

Aan:
Voorzitter werkgroep AP
d.t.v. secretariaat CAOP
Postbus 556
2501 CN Den Haag

Datum
23 december 2013

Ons kenmerk
ACOPRS33

Onderwerp
Evaluatie Pilot Loopbaanbeleid KMar

Geachte voorzitter,

Inleiding

Op 1 januari 2008 is bij Defensie het Flexibel Personeelssysteem (FPS) ingevoerd. Dit FPS moet zorgen voor een evenwichtige personeelsopbouw die noodzakelijk is voor een goede operationele inzetbaarheid van de krijgsmacht. Om dat te bewerkstelligen werd het fasesysteem geïntroduceerd en kreeg Defensie als vrijwel enige werkgever in Nederland het recht om medewerkers rond het dertigste levensjaar op basis van het organisatiebelang te ontslaan.

Om dit organisatiebelang in evenwicht te houden met het belang van de medewerkers en daarmee te blijven voldoen aan het vereiste van goed werkgeverschap werd in het FPS tevens een tweede doelstelling ingebouwd. Die betreft de voortdurende talentontwikkeling van het personeel via opleidingen, loopbaanbeleid- en begeleiding alsmede door werkervaring op te doen in opeenvolgende functies. De investering in talentontwikkeling moet niet alleen leiden tot een kwalitatief optimale personeelsopbouw en meer loopbaanmogelijkheden voor de militair maar ook tot een versterking van de arbeidsmarktkwalificatie van de militair. Deze kwalificatie is met name ook van belang, wanneer de militair zijn loopbaan buiten Defensie moet voortzetten. (Nota van Toelichting bij wijziging van het AMAR, Stbl. 2011/21). Ten behoeve van deze talentontwikkeling werden er sinds 2011 diverse instrumenten opgenomen in het AMAR en onderliggende regelgeving, maar diende er ook daadwerkelijk loopbaanbeleid te worden ontwikkeld.

In mei 2010 is daartoe de Pilot Loopbaanbeleid KMar van start gegaan met als doel om voor een vastgestelde groep medewerkers de visie op het loopbaanbeleid KMar in relatie tot FPS en bijbehorende instrumenten in de praktijk te onderzoeken. Volgens het startdocument van 20 april 2010 zou de medewerker na de pilot moeten weten hoe hij zijn eigen loopbaan kan regisseren, welke begeleiding hij van zijn leidinggevende en loopbaanbegeleider kan verwachten en hoe eventuele horizontale dan wel verticale stappen mede op basis van competenties worden gerealiseerd. In het verlengde hiervan zou de werkgever na de pilot weten of de processen en procedures in de praktijk werken en of dit loopbaanbeleid wellicht ook voor de rest van Defensie bruikbaar zou zijn. Kortom, een evaluatie van de pilot zou niet alleen een evaluatie van dit specifieke loopbaanbeleid opleveren, maar ook een evaluatie van het FPS voor wat betreft de talentontwikkeling.

Pagina 1

Bezoekadres
Steinhagenseweg 2c
3446 GP Woerden

Postadres
Postbus 157
3440 AD Woerden

T 0348 487050
F 0348 487051
E afmp@afmp.nl
I www.afmp-fnv.nl

Postbank 1933098

K.v.K. 40507317

Georganiseerd Overleg Sector Defensie
(SOD)
Ingekomen: 23-12-2013
Briefnummer: AP/13.00712
Zaaknummer: ZD. 003.1
Status: Behandeld

