</sup>. De onderzoekers stellen dat de noodzaak voor employability door de respondenten hoog wordt ingeschat, maar niet wordt vertaald naar een planmatig, samenhangend en doelgericht personeelsmanagement, waarin alle instrumenten bijdragen aan het breed en flexibel inzetbaar maken en houden van medewerkers. Tevens wijst Steijn (2001: 152-155) op het feit dat het benadrukken van employability een negatief effect kan hebben op de loyaliteit aan de organisatie van de werknemers. Daartegenover stelt Bolweg (1996: 217-221) dat het bevorderen van

employability een essentiële randvoorwaarde voor organisaties is om in snel veranderende tijden redelijk te kunnen functioneren. Hij pleit dan ook voor een verschuiving van het ideologische accent van ‘lifelong employment’ naar ‘full employability’.

## **2.7 Samenvatting**

In dit hoofdstuk is beschreven dat de overheid zich bevindt in een veranderende omgeving. Zij dient zich aan te passen onder invloed van trends als globalisering, technolisering, individualisering en verdienstelijking. Echter niet alleen de omgeving heeft invloed op organisaties, maar organisaties hebben ook invloed op de omgeving. Deze wederzijdse beïnvloeding heeft ook betrekking op de factor arbeid. De commissie Van Rijn heeft aangegeven dat in de overheid en de publieke sector het personeel verreweg het belangrijkste ‘productiemiddel’ is dat deel uitmaakt van integraal management. Organisaties hanteren de concepten personeelsmanagement en het moderne Human Resource Management om het menselijke kapitaal aan zich te binden. Het is duidelijk dat overheidsorganisaties behoefte hebben aan flexibel en gemotiveerd personeel en de medewerkers zelf hebben ook hun behoeften en wensen. De afstemming tussen enerzijds de behoeften en mogelijkheden van de organisatie en anderzijds de wensen van het personeel wordt gerealiseerd door het concept loopbaanmanagement. In de laatste paragraaf wordt een moderne versie van het concept loopbaanmanagement geschetst, namelijk employability. Dit theoretische concept geeft inzichten in hoe organisaties en medewerkers invulling geven aan het begrip arbeid met een sterk veranderende omgeving.

---

<sup>1</sup> Van Marken constateerde in zijn bedrijf aan het eind van de vorige eeuw dat zijn werknemers vervreemdden van hun werk. Hij schreef dit toe aan de enorme groei die de gist- en spiritusfabriek in Delft had doorgemaakt en zag in de oprichting van een soort personeelsvereniging een goede mogelijkheid om die vervreemding te doorbreken. Van Marken ontwikkelde ook een soort behoefteschema. Werknemers hadden in zijn ogen niet genoeg aan de zekerheid van een baan en een vast loon. Er waren ook andere behoeften, zoals ontspanning, scholing en ‘verhoging van het zedelijk peil’.

<sup>2</sup> Omgevingsfactoren die een rol spelen zijn o.a. informatieverwerking, automatisering, internationale competitie, dalende productiviteit, diensteneconomie, globale afhankelijkheid, gedrag sociale partners, demografische ontwikkeling, narcisme, stijging opleidingsniveau en competitie voor banen.

<sup>3</sup> Ontwikkeld op de Harvard Business school, Beer, M en B. Spector (eds): ‘Readings in Human Resource Management’, 1985.

<sup>4</sup> Genoemd naar de University of Michigan, Fombrun, C, N.M. Tichy en M.A. Devanna (eds): ‘Strategic Human Resource Management’, 1984.

<sup>5</sup> Selectie op prestatie-eisen i.p.v. opleidings- en ervaringseisen; beoordeling en beloning gekoppeld aan prestaties i.p.v. functieniveau en dienstjaren; loopbanen afhankelijk van prestaties en potentieel i.p.v. gevolgde opleidingen.

<sup>6</sup> Enquete ‘employability management’, uitgevoerd door KPMG Management Consulting t.b.v. NIVE, vragenlijst verspreid over 1500 Nederlandse organisaties, 350 verwerkbaar terug.

## **Hoofdstuk 3: Veranderingen, oorzaak en gevolg**

### **3.1 Inleiding**

In het vorige hoofdstuk zijn de achtergronden en inhoud van de concepten personeelsmanagement, Human Resource Management en loopbaanmanagement uitgewerkt. De behoefte van organisaties aan flexibel en gemotiveerd personeel enerzijds en de wensen en behoeften van de medewerkers anderzijds is hierbij aangegeven. In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag behandeld:

*“Welke veranderingen rond en in de landmacht zijn relevant voor de vormgeving van passend loopbaanmanagement?”*

Hierbij wordt door documentenstudie op chronologische wijze geschetst welke invloeden in de omgeving van de landmacht hebben gespeeld en die tevens een rol hebben vervuld in de veranderingen bij de landmacht zelf. Sommige van deze veranderingen zijn van invloed geweest op de ontwikkelingen van het loopbaanmanagement binnen de landmacht.

In dit hoofdstuk wordt de invloed van de omgeving en de consequenties daarvan voor Defensie behandeld. Hierbij ga ik in op de volgende punten: de verandering in de mondiale veiligheidssituatie, de positie van Defensie op de arbeidsmarkt, de maatschappelijke beeldvorming en de verslaglegging van deze invloeden in beleidsdocumenten en plannen van Defensie. Hierna worden de veranderingen geschetst binnen de landmacht. In de volgende paragraaf wordt de Defensienota 2000 met name toegelicht omdat deze nota een belangrijke aanzet heeft gegeven voor de vormgeving van het huidige loopbaanmanagement binnen de landmacht. Vervolgens wordt ingegaan op de Prinsjesdagbrief 2003. Deze brief met bijbehorende Personeelsbrief is de start voor de verdere ombouw van loopbaanmanagement. Ik rond het hoofdstuk af met een samenvatting. In het volgende hoofdstuk wordt een analyse gemaakt van het loopbaanmanagement in het verleden en welke veranderingen recent zijn doorgevoerd in het huidige loopbaanmanagement.

### **3.2 Veranderingen in de omgeving van de landmacht**

De veranderingen rond de landmacht sluiten aan bij de in het vorige hoofdstuk geschetste trends en veranderingen in de maatschappij. Daarnaast is een aantal meer specifieke veranderingen zichtbaar die doorwerken op de Defensieorganisatie.

#### **Arbeidsmarkt**

Op maatschappelijk gebied zijn vooral de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor de landmacht voelbaar. De demografische opbouw van Nederland laat zien dat het aantal jongeren afneemt. Hierdoor zal het potentiële aanbod van personeel voor de landmacht afnemen. De trend op de arbeidsmarkt is dat met name vrouwen en personen afkomstig uit allochtone bevolkingsgroepen en hoger opgeleiden deel uitmaken van het personeelsaanbod. Daarnaast neemt het aanbod van lager opgeleiden af, hierdoor zal op de externe arbeidsmarkt dus sterke concurrentie ontstaan om de categorie lageropgeleiden.

#### **Veiligheidssituatie**

De val van de Berlijnse muur in 1989 had enorme gevolgen voor de veiligheidssituatie in met name Europa vanuit geografisch standpunt gezien en veranderde de machtsbalans en veiligheidspolitiek in de wereld. De NAVO werd geconfronteerd met het einde van de

‘Koude oorlog’ en dit betekende ook voor de Nederlandse krijgsmacht het begin van een compleet nieuwe situatie. De dreiging van het communisme vanuit het ‘Oosten’ was sterk afgenomen, misschien wel teniet gedaan. In de meeste westerse landen, waaronder Nederland, was dit aanleiding voor herziening van de defensie-inspanningen en tevens het signaal voor de meeste politieke partijen voor het innen van het vredesdividend. De Defensienota 2000 en later de prioriteitennota geven aan dat het bestaansrecht niet langer wordt ontleend aan het in bondgenootschappelijk verband gereed zijn voor bescherming van het gemeenschappelijk grondgebied. De Nederlandse krijgsmacht kreeg ook andere taken opgedragen. Zij moest in staat zijn om in verschillende internationale verbanden op verschillende plekken in de wereld in verschillende operaties, variërend van humanitaire tot ‘peace enforcing’, de universele rechten van de mensen te verdedigen. Deze wijzigingen op het wereldtoneel leidden tot grootscheepse reorganisaties binnen de Nederlandse krijgsmacht.

### **Maatschappelijke beeldvorming over Defensie**

Hoewel het bestaansrecht van de Nederlandse krijgsmacht niet ter discussie staat, dient de krijgsmacht aandacht te besteden aan de maatschappelijke inbedding die het draagvlak voor Defensie helpt schragen. Dit citaat komt uit de defensienota 2000, nadat er eerst een maatschappelijk debat heeft plaatsgevonden over de rol en taken van de krijgsmacht. Dit debat is met name geïnitieerd door de toenmalige minister van Defensie, de Grave.

Vastgesteld is dat de Nederlandse bevolking meer waarde hecht aan de inzet van de krijgsmacht ter handhaving van de internationale rechtsorde en ter bescherming van de mensenrechten, dan aan de verdediging van het nationale en bondgenootschappelijke grondgebied. Wel blijft de bevolking waarde hechten aan de handhaving van de nationale rechtsorde en steunverlening van de krijgsmacht in dat kader.

Deze brede maatschappelijke steun komt het aanzien van Defensie ten goede, wat tevens weer van belang is voor haar positie op de arbeidsmarkt.

### **Politieke besluitvorming in chronologische volgorde**

De val van de Berlijnse muur was het startsein om de al langer lopende discussie rondom bezuinigingen en doelmatigheidsverbeteringen bij Defensie te laten omslaan. In 1991 werd de grootste reorganisatie gelanceerd waarmee de Nederlandse krijgsmacht ooit te maken heeft gehad.

- Juni 1991: Defensienota.  
In Nederland leidde de veranderende veiligheidssituatie tot een heroverweging en de resultaten werden vastgelegd in de Defensienota. De veiligheidssituatie was veranderd, aan de ene kant bestond de ‘Koude oorlog’ niet meer en was er geen communistische dreiging, maar aan de andere kant waren vele plaatsen in de wereld instabiel geworden. Verplaatsingen en inzet op meerdere fronten werden voorzien. Er werd daarom gestreefd naar een kleinere en flexibele krijgsmacht. Deze zou bovendien zeer mobiel moeten zijn, zodat indien nodig ook buiten het NAVO-verdragsgebied operaties konden worden uitgevoerd.
- Januari 1993: Prioriteitennota.  
De Defensienota was het startpunt voor veranderingen, maar ging in de ogen van velen niet ver genoeg. Verdere veranderingen in de omgeving en de verschuiving van nadruk op voorbereiding op een grootschalig conflict naar nadruk op crisisbeheersings- en humanitaire operaties, leidden tot de Prioriteitennota. In de operationele slagkracht van de landmacht werd opnieuw fors gesneden. Van de zes parate brigades (voor 1991) bleven er slechts drie over (inclusief de Luchtmobiele Brigade). Drie ondersteunende

ressorts werden met incassering van een grote doelmatigheidswinst samengevoegd in een nieuw te vormen Nationaal Commando. Ook viel het besluit dat de krijgsmacht in de toekomst uit vrijwilligers zou bestaan (afschaffen opkomstplicht).

- Mei 1995: Doelmatigheidsoperatie.  
Een nieuwe bezuinigingsronde op basis van het 'eerste Paarse' regeerakkoord was de aanleiding voor de zogenaamde novemberbrief (1994). Eind april presenteerde de Regiegroep de uitkomsten van de verschillende studies aan de toenmalige staatssecretaris van Defensie, Gmelich Meijling. Hij gaf begin mei het startsein voor een ingrijpende doelmatigheidsoperatie. Een verdere aantasting van de parate slagkracht werd vermeden. De besparingen werden nu vooral gezocht in een nauwere samenwerking van landmacht, luchtmacht en marine op het gebied van 'overhead' en ondersteuning.
- September 1997: Herschikking gevechtskracht.  
De actualisatie van de Prioriteitennota vormde een goede aanleiding voor een reflectie op het voortzettingsvermogen en de flexibiliteit van de landmacht. Op basis van ervaringen en 'lessons learned', voornamelijk opgedaan bij de uitvoering van vredesoperaties, bleek voor de landmacht een herschikking van de gevechtskracht tot een structuur binnen de divisie met drie identieke brigades nodig (naast de Luchtmobiele Brigade). De gevolgen voor de omvang van het functiebestand waren beperkt en werden elders gecompenseerd. Met name het Nationaal Commando moest een aanzienlijk deel van de compensatie leveren en werd geconfronteerd met een groot aantal reorganisaties.
- November 1999: Defensienota 2000.  
In het tweede 'Paarse' regeerakkoord werd Defensie opnieuw sterk aangeslagen. Er moest tijdens de regeerperiode jaarlijks 375 miljoen gulden worden bezuinigd. In de Hoofdlijnen notitie, waarmee de maatschappelijke discussie en het politieke debat voor de Defensienota 2000 is opgestart zijn de contouren van de bezuiniging geschetst (zie paragraaf 3.3).
- September 2003: Prinsjesdagbrief  
Het kabinet Balkenende II kondigt rigoureuze bezuinigingen aan. Defensie moet wederom een flinke bijdrage leveren en de minister besluit tot ingrijpende maatregelen, zoals invoering van een nieuwe topstructuur en het implementeren van een defensiebreed personeelsinformatiesysteem. De consequenties zijn dat de komende jaren vele functies worden opgeheven en personeel uit de organisatie zal uitstromen (zie paragraaf 3.4).

### **3.3 Defensienota 2000**

In hoofdstuk 2 van de Defensienota zijn de contouren van de Nederlandse krijgsmacht beschreven. Ik beperk me in hoofdlijnen op het gedeelte van de landmacht. Voor de landmacht wordt aangegeven dat er een verkleining van de mobilisabele component wenselijk is, hetgeen echter niet betekent dat alle mobilisabele eenheden kunnen worden gemist. Er wordt een afbouw voorzien van ongeveer 7000 functies binnen de mobilisabele<sup>1</sup> eenheden.

Tevens wordt gesteld dat de parate sterkte van de Eerste Divisie met ongeveer 800 militairen wordt vergroot. Dit betreft met name een uitbreiding van de parate compagnieën van de infanteriebataljons (500 extra functies) en de Genie en logistieke eenheden worden versterkt met ongeveer 300 functies.

De voorgestelde maatregelen leiden niet tot een groei van het personeelsbestand van de landmacht. Compensatie van de genoemde uitbreidingen wordt hoofdzakelijk gevonden in



een verkleining van het Nationaal Commando (facilitaire dienst) en een aantal kleine organisatorische aanpassingen.

Een verkleining van het Korps Nationale Reserve is mogelijk dankzij de sterk afgenomen dreiging t.o.v. het Nederlandse grondgebied. Het personeel zal, gezien de sterke regionale maatschappelijke betrokkenheid van het Korps, meer worden ingezet voor rampenbestrijding in de eigen regio. Dit zijn de voorziene maatregelen voor de landmacht in de Defensienota 2000.

In het hoofdstuk Personeel van de Defensienota wordt een aantal belangrijke weerspiegelingen gedaan. De nota refereert aan het belang van een brede maatschappelijke steun die het aanzien van een functie bij Defensie ten goede komt. Dit is weer belangrijk voor de positie van Defensie op de arbeidsmarkt. Tevens wordt gesteld dat nieuwe inzichten de komende jaren tot veranderingen in de krijgsmacht zullen blijven leiden.

De grootste verandering binnen de krijgsmacht was de overgang van een kader-militiekrijgsmacht met grote aantallen dienstplichtigen naar een kleinere beroepskrijgsmacht. Het personeelsbestand vertoont echter nog belangrijke kenmerken van de kader-militiekrijgsmacht. De gemiddelde leeftijd van de Nederlandse militair is hoog vergeleken met die in landen als de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Deze landen zijn echter veel eerder overgegaan op een beroepskrijgsmacht. De operationele inzetbaarheid van militaire eenheden vereist echter jong personeel. Dit betekent dat het personeelsbestand beter moet gaan aansluiten bij de eisen die aan een professionele, flexibele en snel inzetbare krijgsmacht worden gesteld.

Gelet op de eisen waaraan het personeelssysteem van defensie moet voldoen, moet het systeem van in-, door- en uitstroom van personeel worden verbeterd. Het dient voldoende flexibel te zijn om te kunnen inspelen op ontwikkelingen binnen en buiten de Defensieorganisatie en dient te voorzien in de benodigde ervaringsopbouw. De veelal jonge militairen zullen voor het merendeel aan de basis instromen en hun loopbaan beginnen in de laagste functieniveaus. Verdere doorgroei- en loopbaanmogelijkheden worden bepaald door de geschiktheid van de militair om te functioneren op een naast hoger niveau en door de behoefte van de organisatie. De organisatie kan op deze manier op maat in de kwalitatieve en kwantitatieve behoefte aan personeel voorzien.

Het nieuwe personeelsbeleid vergt dat tussentijds uitstromend personeel de overstap naar de (civiele) arbeidsmarkt kan maken. Dit is een onmisbaar onderdeel van het perspectief dat de Defensiemedewerkers wordt geboden en vraagt inspanningen van Defensie op het gebied van de 'employability'.

In de Defensienota wordt gerefereerd aan het feit dat de vaardigheden die de moderne, professionele militair zich eigen maakt, een veel breder terrein beslaan dan vroeger, en dat vergroot zijn/haar mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Het verschaffen van studiefaciliteiten door Defensie vergroot eveneens de kansen op een plek op de arbeidsmarkt. Tenslotte zal Defensie gaan samenwerken met organisaties die militairen die de dienst verlaten, professionele steun kunnen bieden bij het zoeken naar een andere baan. Het 'Employer Support Programma' slaat hiermee een brug tussen Defensie en het bedrijfsleven. In dit verband is van het belang dat steeds meer defensieopleidingen recht geven op civiel erkende certificaten. Door het geheel van deze maatregelen wordt de positie van Defensie op de arbeidsmarkt verbeterd, wat een voorwaarde is voor succesvolle werving van personeel in de toekomst.

In het kader van veranderende omstandigheden, geef ik tevens aan wat de schatting was hoeveel personeelsleden de Defensieorganisatie zouden moeten gaan verlaten. De hoeveelheid personeelsleden in de Defensienota 2000 werd, mede door herplaatsingsinspanningen en natuurlijk verloop, geschat op een aantal ver beneden de 2000. Dit gegeven staat wel in een schril contrast met de publicatie van de Prinsjesdagbrief van 2003, waar gesproken wordt over een afbouw van 11.700 functies.

Voor de landmacht was de Defensienota 2000 mede aanleiding om in werkgroepverband te bezien hoe aan 'loopbaanmanagement en employability' inhoud kon worden gegeven. In het volgende hoofdstuk ga ik hier nader op in.

### **3.4 Prinsjesdagbrief 2003**

In de hierboven beschreven Defensienota 2000 waren gezichtspunten helder verwoord en werden de gewenste beleidslijnen opgesteld. De omgeving kende echter een kentering in 2001 en deze werd door een aantal factoren beïnvloed. Op 11 september 2001 vonden de terroristische aanslagen op de Verenigde Staten plaats en dit bracht een reactie teweeg die ook op het militaire terrein zijn invloed had. Daarnaast was de economische situatie in de gehele wereld veranderd. Jaren van economische groei werden gevolgd door een mondiale recessie.

Deze veranderingen hadden ook invloed op Defensie en bij het aantreden van het kabinet Balkenende I werden de contouren geschetst, die uiteindelijk uitmondde in de door het kabinet Balkenende II gepresenteerde Prinsjesdagbrief op de derde dinsdag van september 2003. In het vervolg van deze paragraaf worden diverse documenten geschetst die voor de Prinsjesdagbrief zijn gepubliceerd en deze paragraaf wordt besloten met de laatste ontwikkelingen uit de notitie zelf.

#### **Topstructuur van Defensie**

Bij Defensie voltrekt zich een veelomvattend veranderingsproces. Een meer open bedrijfscultuur en meer aandacht voor de bestuurlijke en maatschappelijke omgeving waarin de krijgsmacht functioneert, zijn belangrijke doelstellingen. In deze veranderingsgezinde atmosfeer nam allengs ook de aandacht voor het reilen en zeilen van de organisatie toe. Begrippen als "transparant en doelgericht", "ontbureaucratisering" en "jointness" illustreerden een ontwikkeling die in 2002 uitmondde in het rapport van de commissie "Opperbevelhebberschap". Hoofdpunten in dit rapport waren een duidelijke scheiding tussen beleid, uitvoering en toezicht en de versterking van de positie van de chef Defensiestaf.

Tegen de achtergrond van de alom bepleite scheiding tussen beleid, uitvoering en toezicht en omwille van het benodigde evenwicht tussen de civiele en militaire delen van het kerndepartement, is ervoor gekozen onder de secretaris-generaal en naast de chef Defensiestaf en de directeur-generaal Financiën & Control, hoofddirecties op te richten voor algemene beleidszaken, personeel en materieel. Deze opzet komt tegemoet aan de behoefte van de bewindslieden van Defensie aan integrale beleidsvoorbereiding onder leiding van de secretaris-generaal, terwijl zij tevens op de betrokken beleidsterreinen een afzonderlijk aanspreekpunt hebben. Er komt voorts een organisatieonderdeel op het kerndepartement voor de ondersteuning van de krijgsmacht.

In overeenstemming met het uitgangspunt dat dupliceringen zoveel mogelijk moeten worden opgeheven, zullen in de hoofddirecties Personeel en Materieel tevens de corresponderende beleidsmatige elementen van de staven bij de krijgsmachtdelen opgaan,

terwijl de hoofddirectie Algemene Beleidszaken onder meer de algemene coördinatie van de internationale samenwerking en van de strategische beleidsvorming op zich zal nemen. De eenheid voor de ondersteuning van de krijgsmacht zal vanuit het kerndepartement leiding gaan geven aan de uiteenlopende ondersteunende en beheersmatige processen die steeds nadrukkelijker een integraal, dat wil zeggen krijgsmachtdeeloverschrijdend karakter krijgen. Het huidige Defensie Interservice Commando (DICO) zal onder deze ondersteuningsorganisatie ressorteren. Hetzelfde geldt voor de ondersteunende bedrijven en diensten en de ondersteunende elementen van de staven van de krijgsmachtdelen.

### **Militaire verhoudingen**

De chef Defensiestaf maakt deel uit van het kerndepartement en is de belangrijkste militaire adviseur van de bewindslieden. In overeenstemming met de aanbevelingen van de commissie Fransen is eerder besloten deze hiërarchisch boven de bevelhebbers van de krijgsmachtdelen te plaatsen wat de operationele inzet en de defensieplanning betreft, met uitzondering van de Bevelhebber der Koninklijke Marechaussee vanwege diens politietaken. Zoals eerder gemeld worden de defensieplannen voortaan niet meer per krijgsmachtdeel maar integraal, onder leiding van de chef Defensiestaf, vastgesteld. Op operationeel gebied wordt nu een vergelijkbare koers gevolgd: uiteindelijk zal de chef Defensiestaf een directe verantwoordelijkheidslijn onderhouden met de nog te installeren operationele commandanten van drie van de vier krijgsmachtdelen.

