



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Onderzoeksrapport

Onderzoek HR-dienstverlening voor reservisten bij het CLAS

Definitief

Colofon

Titel	Onderzoek HR-dienstverlening voor reservisten bij het CLAS
Uitgebracht aan	
Datum	5 april 2022
Kenmerk	2022-0000111248

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

Aanleiding opdracht	4
Managementsamenvatting	6
1. Het is onduidelijk welke tweedelijns HR-dienstverleningswerkzaamheden werkelijk relevant zijn voor welke reservist.....	9
1.1 De P&O-advies en loopbaanbegeleidingswerkzaamheden uit de functiebeschrijvingen vormen in opzet de tweedelijns HR-dienstverlening voor militairen maar daarmee nog niet per se voor de reservisten	9
1.2 Er is geen gedeeld beeld over de invloed van de kenmerken van de reservisten op de tweedelijns HR-dienstverlening	10
1.3 Tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten wordt beperkt en versnipperd uitgevoerd	12
<i>Binnen de P&O lijn door de PD-en.....</i>	<i>13</i>
<i>Buiten de P&O-lijn maar binnen het CLAS.....</i>	<i>14</i>
<i>Buiten het CLAS: 'Paars' door DPOD/ DCPL.....</i>	<i>15</i>
1.4 De HR-dienstverleningswerkzaamheden voor militairen en burgers wordt voor de meeste reservisten <i>in opzet</i> wenselijk geacht voor P&O-advies en P-beheer, in mindere mate voor loopbaanbegeleiding.....	16
2. Er is geen toepasbare normering voor de inzet van personele capaciteit voor de tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten	19
2.1 De formele normeringen voor P&O-advies en loopbaanbegeleiding bij het CLAS zijn in 2013 vastgelegd voor beroepsmilitairen en burgers: niet voor reservisten	19
2.2 Er zijn geen vastgelegde of op andere wijze overeengekomen normen voor de HR-dienstverlening voor reservisten	21
2.3 De normering in het DRP van 2013 is uitgangspunt voor de tweedelijns HR-dienstverleningswerkzaamheden aan militairen	21
2.4 Voor toewijzing van capaciteit en middelen voor tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten 'moet je eerst weten wat je wil'	22
2.5 Voor dit onderzoek is geen normering voorhanden c.q. gegeven: de opdrachtgever heeft aangegeven dat als er sprake is van ontoereikende voorwaarden dit op zichzelf relevante belangrijke informatie is	23
3. Aanbevelingen en/ of vervolgstappen.....	25
4. Verantwoording onderzoek	28
4.1 Werkzaamheden en afbakening	28
4.2 Gehanteerde Standaard.....	30
4.3 Verspreiding rapport	30
5. Ondertekening	31
Bijlage 1 Managementreactie	32
Bijlage 2 Soorten of typen reservisten.....	34
Bijlage 3 Tips, handvatten door geïnterviewden.....	36

Aanleiding opdracht

Bij het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) worden veel hiaten en knelpunten ervaren bij de HR-dienstverlening voor reservisten in vergelijking met de dienstverlening voor militairen: 'niet alles is goed geregeld' en 'nogal wat zaken vallen tussen wal en schip'. Dit terwijl er bij het CLAS ongeveer 4.000 reservisten werken: plusminus 20% van het totale personeelsbestand. Door het CLAS is aangegeven dat verwacht wordt dat het aantal reservisten bij de organisatie in de komende jaren toe gaat nemen.

De vraag die speelt is 'Wat heb ik als directie P&O en PLC van het CLAS nodig om de tweedelijns HR-dienstverlening professioneel uit te voeren?'

De ADR heeft daarom in opdracht van directeur BGEN C.A. de Rijke, directeur HR (P&O) van het CLAS onderzoek gedaan naar de tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten bij het Defensie Onderdeel.¹ De doelstelling van het onderzoek is 'het verkrijgen van inzicht in wat nodig is aan personele capaciteit en, indien van toepassing, middelen teneinde bij te dragen aan de kwaliteit van de besluitvorming over inregeling van de tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten bij het CLAS' voor de huidige situatie.

Context

In de opdrachtbevestiging van 22 juli 2021 is opgenomen dat de taken van de tweede HR-dienstverlening binnen de organisatie voor militairen en reservisten als volgt zijn belegd:

HR-dienstverlening	Wat	Door wie mbt Militair	Door wie mbt Reservisten
2 ^e lijn	'dagelijkse aansturing, rol van decentrale werkgever'	CLAS / DP&O / PLC (DCHR) ²	- n.v.t. - ad hoc door Bureau reservisten CLAS - deels bij DPOD / DCPL ³

Ook is toen geconstateerd dat het onderzoeksobject veelomvattend, gecompliceerd en (nog) niet in beeld was gebracht. De relevante tweedelijns HR-dienstverleningswerkzaamheden voor reservisten uitgesplitst naar de verschillende kenmerken dienden in dit onderzoek te worden geduid. Tevens is voor het opstarten van het onderzoek vastgesteld dat het CLAS geen eenduidige normering heeft om de benodigde capaciteit en middelen voor de werkzaamheden te bepalen.