Evaluatie en enquête

Op 17 juli 2012 heeft u ons uw Evaluatierapport Pilot Loopbaanbeleid KMar aangeboden. Volgens de ACOP komt uit dit evaluatierapport onvoldoende naar voren of de betreffende KMar-medewerker door de maatregelen uit de pilot in samenhang met de betreffende FPS-instrumenten nu daadwerkelijk de regie over zijn/haar eigen loopbaan kan voeren. Dit is voor ons de reden geweest om onder de medewerkers van de KMar een enquête uit te zetten over hun ervaringen met de pilot. Hierbij was het voor ons niet alleen van belang of de medewerkers inmiddels de kennis hebben verkregen om hun eigen loopbaan vorm te geven ('weten'), maar met name of zij in de praktijk voldoende kansen kregen om dit ten uitvoer te brengen ('kunnen') en of er daarmee onder het personeel voldoende draagvlak bleek te zijn ontstaan voor dit loopbaanbeleid ('willen'). In de pilot is een groot deel van de verantwoordelijkheid van de ontwikkeling van de loopbaan bij de medewerkers zelf neergelegd. De werkgever blijft, mede gezien de ontslagbevoegdheid rond het dertigste levensjaar, ons inziens echter altijd eindverantwoordelijk voor het scheppen van de juiste voorwaarden om tot de in het FPS bedoelde talentontwikkeling te komen. Hiervoor is niet alleen draagvlak bij de werkgever, maar ook zeker bij de medewerkers nodig.

Uit de uitkomsten van de enquête (zie bijlage) en daarop door ons gevoerde persoonlijke gesprekken met de medewerkers is gebleken dat het met het draagvlak voor het gevoerde loopbaanbeleid slecht is gesteld. Dit lijkt niet te komen doordat de kennis over de beschikbare instrumenten ontbreekt of door onwil bij de medewerkers om meer regie over hun eigen loopbaan te voeren. Integendeel, vrijwel iedere medewerker beseft dat het niet meer van deze tijd is dat de werkgever je je hele carrière bij de hand neemt. Tevens is er volop het besef dat de banen bij Defensie niet meer voor het oprapen liggen en dat er meer eigen initiatief wordt gevraagd en er bijvoorbeeld ook verder gereisd moet worden voor de ideale functie. Het overgrote merendeel zou het dan ook prima vinden om meer invloed te kunnen uitoefenen op zijn ontwikkeling. Opvallend daarbij is dat carrièregang voor de meesten niet het hoofddoel is, maar wel het creëren van rust en zekerheid, zowel op het werk als thuis. In de praktijk is echter gebleken dat het nieuwe loopbaanbeleid alleen maar meer onrust en onzekerheid met zich meebrengt en dat het voeren van een eigen regie vrijwel onmogelijk is. Het vertrouwen in het huidige loopbaanbeleid en de bijhorende FPS-instrumenten is dan ook zeer laag, waardoor het aan draagvlak ontbreekt om er goed gebruik van te kunnen maken. De volgende punten worden door de ondervraagden aangegeven als belangrijkste struikelblokken in het huidige loopbaanbeleid:

1) Gebrek aan loopbaanbegeleiding

Aangezien de gemiddelde medewerkers zelf geen opgeleide P&O-medewerker is, is hij voor de ontwikkeling van zijn loopbaan afhankelijk van de begeleiding die hij daarbij krijgt van met name zijn leidinggevende en de loopbaanbegeleider. Wat betreft de leidinggevende geeft een ruime meerderheid van de ondervraagden aan dat zij niet weten welke begeleiding ze van hun leidinggevende kunnen verwachten. Vooral in deze reorganisatietijd is de focus van de leidinggevende vrijwel volledig gericht op het organisatiebelang en blijft er weinig tijd en aandacht over voor de medewerkers. Mede door de korte functieduur van zowel de leidinggevende als de medewerker (zie ook punt 4) is er amper tijd om een goed beeld te krijgen van het functioneren van de medewerker, laat staan van zijn ontwikkelingsmogelijkheden.

Functioneringsgesprekken worden dan ook zelden jaarlijks gehouden en draaien in voorkomend geval vrijwel alleen om het huidige functioneren. Ontwikkelen van competenties komt zelden van de grond en voor stage en/of opleidingswensen ontbreekt het de leidinggevende aan budget.

Noodgedwongen verwijst de leidinggevende de medewerker hiervoor dan ook vaak naar de loopbaanbegeleider.