De huidige bevelhebbers van de Koninklijke Marine, de Koninklijke Landmacht en de Koninklijke Luchtmacht zullen in een overgangperiode van ruwweg vier tot vijf jaar de taken op het gebied van opleiding, gereedstelling, instandhouding en nazorg overdragen aan hun operationele commandanten of aan de centrale organisatie. Gedurende deze periode zullen zij zich concentreren op dit transformatieproces en de daaraan gerelateerde, defensiebrede projecten en zich allengs minder bezighouden met krijgsmachtdeelgebonden taken. Uiteindelijk worden de operationele commandanten zo volledig verantwoordelijk voor het gereedstellingsproces en houden de huidige functies van de bevelhebbers op te bestaan. Topmilitairen van alle krijgsmachtdelen zullen uiteraard op het hoogste niveau deel blijven uitmaken van de centrale organisatie als chef defensiestaf of in diens staf. Over de inrichting van de staf wordt in de loop van de komende jaren beslist, onder meer op grond van een tussentijdse evaluatie van de nieuwe militaire topstructuur.

### **Het Strategisch Akkoord en de Najaarsbrief 2002**

De vaststelling door het kabinet dat de conjuncturele neergang niet zonder gevolgen kan blijven voor de overheidsuitgaven, raakt Defensie zonder meer fors. Mede tegen de achtergrond van het verlaagde ambitieniveau voor de Nederlandse deelneming aan crisisbeheersingsoperaties, worden de uitgaven de komende vier jaar verlaagd met een bedrag dat oploopt tot 250 miljoen euro in 2006 en de jaren erna.

Door een ingrijpende reorganisatie en verkleining van staven zullen ongeveer tweeduizend van de huidige zesduizend functies worden geschrapt. Daarnaast moeten er nog defensiebreed 1400 functies worden gevonden door middel van efficiency- en een volumekorting. Een aantal projecten, waarvan de uitgaven nog niet verplicht zijn, worden tijdelijk uitgesteld. Tevens zal een aantal projecten opnieuw worden beoordeeld. De realisatie van de bezuinigingen in 2003 wordt bemoeilijkt doordat veel uitgaven van Defensie onvermijdelijk lang vastliggen. Hierdoor komen beleidsvoornemens in het geding waarvoor de uitgaven nog niet (geheel) zijn verplicht.

### *Personeel*

De uitvoering van het Strategisch Akkoord zal leiden tot een aanzienlijke reductie van personeel, zowel burgers als militairen. Het ligt dan ook voor de hand te bezien in hoeverre het mogelijk en wenselijk is de instroom van personeel te blokkeren. Dit levert immers een direct financieel voordeel op zonder bijkomende kosten. Een belangrijk nadeel is echter dat een dergelijke maatregel onvoldoende onderscheidend is. Zo werkt een belangrijk deel van het burgerpersoneel bij bedrijven en uitvoerende diensten waar vacatures ernstige gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering.

Voor het militair personeel geldt dat de instroom van nieuw personeel voor het grootste deel bestaat uit Beroeps Bepaalde Tijd (BBT'ers) die komen te werken bij de operationele onderdelen van de krijgsmacht. Een beperking van de instroom bij deze onderdelen heeft directe gevolgen voor de operationele inzetbaarheid. Desondanks is vanwege de krappe financiële ruimte besloten de in de Defensienota 2000 aangekondigde paraatstelling van een aantal met drie jaar te vertragen.

Verdere beperkingen van de instroom zouden in schril contrast staan tot de pogingen de bestaande personeelstekorten op te heffen en zou bovendien de positieve effecten van de eindelijk aantrekkende werving tenietdoen. Hierom en gelet op de intentie van het strategisch akkoord, met 'ontbureaucratisering' en 'ontstaffing' als leidende beginselen, is het volledig blokkeren van de instroom geen optie.

De reductie van burger en militair personeel zal vooral moeten worden gevonden in staven en bij ondersteunende diensten. De maatregelen die op korte termijn worden uitgevoerd zijn zoveel mogelijk hierop gericht. Deze maatregelen behelzen twee sporen: een tijdelijke en selectieve vacaturestop voor burger personeel en een versnelde uitstroom van (ouder) militair en burger personeel met een aanstelling voor onbepaalde tijd.

### *Tijdelijke en selectieve vacaturestop voor burger personeel*

Voor burger personeel wordt met onmiddellijke ingang een selectieve vacaturestop ingesteld. Deze vacaturestop richt zich in de eerste plaats op vacatures die een rechtstreekse relatie hebben met de uitwerking van het strategisch akkoord. Met andere woorden, de selectieve vacaturestop zal vooral in de staven en de ondersteunende diensten moeten leiden tot een forse reductie van het burger personeel.

### *Versnelde uitstroom militair personeel.*

Voor militair personeel worden maatregelen voorbereid om personeel met een aanstelling voor onbepaalde tijd op vrijwillige basis vervroegd te laten afvloeiden, een of twee jaar voor het functionele leeftijdsontslag. Gelijkijdig met het vertrek van deze militairen zullen in beginsel de door hen vervulde functies worden geschraapt of geblokkeerd. Het gaat om een incidentele maatregel, ingegeven door de taakstellingen in het strategisch akkoord, die in beginsel op gespannen voet staat met het algemene regeringsbeleid om ouderen langer aan het arbeidsproces te laten deelnemen. Op deze manier kan echter worden voorkomen dat de voor Defensie essentiële werving van jonger personeel moet worden beperkt. Dit is een zwaar wegende factor. Om de maatregel op een verantwoorde manier uit te voeren kan niet meer dan de helft van de vrijgekomen functies worden geschraapt. Met het oog op de bedrijfsvoering en een evenwichtige opbouw van het functiebestand kan het voorts nodig zijn bepaalde functies te handhaven en daarvoor in de plaats min of meer gelijkwaardige functies te schrappen. Uitgangspunt daarbij is dat de afname van het personeelsbestand gelijke tred houdt met de algemene afname van het functiebestand.

Deze ingreep in het personeels- en functiebestand draagt direct bij tot de reductie van de functies waarop het strategisch akkoord betrekking heeft. Bovendien levert deze benadering op korte termijn besparingen op, omdat militairen die twee jaar voor hun pensionering zitten nog slechts een beperkte tijd beslag leggen op wachtgelden en relatief snel in het UKW-traject geraken. Eveneens is van belang dat deze ingreep snel en effectief bijdraagt tot een evenwichtiger samengesteld functie- en personeelsbestand en tot de gewenste verjonging van de krijgsmacht.

De hier gepresenteerde maatregelen zijn waarschijnlijk toereikend om de personele taakstelling voor 2003 in te vullen. Het staat nog te bezien of dit ook voor latere jaren het geval is. Indien dit niet het geval is, dan zullen passende aanvullende maatregelen worden getroffen. Deze worden op prinsjesdag 2003 bekend gemaakt.

### **Landstrijdkrachten**

Met het oog op de taakstelling en op de groeiende behoefte aan parate eenheden, zullen vanaf 2004 *alle* reserve-eenheden worden opgeheven, met dien verstande dat de eenheden van de Nationale Reserve (Natres) en de actieve reservisten worden gehandhaafd. Deze meest radicale maatregel sinds de opschorting van de opkomstplicht, leidt tot afstoting van het materieel van de reserve-eenheden en tevens zal het aantal wapensystemen van de Koninklijke landmacht fors afnemen.

De bestelde Pantserhouwitsers 2000 moeten ook de Multiple Launch Rocket Systems (MLRS) kunnen vervangen en onderzocht wordt of een deel van deze nieuwe houwitsers door een ander land kan worden overgenomen. Tenslotte wil Defensie met het oog op de beheerskosten en doelmatig ruimtegebruik niet meer oefenterreinen aanhouden dan strikt noodzakelijk is.

Dit zijn de documenten die voor de Prinsjesdagbrief zijn bekend gesteld. In het kort worden vervolgens de aanvullende ontwikkelingen van de notitie geschetst.

### **Laatste ontwikkelingen uit de Prinsjesdagbrief**

Onder het motto “verantwoord verkleinen, voortvarend vernieuwen” wordt het personeelsbeleid van Defensie in de komende jaren gebracht. De personele gevolgen van de maatregelen uit het Strategisch Akkoord en de Prinsjesdagbrief zijn groot: ongeveer 9.000 functies zullen verdwijnen. Hierbij blijft het echter niet. Het personeelsbestand wordt met nog eens 3.000 verkleind, voornamelijk als gevolg van de overschrijding van de begrotingssterkte 2003. Door het succes van de werving is er thans bij Defensie meer personeel in dienst dan was begroot.

#### *Herinrichting personele functiegebied bij Defensie*

Defensie staat aan de vooravond van een ingrijpende herinrichting van het personele functiegebied als onderdeel van de bestuurlijke vernieuwing. Het doel hiervan is tweeledig: enerzijds de verbetering van de kwaliteit van het personeelsbeheer en anderzijds de verbetering van de doelmatigheid, om een bijdrage te leveren aan de taakstelling van het Strategisch Akkoord en het Hoofdlijnenakkoord. Deze vernieuwing betreft het geheel van de personele beleids- en beheersprocessen bij het kerndepartement en alle defensieonderdelen.

Met een geautomatiseerd, op Enterprise Resource Planning (ERP) gebaseerd personeelsinformatiesysteem voor de gehele defensieorganisatie, People Soft, ingebed in het project P&O 2000+, wordt een andere inrichting van de processen en de werkwijzen op personeelsgebied geïntroduceerd. De overgang naar één personeelsinformatiesysteem

gebaseerd op standaardisatie van de personele processen, maakt een einde aan de huidige praktijk waarin de personele processen en de beleidsuitvoering per defensieonderdeel sterk uiteenlopen.

P&O 2000+ bevat ten eerste een gemeenschappelijke administratie voor het personeelsbeheer die vanaf 2004 gefaseerd wordt ingevoerd. Daarnaast biedt het systeem faciliteiten waarmee medewerkers, commandanten en ondersteunende personeelsfunctionarissen straks zelf een aantal taken op eenvoudige wijze geautomatiseerd kunnen afhandelen, zonder tussenkomst van personeelsbeheerders. Hierdoor is een forse reductie van het aantal personeelsfunctionarissen mogelijk. Het in 2004 op te richten *Human Resource Management* (HRM) Service Centrum verzorgt de eerste- en tweedelijnszorg om vragen van gebruikers te behandelen. Hiertoe wordt een professioneel 'call center' ingericht en worden teams van deskundigen gevormd voor ingewikkelde zaken. In 2005 wordt de defensiebrede, geïntegreerde salarisadministratie voor militairen en burgers in het Service Centrum opgenomen.

Een belangrijk deel van de ondersteunende activiteiten op personeelsgebied die nu worden uitgevoerd bij de staven van de verschillende defensieonderdelen, wordt gebundeld in een nieuw te vormen defensiebreed Dienstencentrum Personeel. Defensie kent in de organisatie van het huidige Defensie Interservice Commando (DICO) reeds geïntegreerde diensten op personeelsgebied, zoals het Instituut voor Keuring en Selectie (IKS) en de Maatschappelijke Dienst Defensie (MDD). Nieuwe geïntegreerde ondersteunende diensten voor de personeelsvoorziening, de personeelszorg, het gedragswetenschappelijk onderzoek en juridische personeelsaangelegenheden zijn thans in voorbereiding. De samenvoeging van deze ondersteunende diensten noodzaakt tot uniformering van werkwijzen en procedures. Deze uniformering gebeurt op basis van 'best practices' en is niet alleen doelmatiger, maar zal bovendien tot een kwaliteitsverbetering leiden.

De uitvoering van het personeelsbeheer blijft een verantwoordelijkheid van de operationele of de uitvoerende eenheden en wordt meer dan ooit een lijnverantwoordelijkheid. Het lijnmanagement wordt hiertoe ondersteund door professionele personeelsdiensten. De aard van de werkzaamheden van deze diensten verschuift van overwegend administratieve en transactietaken naar prestatieverbetering en naar de advisering van het personeel en het lijnmanagement over belangrijke onderwerpen, zoals vullingvraagstukken en organisatieveranderingen. Dat stelt andere eisen aan personeelsfunctionarissen, maar ook aan het lijnmanagement en de individuele medewerker. In de professionaliseringstrajecten voor commandanten en personeelsfunctionarissen zal dan ook aandacht worden besteed aan opleiding en training. Gezien de invoering van 'self service' faciliteiten worden ook activiteiten ontplooid om eigen initiatieven van het personeel te bevorderen.

De ontwikkeling van het personeelsbeleid wordt als gevolg van de bestuurlijke vernieuwing bij Defensie geconcentreerd bij de Hoofddirectie Personeelsbeleid (HDP) binnen het kerndepartement. De HDP ontwikkelt het integrale personeelsbeleid voor de gehele defensieorganisatie, dat door de defensieonderdelen direct kan worden uitgevoerd. Tevens heeft de HDP op het niveau van de bestuursstaf de regie en controle over het gehele personele functiegebied.

Het is duidelijk dat deze aangekondigde wijzigingen ook consequenties hebben voor het recent ingevoerde loopbaanmanagement binnen de landmacht. De analyse van de ontstane

situatie en de mogelijke oplossingen van hoe het loopbaanmanagement van de landmacht in de toekomst gestalte krijgt, zal in hoofdstuk 5 worden behandeld.

### **3.5    Samenvatting**

Internationale ontwikkelingen en trends, veranderingen van de internationale veiligheidssituatie en veranderingen op de arbeidsmarkt hebben geleid tot elkaar in een hoog tempo opvolgende nota's en reorganisatieplannen binnen Defensie. De landmacht is inmiddels sterk verkleind en van een centralistische machinebureaucratie omgebouwd naar een meer decentrale organisatie met een divisiestructuur.

Ontwikkelingen en veranderingen staan echter niet stil. In de defensienota 2000 werd uiteengezet dat gelet op de eisen waaraan het personeelssysteem van Defensie moet voldoen, het systeem van in-, door- en uitstroom van personeel moet worden verbeterd. Het dient voldoende flexibel te zijn om te kunnen inspelen op ontwikkelingen binnen en buiten de defensieorganisatie en dient te voorzien in de benodigde ervaringsopbouw. Loopbaanmanagement speelt hierbij een grote rol en in het volgende hoofdstuk wordt duidelijk hoe de recente veranderingen zijn vormgegeven. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk is beschreven hoe terroristische aanslagen en een gewijzigde economische situatie een kentering teweeg hebben gebracht. Dit heeft geleid tot rigoureuze beleidswijzigingen binnen Defensie. Deze wijzigingen zijn gepresenteerd in de Prinsjesdagbrief 2003. In hoofdstuk 5 zal een analyse worden gemaakt van de ontstane situatie en de consequenties daarvoor voor het loopbaanmanagement in de landmacht.

---

<sup>1</sup> Dit zijn eenheden die in tijden van nood kunnen worden opgeroepen.

## **Hoofdstuk 4: Recente wijzigingen in het loopbaanmanagement**

### **4.1 Inleiding**

In het vorige hoofdstuk zijn de veranderingen op het gebied van de mondiale veiligheidssituatie, de arbeidsmarkt en de maatschappelijke beeldvorming geschetst. Deze veranderingen zijn de aanleiding geweest van wijzigingen binnen Defensie en de landmacht. Vervolgens zijn de belangrijkste documenten geschetst die van invloed zijn op het loopbaanmanagement binnen de landmacht. In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag behandeld:

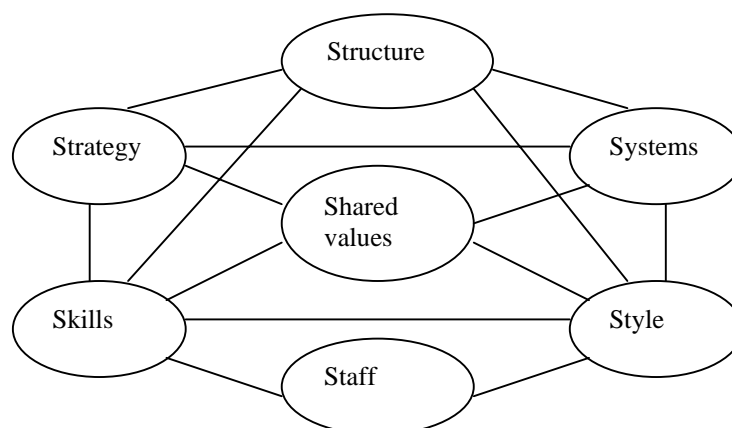
*“Welke veranderingen zijn recent in het loopbaanmanagement doorgevoerd?”  
(schets verleden en heden)*

Hierbij wordt door het analyseren van documenten en het houden van een aantal interviews ingegaan op hoe het loopbaanmanagement er in het verleden uitzag en op de inmiddels doorgevoerde recente veranderingen.

In dit hoofdstuk wordt het analysemodel toegepast om de recente ontwikkelingen van het loopbaanmanagement in een juist perspectief te bezien. Daarbij bezie ik de documenten die aan deze veranderingen ten grondslag hebben gelegen. Tenslotte wordt de transitie van verleden naar heden weergegeven.

### **4.2 Het analysemodel**

In hoofdstuk 3 is verwoord wat de Defensienota 2000 met personeelsbeleid Defensie voor ogen had. Hoe dacht de landmacht eigenlijk hieraan invulling te geven en, in de context van dit onderzoek van wezenlijk belang: hoe had anno 2000 het loopbaanbeleid zich binnen de landmacht inmiddels ontwikkeld. De analyse hiervan geschiedt door middel van documentenstudies en interviews met als basis het in hoofdstuk 1 geïntroduceerde 7'ssen model.



*Figuur 4.1: 7'ssen model (Peters & Waterman, 1992).*



### **Interviews met sleutelfunctionarissen**

In de vraagstelling komen de zeven aspecten aan bod zoals deze zijn vormgegeven in het figuur van het 7'ssen model op de vorige pagina. In het interview moet duidelijk worden wat er in het verleden aan loopbaanmanagement binnen de KL werd gedaan, hoe het plaatsvond, welke mogelijkheden er waren, welke belemmeringen werden ervaren en tenslotte welke verbeteractiviteiten werden ontplooid. De vragen, die in de interviews aan de orde zijn gekomen, zijn als bijlage 2 aan deze scriptie toegevoegd.

Er is gebruik gemaakt van half voorgestructureerde interviews. Deze interviews zijn gehouden met sleutelfunctionarissen binnen de Directie Personeel & Organisatie en enkele eenheidscommandanten met hun P&O functionarissen. De commandanten zijn verantwoordelijk voor het personeel binnen hun eenheid en maken gebruik van hun bevoegdheden. Zij kunnen duidelijk maken wat de ervaringen met hun personeel zijn. De P&O functionarissen zijn hun adviseurs, coördineren de processen en activiteiten en zijn ook de vraagbaak voor de medewerkers binnen hun eenheid. Er zijn in totaal zes personen geïnterviewd (zie bijlage B-1.3 geïnterviewde personen).

### **4.3 Gerelateerde documenten**

In deze paragraaf worden de documenten toegelicht die ten grondslag hebben gelegen aan de veranderingen van het loopbaanmanagement binnen de landmacht. Deze documenten worden aangevuld met gerelateerde uitspraken door de personen die zijn geïnterviewd

#### **Defensienota 2000**

De aanzet tot een gewijzigd personeelsbeleid binnen Defensie wordt in het hoofdstuk personeel van de Defensienota 2000 verwoord. De aanhef in het begin luidt 'het personeelsbeleid neemt in het denken over de krijgsmacht van de toekomst een belangrijke plaats in'. En dit wordt vervolgd met 'gekwalificeerd en gemotiveerd personeel is onmisbaar voor een goed defensiebeleid'. Indien dit de leidraad is voor het te volgen personeelsbeleid en Defensie zich tegelijkertijd realiseert dat er geduchte concurrentie is op de arbeidsmarkt, zal het systeem van in-, door- en uitstroom van personeel verder moeten worden verbeterd.

*We moeten een duidelijke lijn aanbrengen, een lijn die aansluit bij de kwaliteit van de mensen zelf.*

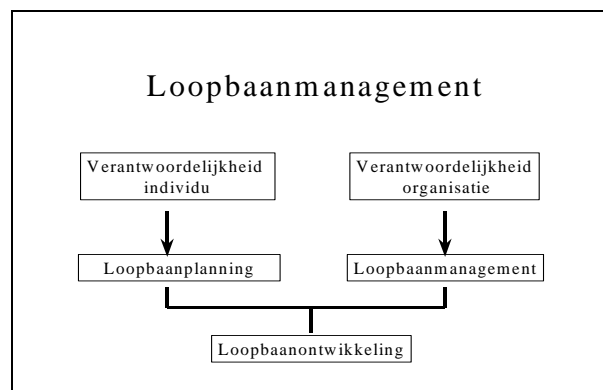
Dhr Hoefsloot geeft aan dat in een loopbaangesprek er een lijn moet worden gelegd naar de vervolgfunctie, maar ook naar de daaropvolgende functie. Een lijn die aansluit bij de kwaliteiten van de mensen. Om dat te bereiken is er direct contact met de mensen nodig en moeten we zo dicht mogelijk in hun buurt zitten. Dan pas kom je aan aspecten van loopbaanontwikkeling, loopbaanbegeleiding en loopbaancoaching.

#### **Projectgroep Flex-P.**

De landmacht zag in dat er wijzigingen nodig waren om te kunnen voldoen aan de in de Defensienota 2000 geformuleerde eisen. De landmacht besloot tot het oprichten van een projectgroep 'Flexibilisering van de Personeelsstructuur', kortweg Flex-P genoemd. Flex-P had een primaire opdracht<sup>1</sup> en werkte deze in het eindrapport uit door middel van zogenaamde oplossings thema's. Loopbaanmanagement was één van de thema's in het eindrapport.

Het loopbaanbeleid vormt het belangrijkste element uit het personeelsbeleid. Loopbaanbeleid kan worden gedefinieerd als het proces van enerzijds systematische afstemming tussen de behoeften en mogelijkheden van de organisatie en anderzijds de wensen van het personeel om zich door het (gericht) opdoen van **kennis, vaardigheden en ervaring** binnen de organisatie te kunnen ontwikkelen. De wijze waarop het loopbaanbeleid gestalte krijgt, wordt gevormd door **loopbaanmanagement**. Dit vormt de verbindende schakel tussen behoeften van organisaties enerzijds met die van medewerkers anderzijds.

Als uitgangspunt geldt de gedachte om de organisatiedoelstelling zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de persoonlijke doelstellingen van mensen. Het blijft echter van belang zich te realiseren dat dit altijd beperkingen heeft. Binnen de grenzen van de organisatiemogelijkheden moet worden gestreefd naar het optimaliseren van wederzijdse doelstellingen.



*Figuur 4.2: Model loopbaanmanagement (DP&O, 2001).*

In het opgestelde rapport van Flex-P werd tevens het besluit nr. 16 vastgelegd. Dit behelsde het oprichten van een werkgroep die een studie moest verrichten naar het loopbaanmanagement binnen de landmacht.