Dit onderzoek is aangevraagd juist omdat er veel onduidelijk is en niet geregeld is bij de HR-dienstverlening voor reservisten en het CLAS deze dienstverlening wil verbeteren en professionaliseren.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 behandelt de vraag welke werkzaamheden binnen de 18 P&O-processen van de tweedelijns HR-dienstverlening relevant zijn respectievelijk zouden moeten worden uitgevoerd voor welke reservist.

¹ 22 juli 2021 (kenmerk 2121-000150934) aangevuld op 12-10-2021.

² Personeel Logistiek Commando (PLC)/ Directie P&O (DCHR; Dienstencentrum Human Resources).

³ Divisie Personeel en Organisatie Defensie (DPOD)/ Dienstencentrum Personeelslogistiek (DCPL): ressorterend onder Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO).

Hoofdstuk 2 gaat in op de te hanteren 'normering' voor de in te zetten personele capaciteit, en evt. middelen, t.b.v. de onderscheiden werkzaamheden voor de reservisten. In hoofdstuk 3 zijn aanbevelingen en/ of mogelijke vervolgstappen opgenomen.

Hoofdstuk 4 bevat de verantwoording van dit onderzoek.

Een managementsamenvatting met de hoofdboodschap en de primaire aanbevelingen is direct na deze aanleiding opgenomen.

Managementsamenvatting

Bij het CLAS worden veel hiaten en knelpunten ervaren bij de HR-dienstverlening voor reservisten in vergelijking met militairen: 'niet alles is geregeld' en 'nogal wat zaken vallen tussen wal en schip.'

Dit ADR-onderzoek had als centrale vraag: 'Wat is nodig aan personele capaciteit en, indien van toepassing, middelen om voor het CLAS de werkzaamheden voor de 2e lijns HR-dienstverlening binnen de 18 P&O-processen (binnen het huidige dienstverleningsmodel) voor reservisten gelijk te trekken met de 2e lijns HR-dienstverlening voor de militairen?'⁴

Deze vraag bleek in kwantitatief opzicht - concreet aantal en niveau VTE - met dit onderzoek niet te beantwoorden. Met name omdat er geen goed toepasbaar en toereikend normenkader voor kon worden gegeven en onvoldoende informatie beschikbaar bleek te zijn over de relevante werkzaamheden met bijbehorende werklust. Ondanks dat voor een professionele HR-dienstverlening voor reservisten personele capaciteit benodigd is.

Het onderzoek heeft wel inzichten opgeleverd die (kunnen) bijdragen aan de kwaliteit van besluitvorming over het inregelen van deze HR-dienstverlening:

- ✓ Als algemeen beeld komt uit de onderzoeksinformatie naar voren dat onduidelijk is wat nodig en gewenst is voor de tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten. Dit heeft te maken met gebrek aan kennis van en ervaring met deze dienstverlening en met verschillen die er zijn en ervaren worden met de situatie van militairen: op het gebied van arbeidsvoorwaarden, P&O-beleid, mate van afhankelijkheid of binding met de werkgever, organisatie inrichting en systeemondersteuning. Volgens geïnterviewden zijn de huidige 18 P&O-processen voor de dienstverlening aan militairen nog niet geharmoniseerd of uitgewerkt met de processen voor reservisten. In het SelfService portaal⁵ zijn diverse HR-processen voor de reservist bij Defensie wel nader toegelicht.
- ✓ De normen die zijn aangereikt en in reorganisatieplannen worden benoemd, blijken niet (volledig) toepasbaar en toereikend om de kwantitatieve en kwalitatieve personele capaciteit vast te stellen voor de tweedelijns dienstverlening voor reservisten. Deze defensiebrede normen zijn uitgangspunt voor deze dienstverlening aan militairen en burgers, verouderd en niet vastgesteld voor de tweedelijns HR-dienstverlening aan reservisten. De opdrachtgever heeft hier ook geen normenkader met harde criteria voor gegeven. Wel hebben geïnterviewden in deze context aangegeven dat:
 - complexiteit van het werk, geografische spreiding en werken buiten kantoor tijden in het algemeen (belangrijke) aspecten zijn voor de toedeling van personele capaciteit;
 - meer diversiteit van reservisten bij een Personeelsdienst (PD) en individuele inzet reservisten (IIR) zullen zorgen voor meer complexiteit in HR-dienstverleningswerkzaamheden in vergelijking met een PD die een meer homogeen reservistenbestand te verzorgen heeft zoals bij de Natres het geval is.