De ervaringen van de (weinig) medewerkers die contact hebben gehad met een loopbaanbegeleider verschillen sterk. Sommige medewerkers hebben een zeer gedegen begeleiding gehad, maar vele medewerkers hebben het gevoel dat de loopbaanbegeleider meer in dienst staat van de werkgever dan van de werknemer. Loopbaanbegeleiders willen kennelijk niemand teleurstellen en leggen alleen die zaken vast die binnen het organisatiebelang passen. Andere opleidingen of toekomstige functies worden ontraden, omdat daarvoor toch geen plaats of budget zou zijn. Daarentegen wordt er ook niet gezocht naar alternatieven, noch wordt er naar de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker gekeken bijvoorbeeld ten behoeve van een eventuele noodzakelijke carrière buiten de KMar.

2) Onvoldoende opleidingen/stages

De hierboven geschetste teleurstellende loopbaanbegeleiding is één van redenen dat er tot nu toe voor slechts een kwart van de ondervraagde medewerkers een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) is opgesteld. Ook de vele reorganisaties en bezuinigen hebben er toe geleid dat medewerkers het gevoel hebben dat het opstellen van een POP geen enkele nut heeft. Medewerkers zouden graag een beter beeld hebben hoe de loopbaan er voor hen uit zou kunnen komen te zien, maar hebben er geen vertrouwen in dat de organisatie daadwerkelijk oog en aandacht heeft voor hun wensen, laat staan dat er van een opgestelde POP iets terecht zou komen. Hierdoor zijn de mogelijkheden tot het volgen van een opleiding op basis van artikel 16 en 16a, die mede van groot belang zijn voor een eventuele carrière buiten de KMar, vrijwel geminimaliseerd. Maar ook van de overige opleidingsmogelijkheden komt door de bezuinigen weinig terecht. De werkgever lijkt alleen de medewerkers op te leiden die zij ook in een volgende functie wensen te zien en gebruiken de opleidingsaanvragen daardoor als een oneigenlijke voorselectie voor vervolgfuncties. Hetzelfde geldt voor het toekennen van stageplaatsen. Ondanks dat een goed stagebeleid op een eenvoudige en relatief goedkope wijze zou kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers en het voorkomen van een verkeerde carrièrekeuzes, lijkt de werkgever dit middel nu alleen te gebruiken in het kader van het organisatiebelang.

3) Slecht werkend functietoewijzingsproces

Volgens het startdocument (d.d. 20 april 2010), wordt met de pilot de zogenoemde strippenkaart losgelaten en staat het de medewerkers vrij om te solliciteren naar een functie van eigen keuze. Deze keuzevrijheid klinkt prachtig, maar wordt gezien het huidige functietoewijzingsproces door vele medewerkers in de praktijk als een wurggreep ervaren. Iedere 3 jaar moet de medewerker alles uit de kast halen om een andere functie te bemachtigen zodat je geen interne herplaatser wordt en de werkgever voortijdig afscheid van je kan nemen. Ondanks dat bij de KMar tot nu toe vrijwel geen enkele medewerker in het reguliere functietoewijzingsproces de organisatie gedwongen heeft hoeven te verlaten ervaren de medewerkers iedere sollicitatieronde toch weer als een ontslagmogelijkheid voor de werkgever. Dit effect zal ongetwijfeld nog groter zijn indien dit loopbaanbeleid zou worden ingevoerd bij Defensieonderdelen waar de boventaligheid een grotere rol speelt.