*‘De Directie staat positief en warm voor ontwikkelingen’.*

Dhr Hoefsloot en Generaal Leijh geven aan dat het project Loopbaanmanagement KL voortkomt uit Flex-P. Het eindrapport van de werkgroep wordt warm ondersteund en bepleit. Het is dus niet verbazend dat de directie zeer positief en warm staat voor de ontwikkelingen zoals die nu binnen de afdeling ILM gaande zijn.

### **Blauwdruk Loopbaanmanagement KL.**

De studie, die werd uitgevoerd door de Werkgroep loopbaancentra en employability, werd de Blauwdruk Loopbaanmanagement KL genoemd. Hierin werd de basis gelegd voor het concept, de processen, de organisatie en de transitie naar het huidige loopbaanmanagement.

De voormalig werkgroepvoorzitter luitenant-kolonel Pals gaf in het voorwoord van de blauwdruk het motto “...en nu aandacht voor de medewerkers...” mee. De basis van de blauwdruk is de focus op het personeel; de medewerkers zullen zelf keuzen moeten maken, maar de organisatie zal de voorwaarden moeten scheppen en duidelijk moeten maken wat de consequenties zijn. Terecht constateert hij dat er nog veel te doen is voordat de geschetste vorm en inhoud vanaf het papier zijn gegroeid naar de praktijk. Ongetwijfeld zullen er nog discussies volgen bij de implementatie en operationalisering. Uiteindelijk moet het concept de echte vorm en inhoud krijgen in de praktijk.

*‘Eigenlijk komt het erop neer dat we meer aansluiten bij de kwaliteit die we in de organisatie hebben’.*

Volgens dhr Hoefsloot is het personeel de belangrijkste productiefactor. Hierin staat dhr Hoefsloot niet alleen want o.a. Kluytmans (1989: 50, e.v.), Guest (1987: 25), Bolweg en Tissen (1986) hanteren het kernidee dat mensen van fundamenteel belang zijn voor het succes van een organisatie. Je wilt aandacht besteden aan de mensen door een stuk zorg en duidelijkheid. Daarom redeneren we vanuit het personeel en vragen we ons steeds af wat het belang is voor de medewerker en voor de organisatie. Het gaat in de landmacht steeds om het matchen van die twee dingen, de mogelijkheden van het personeel gekoppeld aan de behoefte van de organisatie. Voor de organisatie is het belangrijk de plaatsen te vullen met de meest geschikte mannen en vrouwen. Je moet dus het personeel de mogelijkheid bieden de meest geschikte persoon te worden. In die zin is het een benadering van twee kanten, waarbij de benadering van aandacht voor het personeel erg belangrijk is.

*Integraal Loopbaanmanagement inhoud geven!*

Kolonel Pruyssenaere de la Woestijne geeft aan dat de afdeling ILM inhoud geeft aan de begrippen loopbaanontwikkeling, loopbaanbegeleiding en loopbaancoaching.

‘Ik zie twee soorten activiteiten. Allereerst de activiteiten die zich richten op de beheersmatige kant, zoals het aanwijzen van een volgende functie voor een bepaalde duur en de toekomstige mogelijkheden van de medewerker’. ‘Ten tweede de regionale activiteit. Als je zegt dat je kiest voor het brengen van loopbaancentra naar het land, zal een groot deel van de activiteiten van de afdeling ILM zich afspelen in de regio. Dat gebeurt in de loopbaancentra waar men zich in eerste instantie richt op de loopbaanbegeleiding en – ontwikkeling.’

#### **Realisatiememorandum<sup>2</sup> ‘oprichten afdeling Integraal Loopbaanmanagement (ILM)’**

Dit document is opgesteld met als basis de blauwdruk. De blauwdruk is in de legerraad<sup>3</sup> gepresenteerd en geaccordeerd. Nadien is er een beleidsvoornemen gemaakt, waarin een aantal personele- en materiële voorwaarden werden gesteld op basis waarvan een realisatiememorandum voor de afdeling ILM kon worden geschreven.

*‘Maar het gaat bij loopbanen ook over wat anders: over het ontwikkelen van mensen’*

Generaal Leijh geeft aan dat in 2003 loopbaancentra door het hele land komen. Om duidelijk te krijgen wat de visie is achter deze loopbaancentra, spreekt hij over aandacht voor het personeel en het geven van duidelijkheid over mogelijkheden van loopbanen.

‘Praat je over loopbanen dan praat je over het matchen van de mogelijkheden van mensen met de mogelijkheden van de organisatie. Maar het gaat bij loopbanen ook over wat anders; namelijk over het ontwikkelen van mensen, hen geschikt maken om de functies in de organisatie te kunnen vervullen. Daarbij zullen de mensen zelf initiatief moeten nemen en zelf aangeven op welke punten ze zich willen ontwikkelen, waarbij de organisatie zich vooral richt op begeleiden, assisteren en coachen.’

#### **4.4 Uitwerking van het loopbaanmanagement in het verleden**

De landmacht kent drie personeelscategorieën, namelijk;

- Burger personeel;
- Beroeps Bepaalde Tijd (BBT), militair personeel met een bepaalde contractduur;
- Beroeps Onbepaalde Tijd (BOT), militair personeel met een lifetime-employmentduur.

Enkele organisaties binnen de landmacht hielden zich bezig met facetten van loopbaanbegeleiding voor de diverse personeelscategorieën. De belangrijkste onderdelen worden hieronder weergegeven.

### **BOCO**

De Begeleidings Organisatie Civiele Opleidingen (BOCO) was actief op het gebied van studievoorlichting en begeleiding van de categorie BBT. Deze taak werd voornamelijk decentraal uitgevoerd vanuit twaalf Educatieve Centra, verdeeld over het land.

De algemene taakstelling luidde als volgt; leveren van een bijdrage aan de beleidsvoorbereiding, -vorming en -uitvoering van civiel onderwijs in de krijgsmacht; uitvoeren van de “regeling cursusfaciliteiten en studietoelage” voor BBT’ers; certificeren van militaire opleidingen, civiel schakelonderwijs, de relatie onderwijs - arbeidsmarkt en stage lopen bij de landmacht; uitvoeren van studievoorlichting, -bemiddeling, -begeleiding bij en coördinatie van het civiel onderwijs ten behoeve van militairen en burgerpersoneel van de landmacht; beheren van de fondsen ten behoeve van de civiele opleidingen voor BBT’ers; adviseren en coördineren van de bedrijfsscholen en civiele vakopleiding; begeleiden van civiele leerlingen die stage lopen bij de landmacht.

### **Bureau Arbeidsmobiliteit**

In de organisatie van de Directie Personeel & Organisatie (DP&O) was het bureau Arbeidsmobiliteit met Regionale Arbeidsmarktconsulenten (RACn) opgenomen. De taakstelling van het bureau arbeidsmobiliteit luidde: De arbeidsmarktconsulenten zijn belast met de begeleiding van BBT-personeel in het betreden van de civiele arbeidsmarkt na hun aanstelling bij de landmacht. Daarnaast zijn de activiteiten van de consulenten ook voor een deel gericht op de ondersteuning van werving en instroom van KL-personeel. De taken van de Regionale Arbeidsmarktconsulenten bestaan derhalve ook uit het opbouwen en onderhouden van netwerken met alle relevante participanten op de (regionale) arbeidsmarkt (o.a. provincies en gemeenten) ten behoeve van de werving voor de landmacht en het kunnen geven van arbeidsmarktgerichte studie- en beroepskeuzeadviezen aan BBT-personeel, teneinde aan het einde van de BBT aanstelling optimaal naar de regionale arbeidsmarkt te kunnen bemiddelen en begeleiden. Hiermee is het werkgebied van de RAC uitgebreid tot het totale instroom, doorstroom en uitstroom van het BBT-personeel, met een zwaartepunt op de uitstroom.

### **Afdeling Individueel Personeels Beheer (IPB)**

Binnen DP&O was de afdeling Individueel Personeels Beheer (IPB) belast met de navolgende taak: De vulling van de KL met goed opgeleid, voor zijn taak berekend militair personeel aangesteld voor onbepaalde tijd. Het uitvoeren van het niet gemandateerde individueel personeelsbeheer ten aanzien van alle categorieën personeel aangesteld voor onbepaalde tijd. Het fungeren als decentrale personeelsdienst voor alle KL-militairen die niet ressorteren onder een decentrale personeelsdienst. De voorbereiding van de mobilisatie van reservepersoneel. Leveren van advies en assistentie t.a.v. (de uitvoering van) het personeelsbeleid voor militair personeel aangesteld voor onbepaalde tijd voor Bevelhebber der Landstrijdkrachten (BLS), DP&O, ressorts en Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE'n).

### **Sectie Herplaatsing**

Tot slot, de sectie Herplaatsing, die ook binnen DP&O de volgende taak had: De sectie Herplaatsing was binnen de KL het coördinerende organisatiedeel, aanspreekpunt en verantwoordelijk voor het gehele traject van opvang, begeleiding, bemiddeling en nazorg

bij uitstroom van militair en burger personeel als gevolg van overtolligheid of (medische) dienstongeschiktheid, teneinde gedwongen ontslagen en onnodige aanspraken op wachtgeld te voorkomen.

Behalve de vier genoemde organisatie-elementen waren en zijn de huidige decentrale P&O-diensten actief op het gebied van de loopbaanbegeleiding. Voor het BBT- en burger personeel zijn de decentrale P&O-diensten de belangrijkste actoren; de commandanten hebben immers de bevoegdheden om deze categorieën personeel aan te nemen.

*‘Ontwikkelen, coachen en begeleiden’.*

Kolonel Pruyssenaere de la Woestijne geeft aan dat in het verleden deze drie aspecten verdeeld waren over de hele organisatie. Bepaalde aspecten van loopbaanontwikkeling vonden binnen de afdeling IPB plaats. Het gaat om functietoewijzing en de algemene procedurele aanpak van hoe iemand naar zijn volgende functie gaat.

Loopbaanontwikkeling was opgesplitst bij organisatiedelen zoals BOCO, afdeling IPB en de sectie Herplaatsing. Loopbaanbegeleiding vindt plaats door enerzijds commandanten en anderzijds P&O-functionarissen. Er zijn dus verschillende actoren die allen hetzelfde doel nastreven: het brengen van mensen in loopbaantrajecten. De vraag is of dat voor de mensen zelf, maar ook voor de organisatie de handigste manier is. Vandaar dat de filosofie over het ontwikkelen van loopbaancentra de verschillende invalshoeken combineert. Dan kun je de koppeling maken tussen het professionele loopbaanadvies en het professionele advies waar het gaat over het ontwikkelen, coachen en begeleiden.

### **Loopbaanmanagement in het verleden**

De vele reorganisaties, die zich in de afgelopen tien jaar hebben afgespeeld, eisen hun tol in de mate van tevredenheid van het personeel. De medewerkers zijn onvoldoende betrokken geweest bij de reorganisaties en onder de jongeren heeft er een flinke uitstroom plaatsgevonden, al dan niet gedwongen. Door een onduidelijke koers en top-down sturing en het volledig ontbreken van een duidelijk toekomstbeeld, is bij de mensen binnen de landmacht demotivatie binnengeslopen.

De regie van de vele reorganisaties geschiedt centraal en er is weinig ruimte voor differentiatie tussen de verschillende onderdelen. De top van de landmacht is conservatief en hiërarchisch ingesteld en heeft daarmee een sterke invloed op de heersende cultuur. De medewerker denkt en handelt veel volgens deze cultuurpatronen: niet praten, maar poetsen. Het meedenken en meebeslissen is ‘een ver van mijn bedshow’ en kenmerkt ook de cultuur van de leidinggevenden. Dit maakt het proces moeizaam. Was voorheen de personeelsfunctionaris degene die de ergernis over zich gestort kreeg, nu is de leidinggevende, in het kader van het integraal management, de probleemdrager geworden. De leidinggevenden moeten hier aan wennen en mee leren omgaan. Daarnaast moet een leidinggevende het minder functioneren van een medewerker onderbouwen. Zij of hij moet een medewerker durven te wijzen op negatief functioneren en dat is voor velen nog niet op te brengen.

Het loopbaanmanagement binnen de landmacht heeft een diffuus karakter. Het BOT-personeel verandert elke drie jaar van functie en kent duidelijke loopbaanpatronen. De militair dient wel zelf te solliciteren naar een nieuwe functie. Lukt het de militair niet om een functie te bemachtigen, dan wordt deze geplaatst op een andere vrije functie binnen het militaire personeelsbestand. Burger personeel kent in de praktijk geen loopbaanmanagement. In sommige functiegebieden zijn wel trajecten zichtbaar, maar deze worden niet bewust gehanteerd. Voor het BBT-personeel bestaat een actief

employabilityprogramma om bij expiratie succes op de arbeidsmarkt te vergroten. Tenslotte bestaan er voor de hogere functies de Management Development trajecten, die centraal vanuit Den Haag worden geregistreerd.

Binnen de landmacht stond employability op een laag niveau. De belangrijkste activiteiten op dit gebied waren gericht op het BBT-personeel, met name bij de operationele eenheden. Het instrument employability werd binnen de andere personeelscategorieën weinig gehanteerd. Er vonden bij de burgers en het BOT-personeel wel activiteiten plaats. Deze zijn echter meestal incidenteel ingegeven vanuit het individu zelf. De landmacht heeft nog geen visie en beleid om employability op structurele basis in haar organisatie in te bedden.

De medewerker als kritische succesfactor begint langzaam maar zeker door te dringen in het bewustzijn van het topmanagement van onze organisatie. Het is erg moeilijk om alle lagen in de organisatie hiervan te overtuigen. Communicatie wordt gezien als de sleutel voor het bereiken van dit bewustwordingsproces. Er is duidelijk behoefte aan een kwaliteitsimpuls door investering in mensen en inrichting van de bedrijfsprocessen met de mensen zelf.

Onder meer Paffen (2000: 11-22) heeft beschreven dat loopbaanmanagement vanuit verschillende perspectieven kan worden benaderd. De situationele beschrijving van het loopbaanmanagement uit het verleden wordt behandeld vanuit het organisatie- en personeelsperspectief.

### **Het personeelsperspectief**

Het vertrouwen van de werknemers in de landmacht als werkgever is afgenomen. Oorzaken zijn de vele reorganisaties en de gewijzigde taakstelling van de landmacht in de afgelopen jaren, waardoor een groter beroep wordt gedaan op de loyaliteit en inzet van het personeel. Er is sprake van gedragsveranderingen, te omschrijven als 'overlevingssyndroom'. Deze ontwikkeling leidt tot minder toewijding aan de landmacht. De inkrimping is ook te zien als een breuk van een psychologisch contract; een impliciete overeenkomst tussen de landmacht en het personeel, waarbij het personeel traditioneel de zekerheid van bestaan werd geboden in ruil voor voldoende inzet en het tonen van loyaliteit. Het huidige beleid biedt voor menigeen onvoldoende houvast en geeft niet de duidelijkheid waar men om vraagt. Dit resulteert in een groot verloop onder het personeel en een bijkomend negatief effect hierbij is dat degenen die de organisatie verlaten een redelijk tot hoog kwaliteitsniveau hebben.

De positie van de landmacht is mede afhankelijk van de ontwikkelingen in de samenleving. Voor de landmacht als werkgever heeft een aantal van die ontwikkelingen direct invloed op de opbouw en vulling van de organisatie. Een van de meest kenmerkende trends waarop moet worden ingespeeld is het thema van de individualisering. Het betreft met name de persoonlijke keuzemogelijkheden op sociale zekerheidsarrangementen en arbeidsvoorwaarden. Een sterke bewustwording van de eigen positie is aan de orde, met name in het verkrijgen van kennis en controle op de eigen loopbaan en levensloop. Hierbij spelen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt een belangrijke rol, want deze is continu in beweging. Met name de uitkomsten van het rapport van de commissie van Rijn, waaraan onderzoek naar de arbeidsproblematiek van de collectieve sector ten grondslag ligt, heeft een rol gespeeld in de oplossingsrichtingen van de personeelsproblemen bij de landmacht. De groei van de arbeidsmarkt hangt nauw samen met de economische ontwikkelingen. Ten tijde van de hierboven beschreven ontwikkelingen verkeerde de

economie nog in een hoogconjunctuur. Er was sprake van een tekort aan personeel en de vijver van jonge medewerkers werd veel bevestigd, maar met matige resultaten.

Het personeelsbeleid van de landmacht moet inspelen op deze ontwikkelingen. Niet alleen voor de medewerker die zijn loopbaan begint bij de landmacht en vervolgens elders wil gaan werken, maar ook voor degene die zijn loopbaan in de organisatie wil voortzetten. Investeren in op de wensen van het individu afgestemd loopbaanmanagement is een vereiste om de concurrentie van andere werkgevers te kunnen weerstaan. Daarbij gaat het niet alleen om het krijgen van mensen, maar minstens zo belangrijk is het om personeel aan de organisatie te binden.

### **Het organisatieperspectief**

Het voornaamste bezwaar van loopbaanbegeleiding in het verleden was dat de loopbaanbegeleiding niet goed was geregeld en, uitzonderingen daargelaten, niet of nauwelijks inhoud aan werd gegeven. Daarnaast werd de ingebrachte energie niet in dezelfde richting aangewend en vond er een summiere afstemming plaats tussen de verschillende organisatie-elementen of deze ontbrak in het geheel. Het laatste bezwaar was dat er geen overkoepelende regie aanwezig was. Conclusie was dat de toenmalige loopbaanbegeleiding van personeel werd gekenschetst als gedivergeerd en gefragmenteerd.

Het was wenselijk om de ketenverantwoordelijkheid op het gebied van loopbaanmanagement eenduidig in te vullen. Onder die term wordt regie en management van alle activiteiten op het gebied van de door- en uitstroom van personeel verstaan. Dit biedt de organisatie de mogelijkheid om in combinatie met de keten personeelsvoorziening, die op dit moment ook wordt verbeterd, de regie te kunnen voeren over de totale in-, door- en uitstroom van personeel.

### **Analyse van het vroegere loopbaanmanagement.**

Het in het verleden gehanteerde loopbaanmanagement binnen de landmacht is op volgende wijze te typeren volgens de 7'ssen van het model.

#### **'Shared Values' ofwel Significante waarden;**

In het verleden gaven diverse organisaties binnen de landmacht invulling aan facetten van loopbaanbegeleiding. Ieder organisatie-deel gaf op eigen wijze richting aan de opgedragen taken. Hierdoor waren geen/nauwelijks gedeelde normen en waarden op het gebied van loopbaanmanagement binnen de organisatiedelen aanwezig. Dit gegeven kwam met name voort uit het feit dat de landmacht geen eenduidige regie van loopbaanmanagement voerde over de diverse personeelscategorieën. Het gezamenlijk belang kwam hierdoor niet goed uit de verf.

<i>'Shared Values'</i>	<i>De landmacht had geen overkoepelend beeld m.b.t. de invulling van loopbaanmanagement.</i>
------------------------	--

*Figuur 4.3: Shared Values (verleden, 2002).*

#### **'Strategy' ofwel Strategie;**

Een eenduidige strategie werd niet door de landmacht gehanteerd. De diverse organisatiedelen, zoals BOCO, de afdeling IPB, sectie Herplaatsing en het bureau Arbeidsmobiliteit streefden hun eigen doelen na en deze waren niet op elkaar afgestemd. Hierdoor was er sprake van versnippering en suboptimalisatie. Er ontbrak een overkoepelende regie die afstemming tussen de diverse taken mogelijk maakte. Een

voorbeeld hiervan was dat commandanten van eenheden goed functionerende BBT'ers niet lieten doorstromen naar andere eenheden of naar de opleidingen voor Beroeps Onbepaalde Tijd. De commandanten behielden dit personeel voor hun eigen eenheid en waren alleen geïnteresseerd in het belang op korte termijn. Hiermee was het belang van de landmacht op langere termijn en de BBT'ers in kwestie niet gediend.

'Strategy'	<i>Verdeelde strategieën leiden tot versnippering en suboptimalisatie.</i>
------------	--

*Figuur 4.4: Strategy (verleden, 2002).*

**'Structure' ofwel Structuur;**

Diverse organisatieonderdelen voerden delen van taken uit op het gebied van loopbaanmanagement. Op zich beschouwd kenden deze organisatiedelen een vorm van taakverdeling, een hiërarchische opbouw en een verdeling van lijn-/staffuncties die werkte. Het nadeel was dat de organisatieonderdelen summier op elkaar afstemden en dat de ingebrachte energie niet in dezelfde richting werd aangewend. Conclusie was dat de toenmalige loopbaanbegeleiding van personeel werd gekenschetst als gedivergeerd en gefragmenteerd.

'Structure'	<i>De organisatiedelen belast met loopbaanmanagement werkten gedivergeerd en gefragmenteerd.</i>
-------------	--

*Figuur 4.5: Structure (verleden, 2002).*

**'Staff' ofwel Staf/personeel;**

Het personeel van de betrokken organisaties was met name gericht op de eigen organisatie en het verrichten van taken met de blik op de eigen klantgroep. Doordat de afstemming tussen de personeelsleden van de betrokken organisaties op loopbaanmanagementgebied nauwelijks plaatsvond was er sprake van een beperkt blikveld op het gebied van loopbaanbegeleiding.

'Staff'	<i>Er was sprake van verkokering van scope.</i>
---------	---

*Figuur 4.6: Staff (verleden, 2002).*

**'Systems' ofwel Systemen;**

Door de diverse organisaties werden verschillende systemen gehanteerd. Tussen de diverse systemen bestond geen mogelijkheid tot het uitwisselen van informatie omdat hier eenvoudigweg niet in was voorzien. Hierdoor hadden de betrokken organisaties ook andere procedures. Er bestond geen gebruik van elkaars informatie en bestanden. Per personeelscategorie werd een verschillende regelgeving gehanteerd.

'Systems'	<i>Door het hanteren van verschillende systemen en procedures bestond er nauwelijks uitwisseling van informatie tussen de diverse organisaties</i>
-----------	--

*Figuur 4.7: Systems (verleden, 2002).*

**'Skills' ofwel Sleutelvaardigheden;**

De organisaties waren zeer gericht op de eigen doelgroep. De specifieke kennis en vaardigheden waren beperkt verankerd. Een overkoepelende en samenhangende theoretische kennis was in het geheel niet aanwezig. De medewerkers waren goed in bepaalde deelaspecten van loopbaanbegeleiding, echter niet in het gehele proces. De



organisaties waren er met name opgericht de medewerkers binnen de landmacht aan een functie te helpen.

'Skills'	<i>Betrokken organisaties waren goed in bepaalde deelaspecten van loopbaanbegeleiding, bijvoorbeeld het helpen aan een opleiding, baan of externe begeleiding.</i>
----------	--

*Figuur 4.8: Skills (verleden, 2002)*

#### **'Style' ofwel Stijl;**

De stijl van het uitvoerende deel van de personeelsleden bij de diverse organisatieonderdelen was zeer klantgericht en paternalistisch. In een sfeer van "wij weten wel wat goed voor je is", werden klanten benaderd. Doordat geen intervisie en supervisie plaats vond was elk personeelslid op zichzelf aangewezen. De leidinggevenden van de betrokken organisaties hanteerden een hiërarchische wijze van benadering naar de medewerker en de klant. De onderlinge samenwerking was niet gericht op de ontwikkeling van medewerkers.

'Style'	<i>Stijl uitvoerenden: klantgericht, paternalistisch (pamperen). Stijl leidinggevenden: Hiërarchisch, niet gericht op ontwikkeling medewerkers, geen super/intervisie.</i>
---------	--

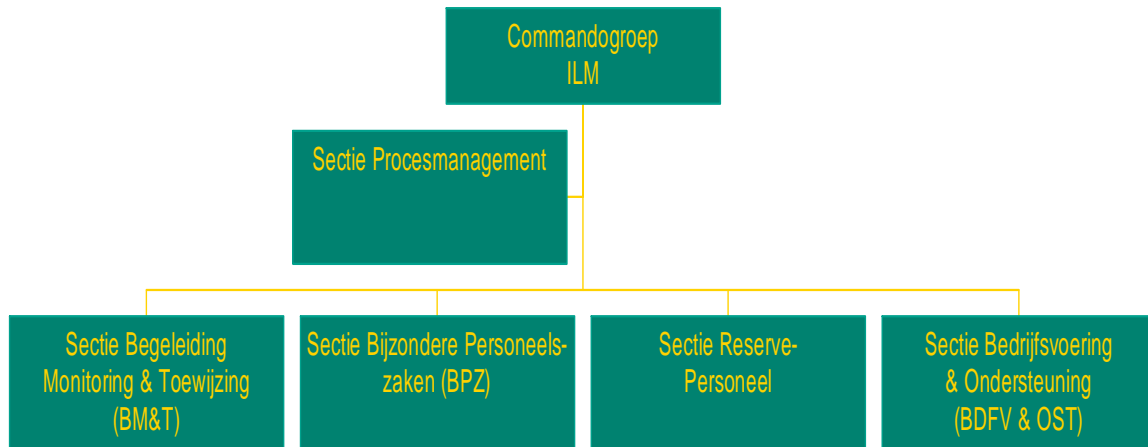
*Figuur 4.9: Style (verleden, 2002).*

### **4.5 Het hedendaagse loopbaanmanagement**

#### **Invoering van het huidige loopbaanmanagement**

Integraal loopbaanmanagement kreeg gestalte door het anders inrichten van het beheersproces. Procesmatig werden de verschillende activiteiten zoals het opstellen van een personeelsplan, het proces van functietoewijzing, de loopbaanbegeleiding, de studiebegeleiding en de arbeidsmarktconsultatie met elkaar in verband gebracht en aangepast en diverse coördinatiemechanismen werden geïnstalleerd. Organisatorisch werden de verschillende organisatie-elementen anders georganiseerd en onder een ketenverantwoordelijke geplaatst. Hiertoe was het noodzakelijk dat de diverse onderdelen, BOCO, de arbeidsmarktconsulenten, Herplaatsing en IPB, waar een gedeelte van de loopbaanbegeleiding voor het landmacht personeel plaatsvond, opgingen in een nieuw te vormen organisatie. Om duidelijk te maken wat de kernactiviteit van die organisatie is, werd gekozen voor de naam Integraal Loopbaan Management (ILM).

De afdeling Integraal Loopbaanmanagement was een feit. Hieronder is een organogram van deze organisatiestructuur afgebeeld.



*Figuur 4.10: Organogram afdeling Integraal Loopbaanmanagement (DP&O, 2002).*

### **Loopbaanbeleid en -management**

Het loopbaanbeleid is een van de belangrijkste elementen binnen het P&O-beleid. Loopbaanbeleid wordt gedefinieerd als het proces van systematische afstemming tussen enerzijds de behoeften en mogelijkheden van de organisatie en anderzijds de wensen van het personeel om zich door het (gericht) opdoen van kennis, vaardigheden en ervaring binnen de organisatie te kunnen ontwikkelen. Loopbaanbeleid krijgt gestalte in het loopbaanmanagement, de verbindende schakel tussen die behoeften, mogelijkheden en wensen. Als uitgangspunt geldt de gedachte om de organisatiedoelstelling zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de persoonlijke doelstellingen van medewerkers. Het blijft wel van belang zich te realiseren dat dit altijd beperkingen heeft. Binnen de grenzen van de mogelijkheden van de organisatie moet worden gestreefd naar het optimaliseren van wederzijdse doelstellingen. Het loopbaanbeleid wordt gekenmerkt door de individuele benadering. De organisatie wordt gedwongen te reageren op de ambities van het individu. Op basis van persoonlijke kwaliteiten en opgedane ervaringen kunnen verschillen in carrièregang ontstaan. De medewerker moet inzicht krijgen in de mogelijkheden op basis van de inmiddels opgebouwde kennis, inzicht en ervaring. Dan kan deze kiezen in welke richting de loopbaan bij voorkeur vorm gaat krijgen. Opeenvolgende functies, zowel horizontaal als verticaal, dienen bij voorkeur een verbreding of uitdaging in zich te hebben teneinde het individu gemotiveerd te houden.

### **Organisatieperspectief**

Vanuit organisatieperspectief vormt loopbaanbeleid een instrument om een adequate bezetting van huidige en toekomstige functies te kunnen realiseren. Kwaliteit op functie staat centraal. De kwaliteit van de functieervulling en persoonlijke ambities en potentieel bepalen de loopbaanmogelijkheden. Anderzijds kan het vanuit de behoefte van de organisatie nodig zijn om in overleg met het individu te komen tot een adequate match tussen minder overeenkomende wensen en behoeften. Een goed functionerend loopbaanmanagement heeft een positief effect op de betrokkenheid en motivatie van het personeel en kan daardoor bijdragen aan het beperken van ongewenste personele uitstroom. Per categorie, functiegebied of wapen en dienstvak worden de mogelijkheden uitgewerkt in loopbaansporen. De duur van functieervulling van de BOT'er zal ongeveer 3 jaar omvatten. De medewerkers zullen inzicht moeten hebben in soorten functies, functie-eisen, ervaringseisen, etc. De organisatie zal inzicht moeten hebben in de kwaliteiten en ambities van het beschikbare personeel.

### **Personeelsperspectief**

Vanuit personeelsperspectief geeft loopbaanbeleid inzicht in de voorwaarden waarbinnen individuele loopbaanmogelijkheden tot stand kunnen komen. Deze voorwaarden worden enerzijds bepaald door het functiebestand en anderzijds door de eisen aan kennis, inzicht en ervaring die aan bepaalde functies of groepen van functies worden gesteld. Voor een adequate bezetting van functies en optimale ontwikkeling van personeel is het nodig dat eisen aan kennis, inzicht, vaardigheden en ervaring worden vastgelegd in functiebeschrijvingen. Ervaring wordt verkregen door het vervullen van functies waarbij eerder verworven kennis en vaardigheden worden toegepast en verder ontwikkeld. Horizontale stappen kunnen op langere termijn het perspectief vergroten. Bepaalde vormen van specialisatie kunnen een beperkt carrièreperspectief op langere termijn inhouden. Samen met het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en inzicht draagt een juiste ervaringsopbouw in belangrijke mate bij aan competenties die benodigd zijn voor toekomstig functioneren.

### **Employability**

De Defensienota 2000 verstaat onder employability het vermogen van mensen om werk te krijgen en te houden. Employabilitymaatregelen worden ingevoerd om het imago van Defensie als aantrekkelijk en goed werkgever te versterken en daarmee de wervingskracht te verhogen en als middel om werkzekerheid, die in de plaats moet komen van baanzekerheid, te bereiken. Om het nieuwe personeelssysteem, met vulling van het BOT-bestand vanuit het BBT-bestand en een ingebouwd uitstroommoment voor het overige BBT-personeel, succesvol gestalte te geven is het belangrijk te investeren in de employability. Ook voor de vulling van het burgerbestand kan daarvan worden geprofiteerd. In eerste instantie moet de landmacht zich richten op interne doorstroom via stimuleren van een langere verblijfsduur door langere contracten en overgang naar BOT en burger. In tweede instantie worden de inspanningen gericht op de externe employability. Het voordeel van deze aanpak is dat de employability-inspanningen afhankelijk van de arbeidsmarkt, vullingsgraad en voorkeur van individuen kan worden gericht op de interne en externe arbeidsmarkt. Werkloosheid na afloop van de aanstelling moet om redenen van imago, personeelszorg en financiën worden voorkomen. Diverse employabilitymaatregelen worden nader uitgewerkt en er is besloten de daaruit voortkomende systematiek gericht op interne mogelijkheden ook te hanteren voor BOT- en burger personeel.

### **Loopbaanbegeleiding**

Loopbaanbegeleiding vormt de verbindende schakel in het loopbaanmanagement. De begeleiding is er met name op gericht het personeel inzicht te geven in de eigen mogelijkheden en beperkingen en de door de organisatie geboden loopbaanmogelijkheden en de route naar het optimaal bereikbare niveau. Loopbaanbegeleiding is zowel een taak van elke commandant, die hierin wordt bijgestaan door de P&O-dienst, als de DP&O. Commandanten hebben een belangrijke taak in het ontwikkelen van vaardigheden en potentieel van mensen. Mentorschap, coaching, functioneringsgesprekken, voorlichting en afstemming rond het functietoewijzingsproces zijn daarbij goede instrumenten voor de kortere termijn. Naast het formuleren van loopbaanbeleid, regisseren en monitoren van loopbaanmanagement en het functietoewijzingsproces, heeft de DP&O vanuit een landmachtbrede scope een taak in de loopbaanbegeleiding voor de langere termijn. De afspraken die worden gemaakt worden voor elke medewerker vastgelegd in het Individueel Ontwikkelings Plan (IOP). Het betreft hier een verzameling adviezen en afspraken waarbij wederzijdse duidelijkheid en vertrouwen in het geding zijn. Essentiële voorwaarden voor een succesvolle loopbaanbegeleiding zijn deskundigheid van de loopbaanbegeleider,

gemakkelijke bereikbaarheid van de loopbaanbegeleider en merkbare resultaten. Voor die merkbare resultaten worden al de inspanningen geleverd. De deskundigheid en bereikbaarheid moeten vanuit de organisatie worden geleverd. Hoe dat te organiseren en vervolgens in te vullen is mede bepalend voor hoe het door de medewerkers wordt ervaren en beleefd. Via loopbaancentra wordt getracht een juist evenwicht te vinden in de spanning tussen concentratie in het belang van deskundigheid en spreiding in het belang van bereikbaarheid.

### **Loopbaancentra**

Naast verbeteringen in het functietoewijzingsproces binnen het overwegend gesloten personeelssysteem van de landmacht wordt geïnvesteerd in een meer persoonlijke loopbaanbegeleiding. Die begeleiding wordt ingevuld vanuit een zevental loopbaancentra. Deze centra maken vanwege de landmachtbrede scope en behoefte aan regie deel uit van de DP&O en worden toegankelijk en dicht in de buurt van het personeel gepositioneerd, namelijk Havelte, 't Harde, Schaarsbergen, Soesterberg, Den Haag, Oirschot en Seedorf. Daar gaan zij functioneren in de afstemming tussen medewerkers, directe commandanten met hun P&O-dienst en de centrale DP&O. Zij zullen zich met name richten op informeren, adviseren en begeleiden van de medewerkers in relatie tot loopbaan- en employabilitymogelijkheden en -keuzen. Voor de korte termijn kan via dit loket worden gezocht en geopteerd naar vervolgfuncties en voor de langere termijn kunnen daar loopbaanafspraken worden uitgewerkt en uiteindelijk vastgesteld in Individuele Ontwikkelings Plannen. Samen met het Haagse deel van de DP&O, dat zorgt voor regie en monitoring van het loopbaanmanagement, inbegrepen het functietoewijzingsproces (planning, voortgang, kwaliteit, etc.), en de directe commandant, die zorgt voor begeleiding in functie, voorlichting en afstemming, wordt aldus getracht de medewerkers te helpen hun weg te vinden binnen de organisatie.

### **Analyse van het huidige geïmplementeerde loopbaanmanagement.**

Na de beschrijvingen over het huidige loopbaanmanagement door de landmacht, worden deze getypeerd volgens de 7'ssen van het model.

#### **'Shared Values' ofwel Significante waarden;**

De waarde is gericht op de klant, met dien verstande dat vanuit het individu wordt bekeken wat zijn kwaliteiten zijn en in hoeverre deze kwaliteiten aansluiten bij de functiebeschrijving. Naast deze aandacht voor het personeel, wordt zowel het individu als de organisatie gehouden aan; "een afspraak is afspraak". Oftewel de klant vertoont in het functietoewijzingsproces geen 'shop' gedrag en indien er een bepaald loopbaantraject met een individu is afgesproken dan houdt de organisatie zich hieraan. Conclusie is: de kwaliteit van de functievervulling en persoonlijke ambities en potentieel bepalen de loopbaanmogelijkheden.

<i>'Shared Values'</i>	<i>De waarde is gericht op de klant, zoals: afspraak is afspraak, aandacht voor het personeel. De kwaliteit van de functievervulling en persoonlijke ambities en potentieel bepalen de loopbaanmogelijkheden.</i>
------------------------	---

*Figuur 4.11: Shared Values (heden, 2003).*

#### **'Strategy' ofwel Strategie;**

Het is duidelijk waar de afdeling ILM voor staat namelijk de totale verantwoordelijkheid van de door- en uitstroom van al het personeel binnen de landmacht. De twee hoofdprocessen die hierbij een belangrijke rol spelen zijn de functietoewijzing en

loopbaanbegeleiding. Het opstellen van het Individuele Ontwikkelings Plan (IOP) is het instrument om beide processen te ondersteunen. De loopbaanbegeleiders van de afdeling ILM zijn samen met het individu verantwoordelijk voor het opstellen van het IOP. Conclusie is dat de algemene doelstelling gericht is op aansluiting tussen organisatie en persoonlijke doelstellingen, door regelmatig contact en begeleiding van het personeel binnen de landmacht.

'Strategy'	<i>Gericht op aansluiting tussen organisatie en persoonlijke doelstellingen, door regelmatig contact / begeleiding.</i>
------------	---

*Figuur 4.12: Strategy (heden, 2003).*

**'Structure' ofwel Structuur;**

Door het oprichten van de afdeling ILM vindt de loopbaanbegeleiding van het totale personeel van de landmacht binnen één organisatie plaats. Dit geschiedt vanuit een zevental landmachtbrede opgezette loopbaancentra. De medewerkers van de loopbaancentra zullen regelmatig moeten afstemmen met de commandanten en hun P&O-dienst over de mogelijkheden en onmogelijkheden op het gebied van loopbaanbegeleiding van het personeel. Commandanten blijven een belangrijke taak houden in het ontwikkelen van vaardigheden en potentieel van mensen.

Conclusie is dat alle taken op het gebied van loopbaanmanagement onder eenhoofdige leiding zijn gebracht. Hierdoor is de ketenverantwoordelijkheid beter ingevuld en kan door een betere afstemming een synergetisch effect worden bereikt.

'Structure'	<i>De ketenverantwoordelijkheid op het gebied van loopbaanmanagement is binnen één organisatie ondergebracht met een regionale benadering</i>
-------------	---

*Figuur 4.13: Structure (heden, 2003).*

**'Staff' ofwel Staf/personeel;**

De medewerkers van de afdeling ILM zijn bereikbaar voor de klant en gefocust op resultaat. Tezamen met de oprichting van de nieuwe organisatie is tevens een nieuwe opleiding loopbaanbegeleiding, gericht op verdere kennis en vorming, ingevoerd. Voorafgaande aan de openingen van de loopbaancentra is nog een groepsopleiding gegeven aan alle medewerkers. Deze opleiding was gericht op het afstemmen van de onderlinge taken. In de toekomst wordt binnen de afdeling ILM tevens aandacht besteed aan de verdere professionalisering van deze functionarissen d.m.v. super- en intervisie.

'Staff' ofwel Staf/personeel	<i>Het personeel heeft een veranderingsslag doorgemaakt door gerichte opleiding en training.</i>
------------------------------	--

*Figuur 4.14: Staff (heden, 2003).*

**'Systems' ofwel Systemen;**

Procesmatig werden de verschillende activiteiten zoals het opstellen van een personeelsplan, het proces van functietoewijzing, de loopbaanbegeleiding, de studiebegeleiding en de arbeidsmarktconsultatie met elkaar in verband gebracht en aangepast. Tevens werden diverse coördinatiemechanismen geïnstalleerd, zoals het hanteren van één informatiesysteem en het beschrijven van de administratieve organisatie. Conclusie is, dat door het hanteren van een informatiesysteem en dezelfde procedures, het functie toewijzen en de loopbaanbegeleiding van het personeel binnen de landmacht eenduidig en transparant verloopt.

'Systems'	<i>door het hanteren van één informatiesysteem en dezelfde procedures verloopt het functie toewijzen en de loopbaanbegeleiding op eenduidige en transparante wijze.</i>
-----------	---

Figuur 4.15: Sytems (heden, 2003).

**'Skills' ofwel Sleutelvaardigheden;**

Door de training en de eerder opgedane ervaring van de medewerkers van de afdeling ILM zijn zij beter in staat het personeel van de landmacht te informeren, adviseren en begeleiden bij het vinden van de weg door de organisatie. Dit geldt voor zowel de loopbaanbegeleiding als het functie toewijzen.

Conclusie is dat de landmacht meer in staat is haar functies te laten vervullen door personeel dat qua opleiding en vaardigheden beter bij deze functies aansluit.

'Skills'	<i>de landmacht is door een integrale benadering meer in staat haar functies te laten vervullen door personeel dat qua opleiding en vaardigheden beter op deze functies zijn voorbereid.</i>
----------	--

Figuur 4.16 Skills: (heden, 2003).

**'Style' ofwel Stijl;**

De medewerkers van de afdeling ILM geven brede en betrouwbare informatie zodat het personeel van de landmacht een gefundeerde beslissing kan nemen over de eigen toekomst. Het personeel wil in de eigen loopbaan serieus worden genomen en persoonlijk worden begeleid en ondersteund bij het in kaart brengen van de loopbaan- en opleidingswensen. Beslissingen van de organisatie moeten voorts eerlijk en transparant zijn: er is behoefte aan maatwerk, maar geen plaats voor matswerk.

'Style'	<i>De samenwerking binnen de afdeling is meer gebaseerd op vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheden</i>
---------	---

Figuur 4.17: Style (heden, 2003).

**Heden en verleden bij elkaar gebracht in een overzicht**

Het verleden en heden van het loopbaanmanagement binnen de landmacht zijn in dit hoofdstuk beschreven. Voor het overzicht zijn hieronder in een schema de analyses per S uit het model samengevat;

De 7-ssen uit het model	Loopbaanmanagement in het verleden	Hedendaags loopbaanmanagement
1. 'Shared Values' oftewel Significante waarden	<i>De landmacht had geen overkoepelend beeld m.b.t. de invulling van loopbaanmanagement.</i>	<i>De waarde is gericht op de klant, zoals: afspraak is afspraak, aandacht voor het personeel. De kwaliteit van de functie vervulling en persoonlijke ambities en potentieel bepalen de loopbaanmogelijkheden.</i>
2. 'Strategy' ofwel Strategie	<i>Verdeelde strategieën leiden tot versnippering en suboptimalisatie.</i>	<i>Gericht op aansluiting tussen organisatie en persoonlijke doelstellingen, door regelmatig contact/begeleiding.</i>

3. 'Structure' ofwel Structuur	<i>De organisatiedelen belast met loopbaanmanagement werkten gedivergeerd en gefragmenteerd.</i>	<i>De ketenverantwoordelijkheid op het gebied van loopbaanmanagement is binnen een organisatie ondergebracht met een regionale benadering</i>
4. 'Staff' ofwel Staf/personeel	<i>Er was sprake van verkokering van scope.</i>	<i>Het personeel heeft een veranderingsslag doorgemaakt door gerichte opleiding en training.</i>
5. 'Systems' ofwel Systemen:	<i>Door het hanteren van verschillende systemen en procedures bestond er nauwelijks uitwisseling van informatie tussen de diverse organisaties.</i>	<i>door het hanteren van een informatiesysteem en dezelfde procedures verloopt het functie toewijzen en de loopbaanbegeleiding op eenduidige en transparante wijze.</i>
6. 'Skills' ofwel Sleutelvaardigheden	<i>Betrokken organisaties waren goed in bepaalde deelaspecten van loopbaanbegeleiding, bijvoorbeeld het helpen aan een opleiding, baan of externe begeleiding.</i>	<i>de landmacht is meer in staat haar functies te laten vervullen door personeel dat qua opleiding en vaardigheden beter op deze functies zijn voorbereid.</i>
7. 'Style' ofwel Stijl	<i>Stijl uitvoerenden: klantgericht, paternalistisch Stijl leidinggevenden: Hiërarchisch, niet gericht op ontwikkeling medewerkers, geen super/intervisie.</i>	<i>De samenwerking binnen de afdeling is meer gebaseerd op vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheden.</i>

*Figuur 4.18: verleden en heden (DP&O, 2003).*

#### **4.6 Samenvatting**

Internationale ontwikkelingen en trends, veranderingen van de internationale veiligheidssituatie en veranderingen op de arbeidsmarkt hebben geleid tot elkaar in hoog tempo opvolgende nota's en reorganisatieplannen. De landmacht is inmiddels sterk verkleind en van een centralistische machinebureaucratie omgebouwd naar een meer decentrale organisatie met een divisiestructuur. In de Defensienota 2000 werd uiteengezet dat gelet op de eisen waaraan het personeelssysteem van Defensie moet voldoen, het systeem van in-, door- en uitstroom van personeel moet worden verbeterd. Het dient voldoende flexibel te zijn om te kunnen inspelen op ontwikkelingen binnen en buiten de defensieorganisatie en dient te voorzien in de benodigde ervaringsopbouw.

Loopbaanmanagement speelt hierbij een grote rol. In dit hoofdstuk is door middel van documentenstudie, het houden van interviews en het hanteren van het 7'ssenmodel uiteengezet hoe in het verleden het loopbaanmanagement binnen de landmacht in de praktijk was ingevuld.

Het voornaamste bezwaar van loopbaanbegeleiding in die tijd was dat deze niet goed was geregeld en, uitzonderingen daargelaten, dat er niet of nauwelijks inhoud aan werd gegeven. Daarnaast werd de ingebrachte energie niet in dezelfde richting aangewend en vond er een summiere afstemming plaats tussen de verschillende organisatie-elementen of

deze ontbrak in het geheel. Het laatste bezwaar was dat er geen overkoepelende regie aanwezig was. Subconclusie was dat de toenmalige loopbaanbegeleiding van personeel werd gekenschetst als gedivergeerd en gefragmenteerd.

Het was wenselijk om de ketenverantwoordelijkheid op het gebied van loopbaanmanagement eenduidig in te vullen. Dit geschiedde door de 'oude' eenheden, die op dat moment gedeelten van de loopbaanbegeleiding gestalte gaven, op te heffen en een nieuwe organisatie op te richten. Dit leidde tot de afdeling Integraal Loopbaanmanagement. Binnen de afdeling ILM krijgt het loopbaanbeleid gestalte in het loopbaanmanagement. Dit is de verbindende schakel tussen behoeften, mogelijkheden en wensen. Als uitgangspunt geldt de gedachte om de organisatiedoelstelling zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de persoonlijke doelstellingen van medewerkers. Met deze ontwikkeling heeft de landmacht op het gebied van loopbaanmanagement een stap in de goede richting gedaan. Echter ontwikkelingen staan niet stil maar blijven voortgaan en het afgelopen jaar werd de landmacht met de najaarsbrief 2002 en het daaraan gekoppelde strategische akkoord geconfronteerd. Tevens is daar op de derde dinsdag van september in 2003 de presentatie van de prinsjesdagnotitie aan toegevoegd. Hetgeen betekent dat Defensie voor de grootste reorganisatie staat sinds vele jaren. In het volgende hoofdstuk zal worden ingegaan wat deze recente ontwikkelingen voor invloed hebben op het huidige loopbaanmanagement binnen de landmacht.