Met name de selectie voor generieke functies ervaren de medewerkers als een onnodig toneelstuk. Velen vinden het zonde van ieders tijd en energie om jezelf officieel te moeten presenteren voor een functie die je hiervoor ook al bekleedde ten opzichte van een commissie die (door de kleine KMar-wereld) lang niet altijd als onafhankelijk wordt gezien. In feite wordt het functietoewijzingsproces hierdoor oneigenlijk gebruikt om het functioneren van medewerkers ter discussie te stellen, ongewenste medewerkers te kunnen mijden of gewenste collega's voorrang te geven. Hierdoor ontstaat er een zeer ongezonde concurrentiestrijd tussen collega's die een gevaar vormt voor de broodnodige samenwerking en kameraadschap in de organisatie. Een veel gehoorde klacht is dat veel mensen door het huidige loopbaanbeleid niet meer met het werk, maar vooral met het verkrijgen van een volgende functie bezig zijn. Dit effect wordt nog verstrekt door de uitgebreide wijze waarop de sollicitatieprocessen worden ingericht. Voor vele functies zou het immers niet nodig moeten zijn om naast het belangstellingsregistratieformulier ook nog een sollicitatiebrief met CV, een E-portfolio, een sollicitatiegesprek en soms zelfs een complete presentatie in het proces te betrekken.

4) Te korte functieduur

De huidige functieduur van 3 jaar wordt vrijwel unaniem te kort geacht. De medewerkers missen de mogelijkheid om daadwerkelijk verdieping te vinden in hun werk. Als iemand na 1-2 jaar ingewerkt is in zijn functie is er geen gelegenheid om verder ervaring op te bouwen, maar moet er al weer energie gestoken gaan worden in een nieuwe functie. Door het uitgebreide sollicitatieproces zijn de medewerkers, maar ook hun collega's en leidinggevenden, veel kostbare tijd en energie kwijt aan het bemachtigen van de volgende functie. Dit zorgt voor onrust op de werkvloer en een gebrek aan opbouw van ervaring en expertise. Bovendien heeft een leidinggevende, zoals eerder al gesteld, hierdoor niet de tijd om de medewerkers te leren kennen en adequaat te kunnen begeleiden bij hun loopbaan.

Conclusie

Als ACOP nemen wij bovenstaande signalen van de medewerkers uiteraard zeer serieus. Dit wordt nog verstrekt door het feit dat wij op grote schaal ook van onze leden bij de andere Defensieonderdelen meldingen ontvangen over de bovenstaande knelpunten. Wij willen niet uitsluiten dat deze knelpunten mede veroorzaakt zijn door de enorme reorganisatieslag die de afgelopen tijd bij de andere defensieonderdelen wellicht voor nog meer onrust heeft gezorgd dan bij de KMar. Toch kunnen wij niet anders concluderen dan dat de balans in de uitvoering van het FPS inmiddels teveel is doorgeslagen naar het organisatiebelang ten koste van het belang van de medewerkers. Om die balans te herstellen willen wij voorstellen om de komende tijd te gebruiken om FPS-instrumenten eerst grondig te evalueren en waar nodig te verbeteren alvorens het loopbaanbeleid vanuit de pilot naar andere defensieonderdelen uit te breiden.

Wat de pilotgroep betreft beseffen wij dat het niet gewenst is om de invoering van het loopbaanbeleid KMar terug te draaien. Ons inziens is het niet de Pilot die bovenstaande knelpunten heeft veroorzaakt, maar de falende werking van de genoemde FPS-instrumenten. Om het vervolg van deze Pilot wel een eerlijke kans van slagen te geven is het noodzakelijk om de bovengenoemde knelpunten zo snel mogelijk uit de wereld te helpen en de balans binnen het FPS Defensiebreed te herstellen. Wij verzoeken u dan ook om de evaluatie van de Pilot loopbaanbeleid KMar samen met deze brief te agenderen voor de werkgroep AP. Het is de inzet van de ACOP om in het overleg tot afspraken te komen over verbeteringen op het gebied van de loopbaanbegeleiding, het toekennen van opleidingen en stages, de functieduur en het functietoewijzingsproces.

Daarbij dient wat ons betreft niet alleen aandacht uit te gaan naar de talentontwikkeling ten behoeve van de loopbaanmogelijkheden binnen Defensie, maar zeker ook ten behoeve van een mogelijke loopbaan buiten Defensie.

Met vriendelijke groet,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R.W. Schilperoort', with a long horizontal flourish extending to the right.

R.W. Schilperoort
Bestuurder ACOP