---

<sup>1</sup> 'Onderzoek op welke wijze de in de Defensienota 2000 aangekondigde nieuwe personeelsstructuur en dienstinderegelung zal invoeren. Tevens moet worden onderzocht in hoeverre het P&O beleid van de landmacht aanvullend aanpassing behoeft, gelet op het huidige tijdsgewricht. Daarnaast moeten richtlijnen worden ontwikkeld voor het in evenwicht brengen van het functiegebouw, daarbij rekening houdend met de in het DPM 2000 terzake gegeven aanwijzingen'

<sup>2</sup> Het realisatiememorandum beschrijft hoe de afdeling eruit kom te zien. In dit document worden de organisatie en de orgaan- en functiebeschrijvingen vastgesteld. Tevens worden de zogenaamde PIOFAH-factoren<sup>2</sup> opgenomen. Als het document gereed is wordt het nog met de medezeggenschapscommissie en de bonden besproken. Na deze fase wordt overgegaan tot daadwerkelijke implementatie van de afdeling.

<sup>3</sup> Legerraad is het hoogste beslissingsorgaan binnen de landmacht.



## **Hoofdstuk 5: De loopbaanstap naar de toekomst**

### **5.1 Inleiding**

Door het bestuderen van documenten en het houden van interviews is er een analyse gemaakt met behulp van het 7'ssen model. Deze analyse betrof hoe het loopbaanmanagement er in het verleden bij de landmacht uitzag, wat de bezwaren waren en op welke punten verbeteringen zijn aangebracht. Dit heeft geresulteerd in de oprichting van de afdeling Integraal Loopbaanmanagement. Ontwikkelingen staan echter niet stil, zo is de economische situatie in Nederland een stuk slechter geworden, heeft de commissie Franssen<sup>1</sup> een rapport uitgebracht met aandacht voor het bestuurlijke reilen en zeilen van de Defensieorganisatie en heeft de regering op de derde dinsdag van september 2003 forse bezuinigingen aangekondigd met ingrijpende consequenties voor de Defensieorganisatie. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de landmachtorganisatie en daarmee ook op het loopbaanmanagement. In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag behandeld:

*“Welke veranderingen zijn nodig om aan te sluiten bij de nieuwe ontwikkelingen?”*

Hierbij wordt aandacht besteed aan de veranderingen, die van invloed zijn op het loopbaanmanagement binnen de landmacht. Aan de hand van het 7'ssen model wordt de nieuwe uitdaging voor het loopbaanmanagement binnen de landmacht geanalyseerd. Deze analyse van de huidige situatie en het interviewen van enkele 'belangrijke' spelers binnen het veld van personeel & organisatie leiden tot conclusies en tot mogelijke aanbevelingen voor het loopbaanmanagement binnen de landmacht.

### **5.2 Gerelateerde documenten**

In deze paragraaf wordt in het kort de strekking van de documenten weergegeven, die van invloed zijn op de aanstaande reorganisaties binnen Defensie en dus ook de landmacht. Tevens worden de toekomstige plannen van Defensie op P&O gebied toegelicht.

#### **Personeelsbrief september 2003**

In de personeelsbrief wordt gesproken van maatregelen als ontstaffing, ontbureaucratisering en de aanpassing van de operationele capaciteiten. Deze leiden tot een ingrijpende aanpassing van de organisatie van Defensie. Een treffend voorbeeld hiervan is het schrappen van de bestuurslaag van de bevelhebbers van de Koninklijke marine, de Koninklijke landmacht en de Koninklijke luchtmacht<sup>2</sup>. Deze ontbureaucratisering worden versterkt door de introductie van een nieuwe generatie informatiesystemen (op basis van *Enterprise Resource Planning (ERP)*) die de mogelijkheid bieden de organisatie in te richten naar de beste praktijken in het bedrijfsleven. Deze ontwikkelingen samen zullen leiden tot een ontstaffing en vermindering van het aantal topfunctionarissen in de Defensieorganisatie.

In de brief wordt de ontwikkeling van de personele sterkte per personeelscategorie vermeld met de volgende tabel:

<b>Personeelscategorieën</b>	<b>Reductie</b>
Burger personeel	4.020
Militair personeel onbepaalde tijd	3.830
Militair personeel bepaalde tijd	3.850
<b>Totaal</b>	<b>11.700</b>

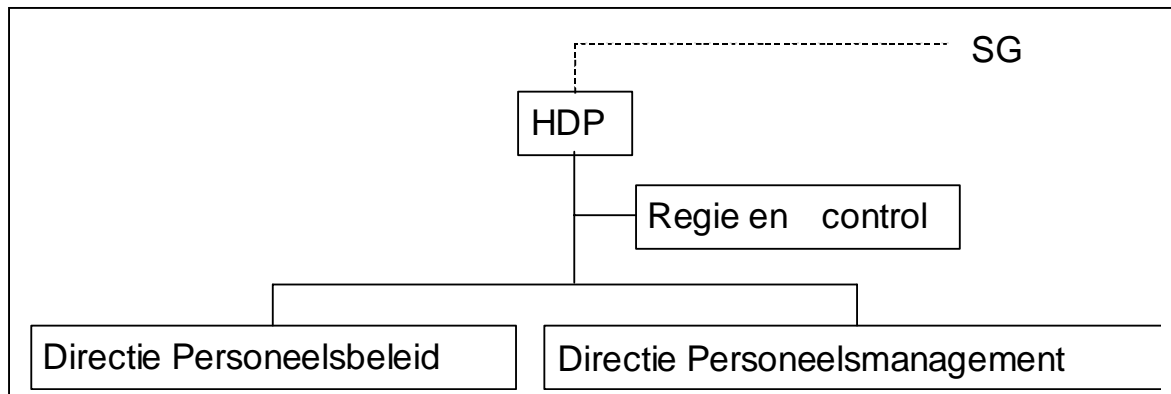
*Figuur 5.1: Reducties diverse personeelscategorieën (Ministerie van Defensie, 2003).*

Tevens wordt in de brief aangegeven dat Defensie de eerste stappen heeft gezet in de richting van een open personeelssysteem. Tijdens de begrotingsbehandeling op 5 december 2002 heeft de minister van Defensie duidelijk gesteld dat “wat de minister voor ogen staat, een organisatie is met personeel dat openstaat voor invloeden van buiten af en het vermogen heeft zich aan te passen aan de dynamische omgeving. Hij streeft ook naar méér diversiteit, naar het openstaan voor impulsen van buiten de organisatie.” De wens van een opener personeelssysteem is ingegeven door de veranderende maatschappelijke rol van Defensie en door de kwaliteit, flexibiliteit en beschikbaarheid van het personeel.

### Toekomstige plannen P&O organisatie Defensie.

Binnen Defensie is het project P&O 2000+ van start gegaan. Doel van het project is het vervangen van de (tien) belangrijkste personeelsinformatiesystemen van de verschillende krijgsmachtdelen door een personeelsinformatiesysteem defensiebreed in te voeren. Tevens wordt hiermee bewerkstelligd dat P&O-beleid en de P&O-processen worden gestandaardiseerd. Dit betekent dat ook de P&O organisatie dient te worden geoptimaliseerd. Planmatig is de volgende organisatiestructuur bedacht.

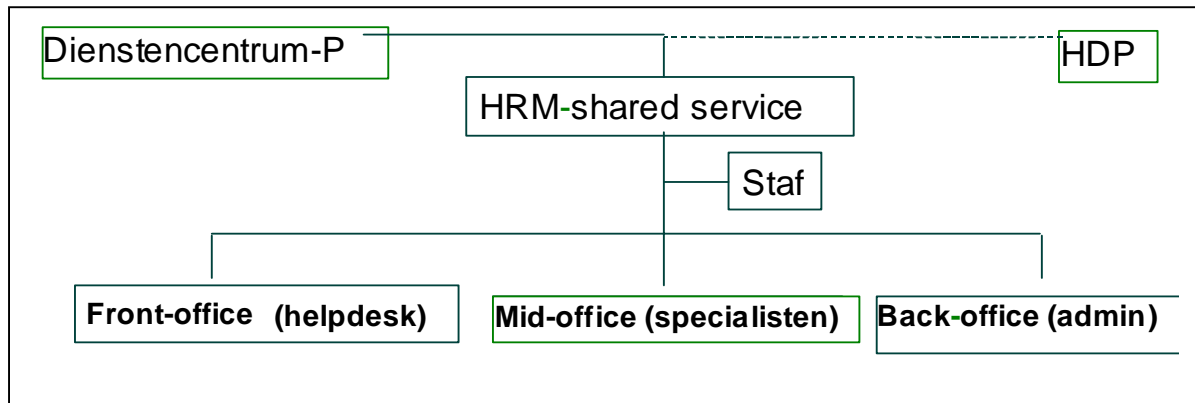
1. Hoofddirectie Personeel (HDP);
2. P&O functie operationele eenheden;
3. Dienstencentrum Personeel.



Figuur 5.2: Hoofddirectie Personeel (DP&O, 2003)



Figuur 5.3: P&O organisatie landmacht (DP&O, 2003).

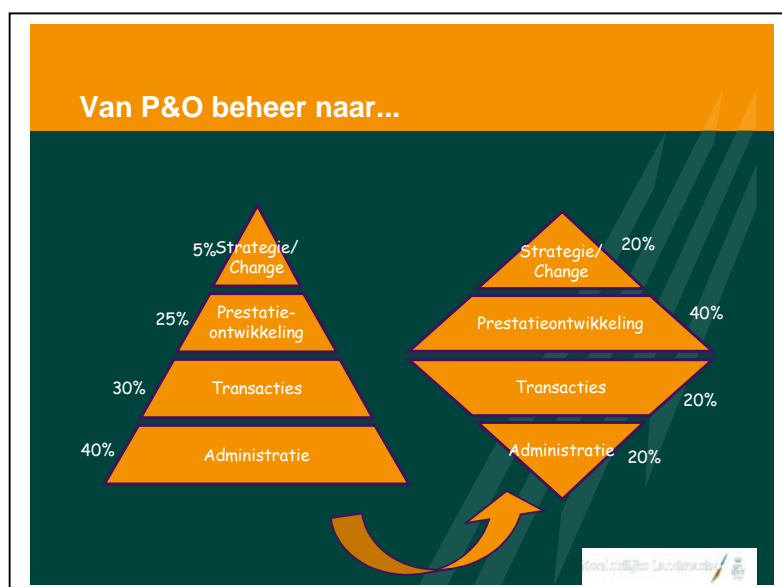


Figuur 5.4: Dienstencentrum Personeel (DP&O, 2003).

Op weg naar de toekomstige Defensie P&O organisatie zal een aantal belangrijke paradigmaverschuivingen moeten worden gerealiseerd. De drie belangrijkste paradigma verschuivingen zijn:

- *Van functionele oriëntatie naar oriëntatie op bedrijfsresultaat*  
P&O is net als logistiek, financiën, etc. een bedrijfsfunctie en dient in alle opzichten (strategisch, dienstverlening en personele bezetting) op een positieve en meetbare manier bij te dragen aan het bedrijfsresultaat;
- *Van reactief naar pro-actief handelen*  
P&O dient zich als mede-eigenaar van het bedrijfsresultaat pro-actief op te stellen naar de medewerkers en het lijnmanagement. Zo zal P&O tijdig problemen moeten signaleren, oplossen en voorkomen;
- *Van geïsoleerd naar geïntegreerd functioneren*  
P&O levert samen met andere disciplines een bijdrage aan het succes van de Defensie organisatie. Het succes van Defensie als bedrijf is voor P&O de belangrijkste graadmeter voor functioneel succes. Een oplossing die vanuit functioneel oogpunt succesvol is, is niet succesvol als het vanuit het oogpunt van integrale bedrijfsvoering niet (voldoende) bijdraagt aan het bedrijfsresultaat van Defensie.

Deze verschuivingen worden in onderstaande figuur duidelijk gemaakt.



Figuur 5.5: Verschuivingen in aandachtsgebieden P&O (DP&O, 2003).

### **5.3 Een passende uitwerking van toekomstig loopbaanmanagement**

De plannen van de regering en de top van Defensie hebben verregaande consequenties voor een ieder die bij Defensie werkzaam is. Een aantal mensen is ook voor dit aspect geïnterviewd om hun mening over deze rigoureuze plannen weer te geven. De vragen richten zich met name op de consequenties van de plannen voor de P&O organisatie van de landmacht en specifiek het loopbaanmanagement, wat in de vorm van de afdeling ILM sinds kort is geïmplementeerd.

In deze paragraaf wordt ingegaan op de ontwikkelingen die van invloed zijn op het loopbaanmanagement binnen de landmacht. Door het één voor één hanteren en tegelijkertijd analyseren van de 7'ssen uit het model wordt ingegaan op een toekomstbeeld van loopbaanmanagement waaraan de landmacht moet voldoen.

#### **'Shared Values'**

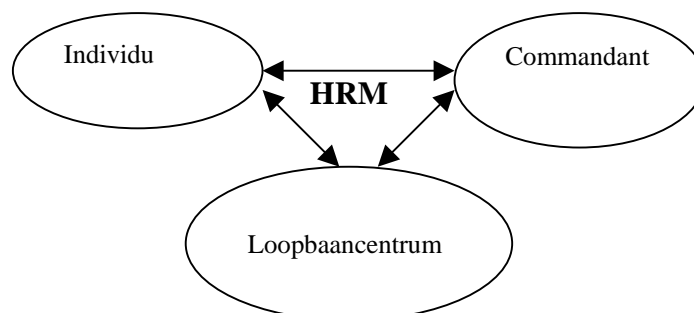
Het gaat hier om binnen de organisatie door ieder gedeelde waarden. Een kernachtige aanduiding voor: wat wil de organisatie en waar staat ze voor?

Wat is eigenlijk de organisatie? In deze beschouwing heb ik organisatie beperkt tot de landmacht, dat wil zeggen in de beantwoording van het hoe en waarom van loopbaanmanagement heb ik de landmacht als organisatorische context beschouwd. In hoofdstuk 2 e.v. heb ik beschreven dat de invloeden van de veranderingen op loopbaanmanagement zowel binnen als buiten de eigen organisatie liggen. De blik op de toekomst van loopbaanmanagement wordt dus zowel vanuit een interne als externe context bekeken.

#### **Interne context:**

De afdeling Integraal Loopbaanmanagement is eind 2003 volledig operationeel en de interne focus is met name gericht om de voornaamste doelstellingen waar te maken. Dit betekent een centrale regie van loopbaanbegeleiding en functietoewijzing voor alle categorieën personeel binnen de landmacht en een uitvoering die zoveel mogelijk regionaal wordt gerealiseerd vanuit de Loopbaancentra. Management en medewerkers binnen de landmacht moeten werken om de 'juiste medewerker op de juiste plaats' te krijgen. Dit vereist een ontwikkelingsgericht optreden van zowel de organisatie als de medewerker. Deze doelstelling moet als gedeelde waarde worden nagestreefd en duidelijk gemaakt voor een ieder (zowel de individuele medewerker als de commandant) die binnen de landmacht werkt.

Binnen de top van de DP&O wordt onderkend dat er twee partijen zijn, namelijk de organisatie en het individu. In de toekomst zullen de ontwikkelingen van zowel de organisatie als het individu op elkaar worden afgestemd. De loopbaanbegeleiders van nu en in de toekomst spelen een belangrijke rol in deze afstemming.



*Figuur 5.6: HRM-concept (Hoefsloot, 2003)*

De medewerkers en de loopbaanbegeleiders geven samen gestalte aan het Individueel Ontwikkelingsplan (IOP) en stemmen deze individuele ontwikkeling af met de ontwikkelingen binnen de organisatie.

Een gerichte aandacht voor de loopbaanontwikkeling van mensen in de organisatie draagt ertoe bij dat optimaal gebruik wordt gemaakt van de aanwezige competenties dan wel de ontwikkeling hiervan. Volgens Admiraal en Spijkerman (2000:100-105) is dit essentieel voor het realiseren van de korte- en lange termijndoelen van de organisatie. Dit geldt ook voor de landmacht en defensie. Er is behoefte aan een duidelijke keuze voor groei richting competentie management.

**Externe context:**

In de vorige paragraaf is aangegeven dat de ontwikkeling zich richt op een krijgsmachtbrede opzet van de P&O structuur. Gepaard met de keuze voor een personeelsinformatiesysteem voor de gehele Defensieorganisatie zullen P&O beleid en processen defensiebreed worden gestandaardiseerd. Dit zal ook een positief effect hebben op de ontwikkeling van gedeelde normen en waarden tussen de verschillende krijgsmachtdelen. Want als één ding wel duidelijk is, is dat de vier krijgsmachtdelen en de Centrale Organisatie (CO) er graag een eigen mening en uitvoering op na houden. Veel energie en tijd moet worden aangewend om de krachten te bundelen in plaats van dat de organisaties vanuit een intrinsieke grondhouding met elkaar samenwerken. Doordat ieder krijgsmachtdeel haar eigen doelen nastreeft is er sprake van suboptimalisatie. Indien de doelen worden gedeeld en tegengestelde krachten worden gebundeld is de som der delen vele malen groter dan de delen apart.

<i>'Shared Values'</i>	<i>De ontwikkeling van de medewerkers en organisatie moeten zoveel mogelijk met elkaar in de pas lopen, er is behoefte aan het instrument competentie management. Het feit dat defensiebreed P&amp;O beleid en processen worden gestandaardiseerd betekent dat het krijgsmachtdeel eigen denken en uitvoeren verandert. Het zal verschuiven naar een gezamenlijk defensie denken en uitvoeren (waar mogelijk) en er zal slechts onderscheid zijn waar nodig.</i>
------------------------	--

*Figuur 5.7: Shared Values (toekomst, 2003).*

**'Strategy'**

Het begrip strategie duidt op de voorgenomen acties van het management. Welke doelen heeft men zich gesteld en hoe denkt men die te bereiken?

De door Bolweg en Maenhout gehanteerde term van 'full employability' komt voort uit het samenvoegen van employee en adaptability tot employability en is in het Nederlands het best te omschrijven als multi-inzetbaar (1998: 217). Een medewerker is multi-inzetbaar als zij/hij over kennis en vaardigheden beschikt die belangrijk zijn voor zowel de arbeidsmarkt van de eigen organisatie als voor de externe arbeidsmarkt. De strategische beleidsgedachte van de Personeelsbrief van september 2003 ligt in lijn met de theoretische gedachte van onder meer Bolweg. Deze gedachte omvat onder meer dat al het personeel dat werkzaam is binnen de landmacht intern geworven wordt uit de categorie Beroeps Bepaalde Tijd (BBT). De BBT'er die over genoeg kennis en vaardigheden beschikt zal vanuit de organisatie de mogelijkheid worden geboden om een functie te vervullen als burger of Beroeps Bepaalde Tijd (BOT). In de toekomst zal ook bij deze beide categorieën het systeem gehanteerd worden van 'up or out'. Dit betekent in principe geen lifetime-

employment binnen de landmacht, maar een systeem dat de ene medewerker beschikt over wil en competenties om een of meerdere vervolgfuncties te verkrijgen binnen de krijgsmacht. De ander zal de organisatie confronteren of door de organisatie geconfronteerd worden met een nee en zal zich derhalve oriënteren op de externe arbeidsmarkt. Het ultieme doel is uiteindelijk een evenwicht tussen de ontwikkeling van de organisatie en die van de medewerkers te vinden.

Het toekomstbeeld dat de BBT populatie groter zal zijn dan nu het geval is, wordt door een aantal respondenten bevestigd. Op termijn gaat de Defensieorganisatie werken met een “up or out” systeem. Dit betekent dat de categorie Beroeps Onbepaalde Tijd op langere termijn verdwijnt. Lifetime-employment is alleen voorbehouden aan de medewerker die over dusdanige competenties beschikt waaraan de organisatie blijvend behoefte heeft. De medewerkers van de landmacht zullen zich in de toekomst op zowel de interne- als de externe arbeidsmarkt moeten oriënteren en ook hun eigen ontwikkelingen daarop afstemmen.

Dit gedachtegoed zal pas echt goed uitvoerbaar zijn als op het rechtspositionele en culturele vlak het nodige binnen de Defensie- en landmachtorganisatie gaat veranderen. Bijvoorbeeld op het gebied van rechtspositie hebben de ambtenaren veel rechten. Het ‘last in, first out’ principe komt meestal niet overeen met de functionaris met de beste kwaliteiten voor de juiste functie.

<i>‘Strategy’</i>	<i>Het doel is een evenwicht tussen de ontwikkeling van de organisatie en die van de medewerkers te bewerkstelligen. Op de weg daar naartoe zijn een minder gesloten personeelssysteem en voortdurende aandacht voor ontwikkelen essentieel.</i>
-------------------	--

*Figuur 5.8: Strategy (toekomst, 2003).*

### **‘Structure’**

Structuur behelst de inrichting van de organisatie, in de vorm van taakverdeling, coördinatie, hiërarchie, informatievoorziening en lijn-/staffuncties. Hoe is de organisatie ingericht?

De afdeling Integraal Loopbaanmanagement is sinds eind 2003 volledig operationeel. Echter de aankondiging van een reorganisatie van de afdeling is reeds een feit. De plannen om de Haagse staven te verminderen van 6000 naar 4000 medewerkers is een invulling van de opgelegde reductie waarbij de operationele capaciteit maximaal wordt gespaard.

Hoe ziet de toekomstige structuur voor het loopbaanmanagement eruit?

In paragraaf 5.2 heb ik aangegeven dat onder de Secretaris-Generaal een Hoofd Directie Personeel wordt geplaatst. Op dit niveau zal het personeelsbeleid van Defensie en de krijgsmachtdelen ontwikkeld en geïmplementeerd worden.

Het dienstencentrum personeel is verbonden met de commandanten, medewerkers en regionale P&O-diensten van de landmacht en het Hoofd Directie Personeel (HDP). Dit dienstencentrum Personeel zal defensiebreed optreden (zie figuur 5.4). Er worden beheerstaken uitgevoerd en personeelsinformatie geleverd. Daarnaast zijn zogenaamde call-centra operationeel waar allerlei P&O vragen kunnen worden gesteld. Tenslotte zijn de centra verbonden met de specialistische service-units, waar specifieke deskundigheid als juridische bijstand, gedragswetenschappen, arbo-zaken, etc. is gebundeld

Commandanten en medewerkers worden voorzien van advies en ondersteuning op het gebied van personeels- en organisatievraagstukken door de regionale P&O-diensten. Commandant en medewerkers blijven verantwoordelijk voor de uitvoering van het personeelsbeleid. Tevens zullen commandanten en medewerkers meer zelfservice gericht moeten gaan handelen omdat dit technisch mogelijk is en om doelmatigheidsredenen, want veel van de huidige direct aanwezige P&O ondersteuning gaat verdwijnen.

Ik zie voornamelijk loopbaanmanagement als een taak binnen het eigen krijgsmachtdeel. Waar met name de loopbaanbegeleiding en –ontwikkeling regionaal moet worden ingevuld en zelfs geïntensiveerd. Een centrale regie binnen het krijgsmachtdeel op het gebied van loopbaanmanagement blijft aanwezig, met eventueel de mogelijkheid dat bepaalde loopbaansporen regionaal worden uitgevoerd. Hier moet worden gedacht aan het opdoen van basiservaring door het uitoefenen van functies door onderofficieren en officieren na hun initiële opleiding. Een eventuele aansluiting op ontwikkelingen dat deze aspecten defensiebreed worden ingevuld is vanuit de landmacht met deze wijze van opzet makkelijk toepasbaar.

Een belangrijke constatering werd tijdens een P&O informatiedag van de landmacht gemaakt door de directeur P&O van het departement van OC&W. Na de presentaties van de diverse defensiefunctionarissen gaf hij namelijk het commentaar dat de sprekers geneigd waren om te veel in structuren te denken en dat mogelijk daardoor andere elementen in een reorganisatieproces, zoals dat bij Defensie binnen het P&O gebied gaat plaatsvinden, te weinig aandacht krijgen. De landmacht moet loskomen van het eenheidsgebonden denken, zoals bijvoorbeeld de P&O-advisering op dit moment is gestructureerd. De loopbaanbegeleiding binnen de afdeling ILM vindt al regionaal plaats en de nu nog eenheidsgebonden P&O-advisering zal in de toekomst ook regionaal gestructureerd moeten worden.

<i>'Structure'</i>	<i>De regionale benadering die is ingebed in de structuur van de afdeling ILM sluit aan bij het nieuwe denken binnen Defensie op het gebied van P&amp;O, namelijk beheer op afstand en advisering binnen de regio's.</i>
--------------------	--

*Figuur 5.9: Structure (toekomst, 2003).*

### **'Staff'**

Dit betreft zowel de 'harde' kant zoals vakkennis, beloning, opleiding, beoordeling en selectie, als de 'zachte' kant zoals moreel, motivatie en gedrag. Wat is de kwaliteit van het personeel?

De bezetting van het huidige personeel binnen de afdeling Integraal Loopbaanmanagement komt voor het grootste deel voort uit de 'oude' eenheden. De huidige functionarissen, met name de functiegroep van loopbaanbegeleiders, zijn gereed gemaakt voor hun taak door relatief veel tijd en geld te steken in ontwikkeling op het gebied van kwaliteit, training en opleiding. Het is duidelijk dat de verdere ontwikkeling van de diverse functionarissen een continu proces moet zijn. Deze ontwikkeling vindt in eerste instantie plaats door het vervullen van de eigen functie. Dit is niet voldoende. Er moet aandacht worden besteed aan de inzet van de volgende instrumenten en daarbij krijgt een aantal aspecten aandacht;

- opleiding (kennisversterking, overdracht van ervaring);
- training en instructie (verbeteren vaardigheden, overdracht van ervaring);
- coachen (verbeteren vaardigheden, reflectie op houding)

- intervisie (reflectie op houding, overdracht van ervaring);
- supervisie (reflectie op houding, overdracht van kennis en ervaring);
- mentoring (reflectie op houding, overdracht van kennis en ervaring);
- action learning (kennisversterking, overdracht van ervaring, verbeteren vaardigheden);
- jobrotation, detachering, doorlening (kennisversterking, overdracht van ervaring, verbeteren vaardigheden);
- teambuilding (collectief leren).

Mijn visie is dat ruimte, tijd en geld moeten worden vrijgemaakt voor de inzet van deze instrumenten, anders zal de omslag die reeds is ingezet niet tot volle wasdom kunnen groeien. Oftewel de opstart is gerealiseerd, maar de doorstart zal bepalen of de medewerkers van de afdeling kunnen uitgroeien tot professionele loopbaanbegeleiders. Deze 'professionals' zullen op termijn in staat zijn om op juiste wijze invulling te geven aan de balans tussen de ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers.

Naast het verbeteren van de medewerkers binnen de afdeling is er een grote kans dat de groei naar regionale P&O centra ook extra taken en extra personeel op kan leveren. Dit personeel komt van buiten de afdeling en kan een kwalitatieve impuls betekenen voor de eigen medewerkers.

Kolonel de Pruyssenaere de la Woestijne geeft aan dat gedacht wordt om de loopbaanbegeleiders langer dan de normale drie jaar te laten functioneren, bijvoorbeeld vijf jaar. Tevens wordt bekeken of er loopbaansporen zijn te ontwikkelen voor de loopbaanbegeleiders. Hierdoor wordt kennis en ervaring behouden. Dit is goed voor de ontwikkeling van de organisatie maar ook voor een aantal individuen die je een kans geeft om in zichzelf te investeren.

'Staff'	<i>Door het huidige personeel ontwikkeltrajecten te bieden en te eisen krijgt de verdere professionalisering van de medewerkers gestalte. De instrumenten die o.a. worden gehanteerd zijn intervisie, supervisie, coachen en teambuilding. Hiervoor zal ruimte, tijd en geld moeten worden vrijgemaakt.</i>
---------	---

*Figuur5.10: Staff (toekomst, 2003).*

### **'Systems'**

Dit aspect heeft betrekking op alle formele en informele procedures binnen de organisatie. Wat voor procedures zijn in de organisatie aanwezig?

Één van de belangrijke verbeterpunten bij de oprichting van de afdeling ILM was dat procesmatig de verschillende activiteiten zoals het opstellen van een personeelsplan, het proces van functietoewijzing, de loopbaanbegeleiding, de studiebegeleiding en de arbeidsmarktconsultatie met elkaar in verband werden gebracht en diverse coördinatiemechanismen werden geïnstalleerd. Dit wordt o.a. ondersteund door het hanteren van één informatiesysteem en het beschrijven van de administratieve organisatie. De toekomst van de afdeling ILM ligt in een nog betere afstemming van de twee kernprocessen. De processen loopbaanbegeleiding en functietoewijzing moeten geïntegreerd worden. In het IOP worden de persoonlijke ontwikkelingen en wensen op het gebied van functievervulling vastgelegd. Deze gegevens zijn nodig voor de korte termijn, namelijk de volgende functie. (Mede) Op basis van het IOP vindt functietoewijzing plaats.



Om de langere termijn doelstelling (loopbaanpad) te realiseren gaat de loopbaanbegeleider met zijn klant in op de “W-3 vraag”:

- Wie ben ik?
- Wat kan ik?
- Wat wil ik?

Aan de beantwoording van deze vragen kan een ontwikkelingstraject worden gekoppeld, waarin rekening wordt gehouden met de competenties van de medewerker en de ontwikkeling van de organisatie.

Het matchingsproces is een logische stap in de ontwikkelingen die op dit moment gaande zijn, namelijk op efficiëntere wijze de medewerkers op functie plaatsen. Dit houdt in dat voor een functietoewijzing de ervarings- en opleidingsgegevens van de medewerker gematched worden met eisen en wensen van de functie. De best “matchende” kandidaat krijgt de functie toegewezen. Een punt van aandacht in deze is of het nieuwe Defensie personeelsinformatiesysteem in staat is om het matchingsproces te ondersteunen. In mijn visie moet in de toekomst het matchingsproces draaien op een systeem van competenties dat defensiebreed wordt gehanteerd.

‘Systems’	<i>De processen loopbaanbegeleiding en functietoewijzing moeten geïntegreerd worden. Het hanteren van een matchingsproces is een logische stap en moet uiteindelijk op een systeem van competenties defensiebreed worden gebaseerd.</i>
-----------	---

*Figuur 5.11: Systems (toekomst, 2003).*

### ‘Skills’

Dit betreft de kernvaardigheden in de organisatie. Waar is de organisatie goed in, waarin blinkt zij uit?

De huidige kernvaardigheden van de afdeling zijn het op vakkundige wijze zoeken van functies, die aansluiten bij de gerealiseerde opleidingen van de medewerkers. Tevens wordt er veel geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling van loopbaanbegeleiding. De kernvaardigheden in de toekomst zullen nauw moeten aansluiten bij de ontwikkelingen die zich op korte termijn binnen de organisatie afspelen. Deze zijn zoals reeds eerder geschetst het implementeren van een defensiebreed personeelsinformatiesysteem en het standaardiseren van P&O beleid en P&O processen voor de gehele Defensieorganisatie. Het feit dat er één informatiesysteem, eenduidige processen en beleid binnen de Defensieorganisatie worden gehanteerd, betekent dat het toepassen van competenties voor het functietoewijzingsproces hernieuwd zal moeten worden geanalyseerd en geïnitieerd. Het hoofd van de afdeling Beleid van de Directie P&O, dhr W. Saris schetste het volgende beeld: ieder krijgsmachtdeel heeft reeds de te hanteren competenties beschreven, echter een vervolg aan deze formulering van competenties op defensieniveau is niet tot stand gekomen.

In bestuurlijk opzicht heet het dat de “windows of opportunities” Kingdon (1984: 58-67) zich openen en naar mijn mening is dit een kans om op Defensieniveau competenties te beschrijven en deze competenties vervolgens te hanteren in de functiebeschrijvingen, selectieprofielen en functioneringsgesprekken. Deze stap maakt tevens de volgende stap mogelijk, namelijk de competenties te gebruiken in de loopbaanontwikkeling van de medewerkers en in het matchingsproces bij het toewijzen van functies.

Admiraal en Spijkerman (2000: 97-124) gaven immers al aan dat een duidelijke prioriteitenstelling van wat een organisatie voor toekomstplannen heeft, betekent dat de organisatie haar competenties van de toekomst beter kan kiezen en dat de medewerkers met het oog hierop een betere inschatting kunnen maken van hun toekomstmogelijkheden binnen de betrokken organisatie. Individuele medewerkers kunnen zo nagaan of de plannen die ze zelf hebben met hun loopbaan wel sporen met wat de organisatie van hen verlangt, respectievelijk te bieden heeft, of dat ze hun blik meer op de externe arbeidsmarkt moeten gaan richten. Deze tendens sluit naadloos aan met wat de Minister van Defensie heeft beschreven in de Prinsjesdagbrief. Dhr Saris geeft aan dat de regierol vanuit de Centrale Organisatie van Defensie nog niet op de boordevolle agenda is geplaatst.

De landmacht moet in deze zijn eigen verantwoordelijkheid nemen en contact zoeken met de andere krijgsmachtdelen om gezamenlijk de handen over dit onderwerp ineen te slaan. Generaal Leijh beschrijft dat het competentie management wel wordt toegepast voor de hogere rangen (kolonels, schaal 14 en hoger) in het management development traject, maar dat de ontwikkeling op defensiebreed niveau stil ligt. Hij geeft toe dat het capaciteitsvraagstuk binnen zowel de landmacht als de Centrale Organisatie dusdanig is dat er geen ruimte op de agenda is voor de verdere ontwikkeling van competentie management.

Een interim oplossing totdat de competenties gereed zijn om toegepast te worden is naar mijn mening ook een mogelijkheid. Gebruik de huidige functiebeschrijvingen en de daarin opgenomen kennis- en ervaringsopbouw en vergelijk deze wensen en eisen met de inmiddels opgemaakte IOP'n van de medewerkers in een nog verder te ontwikkelen functietoewijzingsproces. Binnen dit proces worden de vaardigheden en ervaring van de medewerker vergeleken met de eisen en wensen van de openstaande functie. Op deze manier wordt er binnen de landmacht ervaring opgedaan met een weliswaar bescheiden vorm van competentie management, maar zonder een start is er geen zicht op een goed einde.

'Skills'	<i>Een verdere ontwikkeling van de toekomstplannen binnen de organisatie betekent duidelijkheid over de keuzemogelijkheden voor de medewerkers. Het hanteren van competentieprofielen binnen de Defensieorganisatie moet worden opgepakt.</i>
----------	---

*Figuur 5.12: Skills (toekomst, 2003).*

### **'Style'**

De stijl komt tot uiting in het gedrag van het management en de medewerkers. Het is de manier van (samen)werken die kenmerkend voor de organisatie is en die zich uit in kleine en grote zaken. Welke stijl wordt binnen de organisatie gehanteerd?

De stijl die binnen de landmacht op het gebied van loopbaanmanagement werd gehanteerd, is op de volgende wijze te typeren. De commandanten (lijnmanagers) lieten de verantwoordelijkheid van personeel & organisatie over aan hun specialisten. Deze P&O functionarissen kwamen in de praktijk nauwelijks toe aan een structurele invulling van loopbaanmanagement. Daar stond tegenover dat de individuele medewerker een attitude had van "ik hoor het wel". De BOT-er moest een keer per drie jaar solliciteren en dacht ze weten wat ik wil en kan, ik laat het over aan mijn commandant en monitor<sup>3</sup>. Kortom er was vanuit zowel de organisatie als de medewerker nauwelijks een basis voor loopbaanmanagement.

De stijl die in de toekomst benodigd is, moet naar mijn mening er als volgt uit zien. Zowel commandanten als individuele medewerkers denken in ontwikkelingstrajecten en handelen daarnaar.

De commandant realiseert dit in een drie sporen lijn, namelijk;

- Organisatielij: Commandant draagt zorg voor een optimale inrichting t.b.v. een maximale prestatie (resultaat);
- Personeelslijn: Commandant draagt zorg voor optimale opleiding en training t.b.v. een maximale inspanning van zijn medewerker (resultaat + zorg);
- Ontwikkelingslijn: Commandant draagt zorg voor de nodige individuele ontwikkeling van zijn personeel t.b.v. de interne en externe employability (resultaat en goed werkgeverschap).

De individuele medewerker kent ook een aantal sporen;

- Werknemer volgt een optimale opleiding en training t.b.v. een professioneel optreden in de organisatie;
- Werknemer draagt zorg voor een individuele ontwikkeling in het kader van de interne- en externe employability;
- Werknemer zal veel meer self-service gericht moeten handelen omdat P&O ondersteuning zal verdwijnen in het kader van het nieuwe personeelsinformatiesysteem.

Hope en Hendry (1996:61-73) beschreven reeds hoe veranderingen binnen organisaties worden bewerkstelligd. De veranderbaarheid van cultuur als een actief van binnenuit te beïnvloeden proces zal ook bij de landmacht moeten groeien. Commandanten en medewerkers moeten zich bewust worden van wat in het kader van persoonlijke- en organisatieontwikkeling de sterke en zwakke kanten zijn en waar de kansen en bedreigingen liggen. Zodra dit inzicht ontstaat heeft loopbaanmanagement binnen de landmacht zeker toekomst! Daarnaast kan door krachtige persoonlijkheden op sleutelposities te plaatsen het gedrag van personeel worden beïnvloed. Zij kunnen door een open, transparante en communicatief vaardige wijze de medewerkers inzicht geven in het in te zetten veranderingsproces.

Generaal Leijh geeft aan dat deze cultuuromslag ook van onderaf wordt geïnitieerd. De jongeren in ons bedrijf denken anders en zullen zeker bijdragen aan een andere benadering bij het doorvoeren van de ingrijpende maatregelen. Hiermee krijgt de cultuuromslag ook van binnenuit invulling.

<i>'Style'</i>	<i>Er zal in de toekomst een nieuw soort zakelijkheid ontstaan. Organisatie en medewerkers hebben elkaar nodig maar mogen niet te zeer van elkaar afhankelijk zijn.</i>
----------------	---

*Figuur 5.13: Style (toekomst, 2003).*

### **Heden en toekomst bij elkaar gebracht in een overzicht.**

De toekomst van het loopbaanmanagement binnen de landmacht is in dit hoofdstuk beschreven. Hieronder zijn schematisch volgens het 7'ssen model het huidige- en toekomstige loopbaanmanagement weergegeven.

<b>De 7-ssen uit het model</b>	<b>Loopbaanmanagement in het heden</b>	<b>Toekomstig loopbaanmanagement</b>
1. 'Shared Values' ofwel Significante waarden	<i>De waarde is gericht op de klant, zoals: afspraak is afspraak, aandacht voor het personeel. De kwaliteit van de</i>	<i>De ontwikkeling van de medewerkers en organisatie moeten zoveel mogelijk met elkaar in de pas lopen, er is</i>

	<i>functievervulling en persoonlijke ambities en potentieel bepalen de loopbaanmogelijkheden.</i>	<i>behoefte aan het instrument competentie management. Het feit dat defensiebreed P&amp;O beleid en processen worden gestandaardiseerd betekent dat het krijgsmachtdeel eigen denken en uitvoeren verandert. Het zal verschuiven naar een gezamenlijk defensie denken en uitvoeren (waar mogelijk) en er zal slechts onderscheid zijn waar nodig.</i>
2. 'Strategy' ofwel Strategie	<i>Gericht op aansluiting tussen organisatie en persoonlijke doelstellingen, door regelmatig contact / begeleiding.</i>	<i>Het doel is een evenwicht tussen de ontwikkeling van de organisatie en die van de medewerkers te bewerkstelligen. Op de weg daar naartoe zijn een minder gesloten personeelssysteem en voortdurende aandacht voor ontwikkelen essentieel.</i>
3. 'Structure' ofwel Structuur	<i>De ketenverantwoordelijkheid op het gebied van loopbaanmanagement is binnen een organisatiestructuur ondergebracht .</i>	<i>De regionale benadering die is ingebed in de structuur van de afdeling ILM sluit aan bij het nieuwe denken binnen Defensie op het gebied van P&amp;O, namelijk beheer op afstand en advisering binnen de regio's.</i>
4. 'Staff' ofwel Staf/personeel	<i>Het personeel heeft een veranderingsslag doorgemaakt door gerichte opleiding en training.</i>	<i>Door het huidige personeel ontwikkeltrajecten te bieden en te eisen krijgt de verdere professionalisering van de medewerkers gestalte. De instrumenten die o.a. worden gehanteerd zijn intervisie, supervisie, coachen en teambuilding. Hiervoor zal ruimte, tijd en geld moeten worden vrijgemaakt.</i>
5. 'Systems' ofwel Systemen:	<i>Door het hanteren van een informatiesysteem en dezelfde procedures verloopt het functie toewijzen en de loopbaanbegeleiding op eenduidige en transparante wijze.</i>	<i>De processen loopbaanbegeleiding en functietoewijzing moeten geïntegreerd worden. Het hanteren van een matchingsproces is een logische stap en moet uiteindelijk op een systeem van competenties defensiebreed worden gebaseerd.</i>
6. 'Skills' ofwel Sleutelvaardigheden	<i>de landmacht is meer in staat haar functies te laten vervullen door personeel dat</i>	<i>Een verdere ontwikkeling van de toekomstplannen binnen de organisatie betekent</i>

	<i>qua opleiding en vaardigheden beter bij deze functies aansluit.</i>	<i>duidelijkheid over de keuzemogelijkheden voor de medewerkers. Het hanteren van competentieprofielen binnen de Defensieorganisatie moet worden opgepakt.</i>
7. 'Style' ofwel Stijl	<i>De samenwerking binnen de afdeling is meer gebaseerd op vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheden</i>	<i>Er zal in de toekomst een nieuw soort zakelijkheid ontstaan. Organisatie en medewerkers hebben elkaar nodig maar mogen niet te zeer van elkaar afhankelijk zijn.</i>

*Figuur 5.14: Heden en toekomst loopbaanmanagement (DP&O, 2003).*

In hoofdstuk 1 is aangegeven dat het analysemodel geen begin of eind kent en dat de zeven aspecten een evenwichtige aandachtsverdeling behoeven. Het commentaar van de directeur P&O van OC&W moet ter harte worden genomen in de ontwikkeling van het loopbaanmanagement. Oftewel net zoveel aandacht voor de structuur als voor de andere aspecten, zodat een evenwichtige aandachtsverdeling gewaarborgd blijft.

#### **5.4 Samenvatting**

Ontwikkelingen zijn immer gaande, want in de tijd dat de afdeling ILM gestalte krijgt en eind 2003 definitief is opgericht, worden nieuwe veranderingen binnen de Defensieorganisatie aangekondigd en uitgewerkt. De derde dinsdag van september zette het kabinet Balkenende II haar regeringsplannen uiteen. Voor Defensie betekende dit forse bezuinigingen met ingrijpende consequenties. In de Personeelsbrief van het departement van Defensie wordt veel verwacht van de introductie van een nieuwe generatie informatiesystemen. Een van deze systemen is het nieuwe defensiebrede personeelsinformatiesysteem. Dit systeem wordt vanaf juli 2004 bij de landmacht operationeel inzetbaar gemaakt. Het P&O beleid en de P&O processen worden hierdoor defensiebreed gestandaardiseerd. Dit heeft automatisch gevolgen voor de P&O organisatie binnen Defensie en daarmee ook binnen de landmacht.

Gezien de ontwikkelingen was ik genooddaakt een aantal 'belangrijke' spelers binnen het veld van personeel & organisatie opnieuw te benaderen. Deze interviews en de analyse van de huidige afdeling ILM met behulp van het 7'ssen model hebben tot conclusies geleid die in het bovenstaande schema zijn beschreven.

De voornaamste conclusie is dat loopbaanmanagement binnen de Defensieorganisatie en de landmacht toekomst heeft. Diverse aspecten moeten worden doorontwikkeld en in lijn gebracht met de toekomstige ontwikkelingen binnen Defensie en haar omgeving. Een zeer belangrijk instrument is competentie management. Maar nog belangrijker is aandacht en inspanning in alle gebieden van het 7'ssen model. Op deze wijze is de landmacht vanuit zowel personeels- als organisatieperspectief het best voorbereid op interne en externe ontwikkelingen. In het volgende hoofdstuk worden de antwoorden op de deelvragen en centrale vraag in het kort behandeld en daarmee de conclusies en aanbevelingen van deze beschouwing beschreven.

<sup>1</sup> De commissie Franssen heeft een rapport uitgebracht over het Opperbevelhebberschap binnen defensie.

<sup>2</sup> Het schrappen van de bestuurslaag is beschreven in de brief “Topstructuur van Defensie”, Kamerbrief 28 600 X, nr. 46, 28 mei 2003.

<sup>3</sup> Monitor is een functionaris binnen de afdeling ILM die verantwoordelijk is voor het monitoren van de functies van BOT-militairen van een bepaald wapen of dienstvak, dan wel specialistische- of algemene functies binnen de landmacht.

## **HOOFDSTUK VI Afsluiting**

### **6.1 Inleiding**

In de inleiding en het theoretisch kader van deze beschouwing heb ik geconstateerd dat de huidige tijden zich kenmerken als veranderlijk en misschien zelfs chaotisch. Omgeving en organisaties beïnvloeden elkaar. Deze wederzijdse beïnvloeding komt tot uiting in het voeren personeelsmanagement door organisaties. Organisaties en medewerkers zijn continue in verandering. Een instrument om de juiste fit van organisatie en haar medewerkers te bevorderen is loopbaanmanagement. Dit instrument wordt op dit moment gehanteerd binnen de landmacht om mede invulling te geven aan het in de Defensienota 2000 geformuleerde personeelsbeleid. Het doel van deze beschouwing is vast te stellen of de landmacht het loopbaanmanagement nu en in de toekomst op een dusdanige wijze hanteert, dat dit leidt tot een juist evenwicht voor zowel personeel als organisatie. In de vorige hoofdstukken zijn de deelvragen beantwoord. In dit afsluitende hoofdstuk worden de bevindingen op de deelvragen samen gebracht en de centrale vraag beantwoord. Tot slot reflecteer ik kort op de aanpak.

### **6.2 Conclusies en aanbevelingen**

Door de deelvragen te behandelen en te beantwoorden heb ik er naar gestreefd een antwoord te vinden op de centrale vraag van mijn onderzoek. De antwoorden worden in deze paragraaf samen gebracht waarna er wordt afgerond met de centrale vraag.

#### **Deelvraag 1**

*“Wat zijn de achtergronden en inhoud van loopbaanmanagement?”*

Via literatuurstudie is in hoofdstuk 2 antwoord gegeven op deze vraag.

Omgeving en organisaties zijn dynamisch en complex. Lintsen en Breed beschrijven de verandering van de samenleving. De trends zijn globalisering, technologische ontwikkelingen, individualisering en verdienstelijking. De omgeving heeft invloed op organisaties, maar omgekeerd beïnvloeden organisaties ook de omgeving. Dit is tevens het geval met de factor arbeid. De wederzijdse beïnvloeding komt onder meer tot uiting in het te hanteren personeelsmanagement door organisaties. Doelstellingen van de organisatie zijn leidend maar ook de belangen en behoeften van het personeel spelen een belangrijke rol. De integraal manager staat ervoor om te zorgen dat de organisatiedoelstellingen en de behoeften van de medewerkers worden geïntegreerd of ten miste tijdelijk afgestemd. Het personeelsbeleid moet hiervoor de voorwaarden scheppen en het personeelsmanagement moet dit beleid tot uitvoering brengen. Een vorm van personeelsmanagement waar de nadruk ligt op een mensgerichte benadering is Human Resource Management. Het concept is verre van eenduidig, maar gericht op maximale organisatorische integratie, betrokkenheid van het personeel, flexibiliteit en kwaliteit van productie en dienstverlening. Het feit dat de menselijke factor steeds belangrijker wordt, dwingt organisaties na te denken over hoe de medewerker te boeien, binden en behouden voor de eigen organisatie. Een specifiek instrument om hieraan invulling te geven is loopbaanmanagement.

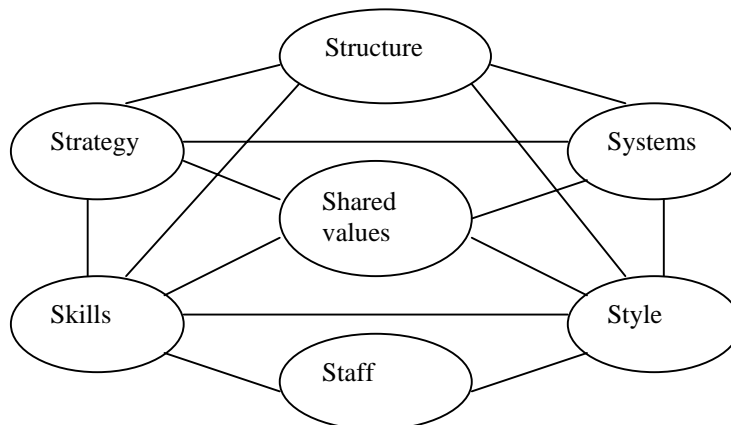
Het concept loopbaanmanagement is immers een systematische afstemming tussen enerzijds de behoeften en mogelijkheden van de organisatie en anderzijds de wensen van het personeel. Voor organisaties is het van belang kennis en inzicht te hebben over

loopbanen en loopbaanmanagement omdat organisaties in belangrijke mate afhankelijk zijn van het functioneren van mensen in verschillende posities. Vanuit personeelsperspectief gezien geeft loopbaanbeleid inzicht in de voorwaarden waarbinnen individuele loopbaanmogelijkheden tot stand kunnen komen. Een nog redelijk nieuw concept in deze is ‘employability’. Het geeft inzicht in hoe organisaties en medewerkers omgaan met een sterk veranderende omgeving. Werkzekerheid wordt niet meer gegarandeerd door organisaties, maar moet worden gevonden in opbouw en instandhouden van de eigen employability. Het nieuwe psychologische contract tussen werknemer en werkgever bestaat uit twee basisbenaderingen:

- Werknemers nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen loopbaan;
  - Werkgevers verschaffen mogelijkheden om die verantwoordelijkheid te kunnen nemen.
- Ondanks kritische geluiden stelt Bolweg dat het bevorderen van employability een essentiële randvoorwaarde voor een organisatie is om in snel veranderende tijden goed te kunnen functioneren.

### Het analysemodel

Om een beeld te kunnen schetsen over hoe het loopbaanmanagement binnen de landmacht eruitziet en daarnaast aanbevelingen te kunnen doen voor het toekomstige loopbaanmanagement, is er voor de analyse behoefte aan een model dat recht doet aan de complexiteit van de materie. Dit heeft geleid tot de keuze van een model met een multi-perspectief benadering, namelijk het 7’ssen model van Peters & Waterman.



Figuur 6.1: 7’ssen model (Peters&Waterman, 1992).

Het model geeft een indruk van de verscheidenheid van factoren, die de mate en wijze waarop een organisatie erin slaagt te veranderen, beïnvloeden. Het diagram illustreert de onderlinge verbondenheid van factoren die ook bij de mobiliteit en loopbanen een belangrijke rol spelen.

### Deelvraag 2

*“Welke veranderingen rond en in de landmacht zijn relevant voor de vormgeving van passend loopbaanmanagement?”*

Deze vraag is middels documentenstudie in hoofdstuk 3 beantwoord.

De veranderingen rond de landmacht sluiten aan bij de trends en veranderingen in de maatschappij. Een aantal veranderingen zoals de arbeidsmarkt, veiligheidssituatie en de maatschappelijke beeldvorming over Defensie is samen gekomen in een aantal



opeenvolgende politieke besluiten. Deze besluiten hebben doorgewerkt in de bestaansvoorwaarde van de landmacht en daarmee op het te hanteren personeelsbeleid binnen onze organisatie. De Defensienota 2000 en de Prinsjesdagbrief van 2003 zijn de documenten die voor het huidige en toekomstige loopbaanmanagement binnen de landmacht het meest relevant zijn.

### **Defensienota 2000**

In het hoofdstuk Personeel van de Defensienota wordt een aantal belangrijke thema's genoemd. De nota refereert aan het belang van een brede maatschappelijke steun die het aanzien van een functie bij Defensie ten goede komt. Dit is weer belangrijk voor de positie van Defensie op de arbeidsmarkt. Tevens wordt gesteld dat nieuwe inzichten de komende jaren tot veranderingen in de krijgsmacht zullen blijven leiden. De grootste verandering binnen de krijgsmacht was de overgang van een kader-militiekrijgsmacht met grote aantallen dienstplichtigen naar een kleinere beroepskrijgsmacht. Het personeelssysteem van Defensie moet zodanig flexibel zijn dat er beter ingespeeld kan worden op ontwikkelingen binnen en buiten de Defensieorganisatie. Het systeem van in-, door- en uitstroom moet worden verbeterd. Voor de landmacht was dit mede aanleiding om in werkgroepverband 'loopbaanmanagement en employability' meer dan daarvoor inhoud te gaan geven.

### **Prinsjesdagbrief 2003**

Het nieuwe personeelsbeleid voor de komende jaren wordt gepresenteerd onder het motto "verantwoord verkleinen, voortvarend vernieuwen". Als onderdeel van de bestuurlijke vernieuwing wordt het personele functiegebied ingrijpend heringericht. Er wordt een tweeledig doel nagestreefd, namelijk verbetering van de kwaliteit van het personeelsbeheer en een verbetering van de doelmatigheid. Met de introductie van een defensiebreed personeelsinformatiesysteem wordt een eenduidige inrichting van de processen en werkwijzen op personeelsgebied bewerkstelligd. Daarnaast wordt een belangrijk deel van de ondersteunende activiteiten op personeelsgebied gebundeld. De procesondersteuning vindt in de toekomst plaats vanuit een defensiebreed Dienstencentrum Personeel. De besluitvorming in het personeelsbeheer blijft een verantwoordelijkheid van de operationele- of de uitvoerende eenheden en wordt meer dan ooit een lijnverantwoordelijkheid. Het lijnmanagement wordt hiertoe ondersteund door professionele personeelsfunctionarissen. De invoering van 'self service' faciliteiten verlangt ook een attitude verandering van het personeel. De ontwikkeling van het personeelsbeleid wordt als gevolg van de bestuurlijke vernieuwing bij Defensie geconcentreerd bij de Hoofddirectie Personeelsbeleid (HDP) binnen het kerndepartement van Defensie. Deze aangekondigde wijzigingen hebben ook consequenties voor het loopbaanmanagement binnen de landmacht.

### **Deelvraag 3**

*"Welke veranderingen zijn recent in het loopbaanmanagement doorgevoerd?"  
(schets verleden en heden)*

In hoofdstuk 4 is aan de hand van de analyse van documenten en het houden van een aantal half voorgestructureerde interviews, ingegaan op hoe het loopbaanmanagement er in het verleden uitzag en welke recente veranderingen binnen de landmacht zijn doorgevoerd. In de Defensienota 2000 wordt duidelijk gesteld dat het personeelsbeleid in de toekomst een belangrijke plaats inneemt. Het Defensiebeleid is alleen mogelijk met gekwalificeerd en gemotiveerd personeel. Om dit te realiseren is een adequaat systeem van in-, door- en

uitstroom benodigd. De landmacht zag in dat er wijzigingen nodig waren om te kunnen voldoen aan de eisen die in de Defensienota 2000 waren geformuleerd.

In het verleden hielden enkele organisaties binnen de landmacht zich bezig met facetten van loopbaanbegeleiding voor de diverse personeelscategorieën, namelijk burgerpersoneel, militair personeel met een tijdelijke contractduur en militair personeel met een lifetime-employment.

De volgende organisaties gaven hier invulling aan; Begeleidings Organisatie Civiele Opleidingen (BOCO), bureau arbeidsmobiliteit (BAM), sectie Herplaatsing en de afdeling Individueel Personeels Beheer (IPB). Het voornaamste bezwaar van loopbaanbegeleiding in het verleden was dat deze niet goed was georganiseerd en vaak zeer beperkt, inhoud werd gegeven. Daarbij werd de ingebrachte energie niet in dezelfde richting aangewend en vond er een summiere afstemming plaats tussen de verschillende organisatie-elementen of deze ontbrak in het geheel. Het laatste bezwaar was dat er geen overkoepelende regie aanwezig was. Conclusie was dat de toenmalige loopbaanbegeleiding van personeel was te kenschetsen als gedivergeerd en gefragmenteerd.

De werkgroep 'loopbaanmanagement en employability' van het project Flex-P legde in de blauwdruk de basis voor het concept, de processen, de organisatie en de transitie naar het huidige loopbaanmanagement. De ketenverantwoordelijkheid op het gebied van loopbaanmanagement moest eenduidig worden ingevuld. Dit geschiedde door de 'oude' eenheden, die op dat moment gedeelten van de loopbaanbegeleiding gestalte gaven, op te heffen en een nieuwe organisatie in te richten. De oprichting werd ondersteund met interne- en externe training- en opleidingsprogramma's voor de toekomstige functionarissen en leidde tot de afdeling Integraal Loopbaanmanagement. Binnen de afdeling ILM werden verschillende activiteiten procesmatig aangepast en op elkaar afgestemd. Het opstellen van een personeelsplan, het proces van functietoewijzing, de loopbaanbegeleiding, de studiebegeleiding en de arbeidsmarktconsultatie vormen een samenhangend geheel gericht op succesvolle door- en uitstroom van personeel. Schematisch is de analyse per S van het model over het loopbaanmanagement uit verleden en heden weergegeven in figuur 6.2 op pagina 66 en 67.

### **Deelvraag 4**

*“Welke veranderingen zijn nodig om aan te sluiten bij de nieuwe ontwikkelingen?”*

Deze vraag is in hoofdstuk 5 beantwoord.

Met behulp van het 7'ssen model vond de analyse van de huidige situatie plaats. Deze analyse en het interviewen van enkele 'belangrijke' spelers binnen het veld van personeel & organisatie leidde tot conclusies en mogelijke aanbevelingen voor het loopbaanmanagement binnen de landmacht. In de personeelsbrief van Defensie die naar aanleiding van Prinsjesdag 2003 is opgesteld, wordt gesproken over ingrijpende veranderingen als ontstaffing, ontbureaucratisering en de aanpassing van de operationele capaciteiten. De volgende veranderingen leiden tot een grootscheepse wijziging in de organisatie van Defensie. Op het personele vlak uit zich dit in:

- Een totale personeelsreductie van 11.700;
- De introductie van een defensiebreed personeelsinformatiesysteem;
- De opzet van een nieuwe P&O organisatie met de volgende organisatiestructuur,
  - Hoofddirectie Personeel (HDP) verantwoordelijk voor het beleid;
  - P&O functie operationele eenheden (afstemming in de lijn);
  - Dienstencentrum Personeel (1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> lijns helpdesks).

Deze aanpassingen van de Defensieorganisatie hebben hun effect op de landmacht en dus ook op het huidige loopbaanmanagement. Het implementeren van een defensiebreed personeelsinformatiesysteem heeft consequenties voor de twee belangrijkste processen, namelijk functie toewijzen en loopbaanbegeleiding van de afdeling ILM. Op dit moment is het nog niet geheel duidelijk hoe het nieuwe systeem P&O 2000+ de processen zal ondersteunen. De ontwikkeling die op dit moment plaatsvindt is dat de processen loopbaanbegeleiding en functie toewijzen geïntegreerd worden en in elkaars verlengde komen te liggen. Het matchingsproces, waarbij belangstelling, kennis en kunde van het individu en eisen en wensen omtrent de te vullen functies bij elkaar worden gebracht, is een logische vervolgstap binnen de ontwikkelingen van de afdeling ILM. Daarnaast zijn strategische ontwikkelingen gaande op het gebied van fulltime-employment. Dit zal in de toekomst binnen de landmacht gaan verdwijnen. Dit heeft dan met name consequenties voor de categorie Beroeps Onbepaalde Tijd (BOT) en het burger personeel. Op termijn zal een ‘up or out’ systematiek zijn intrede doen. Een systeem dat de ene medewerker beschikt over wil en competenties om één of meerdere vervolgfuncties te verkrijgen binnen de krijgsmacht. De ander zal de organisatie confronteren of door de organisatie geconfronteerd worden met een nee en zich derhalve oriënteren op de externe arbeidsmarkt.

Het implementeren van de toekomstige plannen op het P&O gebied binnen Defensie heeft consequenties, maar ook aansluitpunten op de toekomst van de afdeling ILM. Bijvoorbeeld het beheer op zowel functioneel en zeker administratief gebied zal veel minder door de P&O-dienst en veel meer door de lijnmanager en het individu en op afstand geschieden. De regionale benadering die is ingezet door de afdeling sluit haarfijn aan bij het nieuwe denken van Defensie op het P&O gebied. Daarnaast is de verdere professionalisering van de medewerkers een goede opstap voor een mogelijk gestalte geven aan een defensiebreed loopbaanbegeleidingproces. Tevens zullen de loopbaanbegeleiders op termijn op juiste wijze invulling geven aan de balans tussen de ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers. Hierbij speelt het ontwikkelen van competenties een belangrijke rol. De landmacht moet het krijgsmachtdeel eigen denken verlaten en initiatief nemen om het competentie management op de diverse agenda's te plaatsen. Hierdoor zal persoons- en organisatieontwikkeling binnen Defensie een positieve stimulans krijgen. Op deze wijze ervaart het personeel de verandering als een vernieuwing en niet als “oude wijn in nieuwe zakken”.

In en schematisch overzicht wordt de analyse van het loopbaanmanagement van heden en toekomst weergegeven in figuur 6.2 op pagina 66 en 67.

### **Centrale vraag**

*“Hoe moet de landmacht haar loopbaanmanagement vormgeven om bij te dragen aan het gewenste moderne personeelsbeleid (Defensienota 2000) en nieuwe politieke richtlijnen (Prinsjesdagbrief 2003)?”*

Onze omgeving verandert snel en heeft invloed op organisaties. De veranderingen in deze tijd dwingen organisaties om op een andere manier met haar personeel om te gaan. Medewerkers worden door deze veranderingen gedwongen ook te investeren in hun persoonlijke ontwikkeling. Een instrument om de organisatie- en de persoonlijke ontwikkeling op elkaar af te stemmen is loopbaanmanagement. Loopbaanmanagement is immers een systematische afstemming tussen enerzijds de behoeften en mogelijkheden van

de organisatie en anderzijds de wensen van het personeel om zich door het opdoen van kennis, vaardigheden en ervaring binnen de organisatie te kunnen ontwikkelen.

De Defensieorganisatie zag zich door de omgeving genoodzaakt anders om te gaan met haar personeel. In de Defensienota 2000 werd aangegeven dat het systeem van in-, door- en uitstroom moest worden verbeterd. Het systeem moest voldoende flexibel zijn om in te kunnen spelen op ontwikkelingen binnen en buiten de Defensieorganisatie en diende te voorzien in de benodigde ervaringsopbouw. Tevens werd gesteld dat verdere doorgroei- en loopbaanmogelijkheden worden bepaald door de geschiktheid van de militair om te functioneren op een naast hoger niveau en door de behoefte van de organisatie.

Een logische stap van de landmacht om invulling te geven aan het gewenste personeelsbeleid zoals omschreven in de Defensienota 2000 was het oprichten van de afdeling Integraal Loopbaanmanagement. Eind 2003 was de definitieve oprichting van de afdeling ILM een feit. Ontwikkelingen en veranderingen zijn echter aan de orde van de dag. De regering heeft op de derde dinsdag van september 2003 met de Prinsjesdagbrief forse bezuinigingen aangekondigd. Ook de Defensieorganisatie werd hiermee geconfronteerd en ingrijpende consequenties zijn het gevolg. Minister Kamp en Staatssecretaris van der Knaap zagen in dat de kaasschaafmethode geen soelaas bood en structurele maatregelen waren het gevolg. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de landmachtorganisatie en daarmee ook op het loopbaanmanagement.

Met behulp van de 4x W-vraag en de 7'ssen uit het model wil ik antwoord geven op de vraag hoe de landmacht haar loopbaanmanagement vorm moet geven. De vier W-vragen zijn als volgt te formuleren;

- Wat gaat al goed (analyse van huidige situatie)?
- Wat kan er beter (conclusies)?
- Wat moet er beter (conclusies)?
- Wat te doen (aanbevelingen)?

Door het apart hanteren van de 7'ssen beantwoord ik de eerste drie W-vragen en met de aanbevelingen onder het gedeelte een andere aanpak, beëindig ik deze paragraaf.

### **'Shared Values'**

Het ontwikkelingsgericht denken en handelen verdient in de toekomst van de landmacht nog meer aandacht. De individuele medewerker en commandant moeten zich realiseren als er aan dit concept invulling wordt gegeven er steeds meer nadruk komt op de 'juiste medewerker' op de 'juiste functie'. Hierdoor wordt optimaal van de aanwezige competenties gebruik gemaakt en dit is zowel vanuit personeels- als organisatieperspectief een positieve stimulans. Tevens zorgt de ontwikkeling van competenties, d.m.v. het scholen en trainen van personeel en het hanteren van competenties in functiebeschrijvingen en –toewijzen, aansluiting bij de doelstelling op langere termijn. Dit is het loslaten van het concept fulltime-employment en het introduceren van een 'up or out' systematiek.

### **'Strategy'**

Een evenwicht vinden tussen de ontwikkeling van organisatie en medewerkers is van strategisch belang. In tijden van reducties door teruglopende financiën is het tevens van belang dat deze doelstelling breed binnen de landmacht wordt uitgedragen. Dit realiseer je door het neerzetten van een goed lopend begeleidingsproces en te zorgen dat het product goed binnen de organisatie aanslaat.

**‘Structure’**

De regionale benadering van loopbaanbegeleiding en centrale regie van functietoewijzen ligt in lijn met de defensiebrede ontwikkeling van de toekomstige P&O organisatie, namelijk beheer op afstand en advisering binnen de regio’s. Het intensiveren en verbeteren van de regionale loopbaanbegeleiding door met name ‘learning by doing’ maakt een eventuele aansluiting bij een defensiebreed loopbaanbegeleidingproces alleen maar makkelijker.

**‘Staff’**

Het personeel heeft reeds een veranderingsslag ondergaan d.m.v. gerichte opleiding en training. Dit moet verder worden doorontwikkeld met behulp van het inzetten van een aantal instrumenten, zoals super-, intervisie en coaching. In deze financieel mindere tijden moet de inzet van deze instrumenten worden gewaarborgd. Deze verdere professionalisering van de medewerkers versterkt het product loopbaanbegeleiding.

**‘Systems’**

Het integreren van loopbaanbegeleiding en functietoewijzing is een logische start en zal met de komst van een defensiebreed informatiesysteem moeten worden ondersteund. Ook is er behoefte aan operationalisering van competentie management. In de interim-periode totdat de competenties gereed zijn om toegepast te worden, kunnen de huidige functiebeschrijvingen en de daarin opgenomen kennis- en ervaringsopbouw en de inmiddels opgemaakte IOP’n van de medewerkers in een nog verder te ontwikkelen functietoewijzingsproces worden toegepast. Binnen dit proces worden de vaardigheden en ervaring van de medewerker vergeleken met de eisen en wensen van de openstaande functie.

**‘Skills’**

De huidige kernvaardigheden van de afdeling zijn het op vakkundige wijze samenbrengen van functies, die aansluiten bij de gerealiseerde opleiding, ervaring en wensen van de medewerkers en de investering in de verdere ontwikkeling door loopbaanbegeleiders. Een voorwaarde om loopbaanmanagement volledig binnen Defensie operationeel te maken is het doorontwikkelen van competentie management. Deze ontwikkeling geldt voor zowel de organisatie- als personeelszijde.

**‘Style’**

Commandanten en individuele medewerkers moeten ontwikkelingsgericht gaan denken en handelen. Deze beleving is naar mijn mening een essentiële voorwaarde om in de toekomst loopbaanmanagement binnen de landmacht en Defensie tot volle wasdom te laten komen. Indien aan deze voorwaarde niet wordt voldaan zal het toekomstig loopbaanmanagement niet worden gerealiseerd.

In een schematisch overzicht wordt de analyse van het loopbaanmanagement binnen de landmacht van verleden, heden en toekomst weergegeven.

<b>De 7-ssen uit het model</b>	<b>Loopbaanmanagement in het verleden</b>	<b>Loopbaanmanagement in het heden</b>	<b>Toekomstig loopbaanmanagement</b>
‘Shared Values’	<i>De landmacht had geen overkoepelend beeld m.b.t. de invulling van loopbaanmanagement.</i>	<i>De waarde is gericht op de klant, zoals: afspraak is afspraak, aandacht voor het personeel. De kwaliteit van de functieervulling en persoonlijke ambities en</i>	<i>De ontwikkeling van de medewerkers en organisatie moeten zoveel mogelijk met elkaar in de pas lopen, er is behoefte aan het instrument competentie management. Het feit dat defensiebreed P&amp;O beleid en</i>

		<i>potentieel bepalen de loopbaanmogelijkheden.</i>	<i>processen worden gestandaardiseerd betekent dat het krijgsmachtdeel eigen denken en uitvoeren verandert. Het zal verschuiven naar een gezamenlijk defensie denken en uitvoeren (waar mogelijk) en er zal slechts onderscheid zijn waar nodig.</i>
<i>'Strategy'</i>	<i>Verdeelde strategieën leiden tot versnippering en suboptimalisatie.</i>	<i>Gericht op aansluiting tussen organisatie en persoonlijke doelstellingen, door regelmatig contact / begeleiding.</i>	<i>Het doel is een evenwicht tussen de ontwikkeling van de organisatie en die van de medewerkers te bewerkstelligen. Op de weg daar naartoe zijn een minder gesloten personeelssysteem en voortdurende aandacht voor ontwikkelen essentieel.</i>
<i>'Structure'</i>	<i>De organisatiedelen belast met loopbaanmanagement werkten gedivergeerd en gefragmenteerd.</i>	<i>De ketenverantwoordelijkheid op het gebied van loopbaanmanagement is binnen een organisatie ondergebracht met een regionale benadering.</i>	<i>De regionale benadering die is ingebed in de structuur van de afdeling ILM sluit aan bij het nieuwe denken binnen Defensie op het gebied van P&amp;O, namelijk beheer op afstand en advisering binnen de regio's.</i>
<i>'Staff'</i>	<i>Er was sprake van verkokering van scope.</i>	<i>Het personeel heeft een veranderingsslag doorgemaakt door gerichte opleiding en training.</i>	<i>Door het huidige personeel ontwikkeltrajecten te bieden en te eisen krijgt de verdere professionalisering van de medewerkers gestalte. De instrumenten die o.a. worden gehanteerd zijn intervisie, supervisie, coachen en teambuilding. Hiervoor zal ruimte, tijd en geld moeten worden vrijgemaakt.</i>
<i>'Systems'</i>	<i>Door het hanteren van verschillende systemen en procedures bestond er nauwelijks uitwisseling van informatie tussen de diverse organisaties.</i>	<i>Door het hanteren van een informatiesysteem en dezelfde procedures verloopt het functie toewijzen en de loopbaanbegeleiding op eenduidige en transparante wijze.</i>	<i>De processen loopbaanbegeleiding en functietoewijzing moeten geïntegreerd worden. Het hanteren van een matchingsproces is een logische stap en moet uiteindelijk op een systeem van competenties defensiebreed worden gebaseerd.</i>
<i>'Skills'</i>	<i>Betrokken organisaties waren goed in bepaalde deelaspecten van loopbaanbegeleiding, bijvoorbeeld het helpen aan een opleiding, baan of externe begeleiding.</i>	<i>De landmacht is door een integrale benadering meer in staat haar functies te laten vervullen door personeel dat qua opleiding en vaardigheden beter op deze functies zijn voorbereid.</i>	<i>Een verdere ontwikkeling van de toekomstplannen binnen de organisatie betekent duidelijkheid over de keuzemogelijkheden voor de medewerkers. Het hanteren van competentieprofielen binnen de Defensieorganisatie moet worden opgepakt.</i>

'Style'	<i>Stijl uitvoerenden: klantgericht, paternalistisch Stijl leidinggevenden: Hiërarchisch, niet gericht op ontwikkeling medewerkers, geen super/intervisie.</i>	<i>De samenwerking binnen de afdeling is meer gebaseerd op vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheden.</i>	<i>Er zal in de toekomst een nieuw soort zakelijkheid ontstaan. Organisatie en medewerkers hebben elkaar nodig maar mogen niet te zeer van elkaar afhankelijk zijn.</i>
---------	--	--	---

*Figuur 6.2: Verleden, heden en toekomst (DP&O: 2003).*

Vanuit personeelsperspectief heeft toekomstig loopbaanmanagement zeker betekenis. Het operationele gedeelte van de landmacht zal steeds meer bestaan uit personeel met kortlopende contracten. Door de ontstaffing en een nieuwe aansturing binnen de Defensieorganisatie wordt de totale opbouw veel platter en smaller. Dit heeft consequenties voor de doorgroeimogelijkheden van de Beroeps Onbepaalde Tijd en burger personeel. Op langere termijn zal lifetime-employment verdwijnen. Het individu heeft zijn eigen verantwoordelijkheid om zelf te investeren in de eigen groei en ontwikkeling en de verwezenlijking van de eigen interesses en doelen. Het individu heeft dus baat bij loopbaanplanning omdat de afstemming van de individuele ontwikkeling hem/haar inzicht geeft in wat de eigen individuele (on)mogelijkheden zijn. Daarnaast geeft het loopbaanmanagement tevens inzicht in wat de mogelijkheden binnen de organisatie zijn. Het employability gedachtegoed krijgt hiermee invulling. Het individu heeft zijn inzetbaarheid vergroot door het opdoen van kennis en ervaring, bereidheid tot mobiliteit en kennis van arbeidsmarkt (zowel intern als extern).

Vanuit het organisatieperspectief heeft het toekomstige loopbaanmanagement de functie om in het kader van personeelsvoorziening en motivatie de groei van mensen te bevorderen. Het is een optimale afstemming van de behoeften, mogelijkheden en ontwikkelingen van de organisatie en de wensen en mogelijkheden van de medewerkers. Met als doel een continue en adequate bezetting van functies binnen de organisatie te waarborgen en tegelijkertijd ontwikkelingsmogelijkheden te scheppen voor medewerkers. Door deze benadering te hanteren kan de landmacht goed omgaan met veranderingen die zowel binnen als buiten de organisatie liggen en geeft het op juiste wijze invulling aan het nieuw geformuleerde personeelsbeleid binnen Defensie.

### **Een andere aanpak**

Vanuit de beschouwing en beantwoording van de vragen zijn bij de beantwoording van deelvraag 4 en de centrale vraag aanbevelingen gedaan. Die zijn opgenomen in het bovenstaande schema (figuur 6.2).

Hier volgen nog een aantal aanbevelingen;

- Het doorontwikkelen van competenties is een belangrijk instrument om het nieuw geformuleerde personeelsbeleid van Defensie te realiseren. Met de introductie van een nieuw defensiebreed personeelsinformatiesysteem wordt een kans geboden om het competentie management door te ontwikkelen en te implementeren.
- De landmacht moet het initiatief nemen om deze kans bij de andere krijgsmachtdelen en de Centrale Organisatie op de agenda te plaatsen en daarvoor te zorgen dat het door ontwikkelen van competenties defensiebreed wordt opgepakt.
- De landmacht moet in deze tussenfase gebruik maken van de reeds bestaande middelen om competentie gericht te gaan denken en handelen. Hanteer de huidige functiebeschrijvingen en de opgemaakte Individueel Ontwikkelings Plannen (IOP' n)

om tot een vergelijk te komen in de aanstaande toewijzing van functies voor de BOT-militairen.

- Commandanten en individuele medewerkers moeten ontwikkelingsgericht gaan denken en handelen. De veranderbaarheid van cultuur als een actief van binnenuit te beïnvloeden proces zal ook bij de landmacht moeten groeien. Commandanten en medewerkers moeten in het kader van persoonlijke- en organisatieontwikkeling zelf tot inzicht komen wat hun sterke en zwakke kanten zijn en waar hun kansen en bedreigingen liggen.
- Daarnaast kan door krachtige persoonlijkheden (boegbeelden) op sleutelposities te plaatsen het gedrag van personeel worden beïnvloed. Dit zijn bijvoorbeeld sleutelfuncties in de nieuwe P&O organisatie van de landmacht, maar ook nieuw te plaatsen lijnmanagers binnen het nog op te richten Commando Landstrijdkrachten. Zij kunnen door een open, transparante en communicatief vaardige wijze de medewerkers inzicht geven in het in te zetten veranderingsproces.
- Financiële ruimte en tijd moet worden vrijgemaakt om het loopbaanbegeleidingproces te intensiveren en verbeteren. Dit betekent een gerichte inzet van instrumenten als opleiding en training, maar ook super-, intervisie, coaching en begeleiding. Hierdoor wordt het product loopbaanbegeleiding binnen de landmacht beter neergezet en zijn de professionele medewerkers makkelijker in staat om een mogelijk toekomstige omslag naar een defensiebrede loopbaanbegeleiding te maken.
- De groei naar regionale P&O centra binnen de landmacht zullen andere taken en personeel opleveren. De top van de landmacht zal zich moeten buigen over hoe het kwalitatief hoogwaardige P&O-personeel dat in de omvorming van “oude” naar “nieuwe” P&O organisatie vrij komt van functie, behouden blijft voor de landmacht.

### 6.3 Reflectie

Dit onderzoek heeft zich gericht op hoe de landmacht het loopbaanmanagement nu en in de toekomst op een dusdanige wijze hanteert, dat dit leidt tot een beter evenwicht voor zowel de medewerkers als de organisatie. De methode van onderzoek van de uitvoeringspraktijk maakt het niet mogelijk om de resultaten ook direct op andere organisaties toepasbaar te verklaren. Met deze conclusie rekening houdend is het de vraag of de theoretisch inzichten en de wijze van werken toepasbaar zijn voor andere vraagstukken en in andere organisaties.

Het theoretisch kader is afkomstig uit algemene bestuurskundige en organisatie- en managementliteratuur. De inzichten rondom recente maatschappelijke veranderingen, personeelsmanagement en Human Resource Management zijn bruikbaar bij de benadering van algemene personele vraagstukken binnen organisaties. De delen van het theoretisch kader die zijn toegespitst op organisatie- en individuele ontwikkeling zijn dusdanig algemeen dat zij bruikbaar zijn als startpunt voor beschouwingen van de relatie tussen organisaties en medewerkers. Dit theoretisch kader is vooral bruikbaar bij de andere krijgsmachtdelen van Defensie en andere organisatiedelen binnen de Nederlandse overheid. Het model van Peters & Waterman is gekozen omdat dit model vanuit meerdere perspectieven kijkt en gebruik maakt van meerdere criteria om naar een onderwerp te kijken. Het model is toepasbaar binnen organisaties voor zowel probleeminventarisatie als het stellen van een diagnose. De hardere en zachtere aspecten zijn even belangrijk binnen het model en door het evenwichtig toepassen van deze aspecten is het beeld van de organisatie compleet.



**Persoonlijk.**

In mijn zoektocht naar informatie voor deze beschouwing ben ik met vele theoretische noties en praktijkervaringen rond het concept loopbaanmanagement in aanraking gekomen. Deze zoektocht en het schrijven van mijn beschouwing heeft mij persoonlijk het inzicht in de theoretische achtergronden en diverse uitvoeringen in de praktijk enorm doen toenemen. Ik ben ervan overtuigd dat deze opgedane kennis mij als projectleider van de afdeling ILM een enorme steun zal geven in het meedenken aan de ontwikkelingen op het gebied van loopbaanmanagement die de DP&O, de landmacht en Defensie in de toekomst staan te wachten.

**Bijlage 1: GERAADPLEEGDE BRONNEN****B-1.1 Literatuur**

- Albinski, M, *Onderzoekstypen in de Sociologie*, Assen, 1981.
- Allison, G.T., *Essence of decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*, Harper Collins Publishers, Harvard University, 1971.
- Bakker, J. en J. Paauwe, *Strtomingen in het denken over personeelsbeleid* in J. Paauwe en J.H. Huigen (red), *Personeelsmanagement in bedrijf*, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn/Diegem, 1996.
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills en R.E. Walton, *Managing human assets*, Free Press, New York, 1984.
- Bolweg, J.F. en J.M.M, Maenhout, *Full employability: economisch noodzakelijk, sociologisch naïef*, in J. Paauwe en J.H. Huigen (red), *Personeelsmanagement in bedrijf*, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn/Diegem, 1996.
- Bruel, M en C. Colsen, *De geluksfabriek. Over het binden en boeien van mensen in organisaties*, 6<sup>e</sup> druk, Scriptum Management, Schiedam, 2000.
- Gasperz, J.B.R. en E.M. Ott, *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*, Van Gorcum, Assen & Stichting Management Studies, Den Haag, 1997.
- Guest, D.E., *Human Resource Management and Industrial Relations in Journal of Management Studies*, 24-5, 1987.
- Kingdon, J.W., *Agendas, alternatives and public policies*, Boston/Toronto, 1984.
- Kluytmans, F., *Ontwikkelingen in het management van personeel* in F. Kluytmans (red), *Leerboek Personeelsmanagement*, 3<sup>e</sup> druk, Kluwer, Deventer & Open Universiteit, Heerlen, 1999.
- Kluytmans, F. en J. Paauwe, *HRM-denkbeelden: de balans opgemaakt* in J. Paauwe en J.H. Huijgen (red), *Personeelsmanagement in bedrijf*, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn/Diegem, 1996.
- Kluytmans, F., *Human resource management als concept en tijdverschijnsel* in F. Kluytmans en W.F. van der Meeren (red), *Management van Human Resources. Stromen, stimuleren, structureren*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer & Open Universiteit, Heerlen, 2000.
- Hakvoort, J.L.M., *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Uitgeverij Eburon, Delft, 1995.
- Hope, V. en Hendry, J., *Corporate cultural change, is it relevant for the organisations of the 1990's*, Michigan, 1996.
- Lintsen, J.W. en C.J. Breed, *De overheid en haar omgeving* in W. Lemstra, C.J.N. Versteden en W.J. Kuiken (red), *Handboek overheidsmanagement*, 2<sup>e</sup> geheel herziene druk, Samson H.D. Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn / Brussel, 1996.
- Majone, G., *Evidence, Argument, and Persuasions in the Policy Process*, Yale University Press, New Haven & London, 1989.
- Mintzberg, H., *Structure in fives: designing effective organisations*, Prentice Hall International. Hemel Hempstead & Academic Service, Schoonhoven, 1983.
- Nijs, W.F. de. *De personele component* in J.A.C.M. Doorewaard en W.F. de Nijs (red), *Integraal Management*, Stenfert Kroese, Leiden / Antwerpen, 1992.

- Otto, M.M., *Het besturen van veranderingsprocessen*, in W. Lemstra, C.J.N. Versteden en W.J. Kuiken (red), *Handboek overheidsmanagement*, 2<sup>e</sup> geheel herziene druk, Samson H.D. Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn / Brussel, 1996.
- Paauwe, J. *Sociaal ondernemingsbeleid tussen dwang en ambitie*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1989.
- Paffen, M.J.A., *Loopbaan-management*, Samson, Alphen aan den Rijn, 2000.
- Rosenthal, U., A.B. Ringeling, M.A.P. Bovens, P. 't Hart en M.J.W. van Twist, *Openbaar bestuur, Beleid, organisatie en politiek*, 5<sup>e</sup> geheel herziene druk, Samson H.D. Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn, 1996.
- Schoemaker, M., *Employability: loopbanen, mobiliteit en investeren in talenten*, in Doorewaard, H en W. de Nijs, *Organisatieontwikkeling en human resource management*, Lemma BV, Utrecht, 2002.
- Spijkerman, R en D. Admiraal, *Loopbaancompetenties, management van mogelijkheden*, Samson, Alphen aan den Rijn, 2000.
- Steijn, B., *Werken in de informatiesamenleving*, Koninklijke Van Gorcum, Assen, 2001.
- Vloerberghs, D., *Human resource Management. Visie, strategieën en toepassingen*, Acco, Leuven / Amersfoort, 1989.

### **B-1.2 Documenten**

- Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, *De arbeidsmarkt in de collectieve sector*, Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, Den Haag, 2001.
- Bolweg, J. en R. Tissen, Van personeelsbeleid naar personeelsmanagement, *Personeelsmanagement in 'support of excellence'*, *Gids voor personeelsbeleid*, juli-augustus, 1986.
- Defensie, *Defensienota, Herstructurering en verkleining*, Sdu Uitgeverij, Den Haag, 1991.
- Defensie, *Prioriteitennota, Een andere wereld, een andere Defensie*, Sdu Uitgeverij, 1993.
- Defensie, *Defensie Strategisch Plan 1997*, Defensie (eigen beheer), Den Haag, juli 1997.
- Defensie, *Defensienota 2000*, Sdu Uitgevers, Den Haag, november 1999.
- Defensie, *Strategisch Akkoord en Najaarsbrief 2002*, Defensie (eigen beheer), Den Haag, oktober 2002.
- Defensie, *"Topstructuur van Defensie"*, Kamerbrief 28 600X, nr 46, 28 mei 2003.
- Defensie, *Personeelsbrief 2003*, Defensie (eigen beheer), Den Haag, september 2003.
- Kluytmans, F., *Human Resource Management: schone schijn of sprong voorwaarts*, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jaargang 5, nr 4, 1989.
- KPMG, *Employability management*, KPMG Management Consulting, NIVE.
- Landmacht, *Beleidskader Verbetering Bedrijfsvoering Koninklijke Landmacht*, Landmacht (eigen beheer), Den Haag, 1991.
- Landmacht, *Beleidsvisie Decentralisatie personele Functie KL, Strategisch Personeelsmanagement bij de Koninklijke Landmacht anno 1993 en 1998*, Landmacht (eigen beheer), Den Haag, maart 1994.
- Pals, C.A.M. en van der Steen V.Th., *Tussen resultaat en satisfactie, Op zoek naar een passende balans in de arbeidsrelatie*, Haastrecht/Doetinchem oktober 2001.

**B-1.3 Geraadpleegde en geïnterviewde personen**

- Boer, R.P., Commandant 41<sup>e</sup> Afdeling Veldartillerie, Seedorf.
- Leijh, Plaatsvervangend Directeur Personeel & Organisatie, Den Haag
- Hoefsloot, F., Souschef Personeelsbeleid, Directie Personeel & Organisatie, Den Haag.
- Saris, W., Hoofd afdeling POBA, Directie Personeel & Organisatie, Den Haag.
- Pals, C.A.M., voormalig projectleider Loopbaanmanagement KL, Hogere Militaire Vorming, Delft.
- Pruysenaere de la Woestijne, R., Hoofd afdeling ILM, Directie Personeel & Organisatie, Den Haag.

## **Bijlage 2: INTERVIEWVRAGEN**

### **Significante waarden.**

- Wat doet de landmacht volgens u aan loopbaanmanagement?
- Waar staat het loopbaanmanagement, volgens u?
- Welke belemmeringen ervaart u in uw eigen organisatie?

### **Strategie.**

- Welke doelen heeft de landmacht zich gesteld?
- Hoe denkt u die doelen te kunnen verwezenlijken!
- Welke belemmeringen ervaart u in uw organisatie bij de verwezenlijking van de doelen?

### **Structuur.**

- Hoe is het loopbaanmanagement op dit moment georganiseerd?
- Welke belemmeringen ervaart u in uw eigen organisatie?
- Zijn er volgens u verbeterpunten te realiseren?

### **Staf/personeel.**

- Wat vindt u van de kennis en opleiding van het personeel, die uitvoering geven aan loopbaanmanagement?
- Wat vindt u van het gedrag en motivatie van het personeel?
- Ziet u verbeterpunten voor het personeel?

### **Systemen.**

- Welke procedures (formeel en informeel) worden gehanteerd?
- Zijn er volgens u verbeterpunten aan te brengen en/of ziet u belemmeringen?

### **Sleutelvaardigheden.**

- Waar is de organisatie volgens u goed in?
- Zijn er volgens u verbeterpunten aan te brengen en/of ziet u belemmeringen?

### **Stijl.**

- Wat vindt u van de samenwerking binnen uw organisatie?
- Zijn er volgens uw verbeterpunten te realiseren?

---

**Bijlage 3: LIJST VAN AFBEELDINGEN**

Figuur 1.1.	7'ssen model	6
Figuur 4.2	Model Loopbaanmanagement	31
Figuur 4.3	Shared Values (verleden)	36
Figuur 4.4	Strategy (verleden)	37
Figuur 4.5	Structure (verleden)	37
Figuur 4.6	Staff (verleden)	37
Figuur 4.7	Systems (verleden)	37
Figuur 4.8	Skills (verleden)	38
Figuur 4.9	Style (verleden)	38
Figuur 4.10	Organogram afdeling Integraal Loopbaanmanagement (ILM)	39
Figuur 4.11	Shared Values (heden)	41
Figuur 4.12	Strategy (heden)	42
Figuur 4.13	Structure (heden)	42
Figuur 4.14	Staff (heden)	42
Figuur 4.15	Systems (heden)	43
Figuur 4.16	Skills (heden)	43
Figuur 4.17	Style (heden)	43
Figuur 4.18	Tabel 7'ssen model (heden en verleden)	44
Figuur 5.1	Reductie personeelscategorieën	46
Figuur 5.2	Hoofddirectie Personeel	47
Figuur 5.3	P&O organisatie landmacht	47
Figuur 5.4	Dienstencentrum Personeel	48
Figuur 5.5	Verschuivingen in aandachtsgebieden	48
Figuur 5.6	HRM-concept	49

## LIJST VAN AFBEELDINGEN

---

Figuur 5.7	Shared Values (toekomst)	50
Figuur 5.8	Strategy (toekomst)	51
Figuur 5.9	Structure (toekomst)	52
Figuur 5.10	Staff (toekomst)	53
Figuur 5.11	Systems (toekomst)	54
Figuur 5.12	Skills (toekomst)	55
Figuur 5.13	Style (toekomst)	56
Figuur 5.14	Tabel 7'ssen model (heden en toekomst)	58
Figuur 6.2	Tabel 7'ssen model (verleden, heden en toekomst)	68

**Bijlage 4: LIJST MET AFKORTINGEN**

BAM	Bureau Arbeidsmobiliteit
BBT	Beroeps Bepaalde Tijd
BOCO	begeleidings Organisatie Civiele Opleidingen
BOT	Beroeps Onbepaalde Tijd
CO	Centrale Organisatie
DP&O	Directie Personeel & Organisatie
DICO	Defensie Interservice Commando
ERP	Enterprise Resource Planning
Flex-P	Flexibiliteit Personeelsbeleid
HDP	Hoofd Directie Personeel
HKL	Herstructurering Koninklijke Landmacht
HRM	Human Resource Management
IKS	Instituut voor Keuring en Selectie
ILM	Integraal Loopbaanmanagement
IOP	Individueel Ontwikkelings Plan
IPB	Individueel personeels Beheer
KL	Koninklijke Landmacht
Natres	Nationale Reserve
NAVO	Noord Atlantisch Verdrags Organisatie
MD	Management Development
MDD	Maatschappelijke Dienst Defensie
PHEPKL	Project Heroriëntatie Personele functie Koninklijke Landmacht
PIOFAH	Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Aanschaf en Huisvesting
RAC	Regionale Arbeidsmarkt Consulent
P&O	Personeel en Organisatie
RVE	Resultaat Verantwoordelijke Eenheid