⁴ zoals geformuleerd in de opdrachtbevestiging van 22-07-2021

⁵ <https://productie.cordys.mindef.nl/cordys/nl-mindef-bop/portal/index.html#/tabbip?id=4404B32EE8E73912E053E764320A69F0>

- ✓ Geïnterviewden hebben geen helder en uitgewerkt beeld van welke werkzaamheden in welke mate relevant zijn voor welke reservist en hoe hier invulling aan gegeven zou moeten worden. Ook bestaat er verwarring over wat precies tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten is. Over de tweedelijns HR-dienstverleningswerkzaamheden voor reservisten zijn geïnterviewden wel van mening dat:
 - de meeste P&O-advieswerkzaamheden in opzet relevant zijn,
 - het P-beheer ook relevant is,
 - de relevantie van loopbaanbegeleidingswerkzaamheden onduidelijk is.
- ✓ Uit de interviewinformatie is op te maken dat van de 'tweedelijns' HR-dienstverleningswerkzaamheden voor reservisten op dit moment:
 - P&O-advieswerkzaamheden vaak zeer beperkt en versnipperd worden uitgevoerd,
 - Loopbaanbegeleidingswerkzaamheden vrijwel niet worden uitgevoerd,
 - P-beheer voor reservisten vooral buiten het CLAS uitgevoerd wordt door DPOD/ DCPL.
- ✓ Wat momenteel aan personele capaciteit voor de tweedelijns HR-dienstverlening aan reservisten wordt ingezet, hebben wij niet eenduidig vast kunnen stellen doordat betrouwbare informatie hierover niet geleverd kon worden.
- ✓ Binnen de PD-en is behoefte aan meer informatie en kennis over de rechtspositie en P&O-processen van de reservisten: weten waar de overeenkomsten en verschillen zitten tussen de HR-dienstverleningsprocessen en werkzaamheden voor militairen en voor reservisten. Binnen het CLAS zijn een aantal projecten gestart en initiatieven ontplooid om dit nader te onderzoeken.
- ✓ Het systeem (Peoplesoft) kan veelal geen overzichten genereren van het reservistenbestand met differentiatie naar verschillende kenmerken.

Hoofdboodschap en primaire aanbevelingen

Uit de analyse van de ontvangen onderzoeksinformatie komt als hoofdboodschap naar voren dat op vrijwel alle fronten werk is te doen: op gebieden van P-beleid, -systemen, -organisatie inrichting en -processen.

De centrale aanbeveling uit dit onderzoek luidt: Pak deze condities nu aan en bouw tegelijkertijd kennis en ervaring op met de tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten. Hieronder zijn onze aanbevelingen voor de opdrachtgever ter overweging samengevat:

- Zorg voor centrale regie, coördinatie (door DP&O) op de tweedelijns HR-dienstverlening aan reservisten, in ieder geval binnen het CLAS, maar bij voorkeur defensie breed en/ of in samenwerking met andere OPCO's.⁶
- Deel de aan te pakken onderwerpen toe voor zover dat nu niet evident of uitgesproken is wie er voor verantwoordelijk is.
- Creëer duidelijkheid over P&O-beleid, -systemen, -organisatie inrichting en -processen voor de HR-dienstverlening voor reservisten.
- Kom tegemoet aan de behoefte die er binnen de personele diensten is aan meer informatie en kennis over de rechtspositie en processen; weten waar de overeenkomsten en verschillen zitten tussen de HR-dienstverlening aan militairen en reservisten.

⁶ Operationeel Commando.

- Zorg voor personele capaciteit om de tweedelijns HR-dienstverlening voor P&O-advies en loopbaanbegeleiding voor reservisten vorm te geven. Bepaal dit vanuit activiteiten en werkzaamheden die je gaat doen. Advies van het onderzoeksteam is voor dit stadium per PD en op centraal niveau capaciteit (bijv. 1 à 2) VTE vrij te maken om daarmee de dienstverlening aan reservisten bestendigen en te voorkomen dat de aandacht ervoor vervaagt. Zo kan kennis en ervaring worden opgebouwd waardoor weloverwogen vervolgstappen kunnen worden genomen:
 - Overweeg inzet van een CLAS-brede (kennis)pool met centrale regie (PLC), waar beheer en borging van beleid, producten en diensten worden belegd.
 - Maak gebruik van de ervaring en resultaten van het project bij 43e Mechbrig, ervaringen van de PD OOCL⁷, het Bureau reservisten en DPOD/DCPL.

Tijdens dit traject kunnen door uitkomsten van tussentijdse evaluaties al naar gelang de ambities van het CLAS zowel de in te zetten capaciteit en middelen als de uitwerking van de visie worden bijgesteld. Tot deze beiden voldoende bestendig zijn.

- Door te weten:
 - welke tweedelijns HR-dienstverlening op gebieden van P-advies en LBB inclusief beheerwerkzaamheden je wilt leveren aan welke reservist en,
 - de toetsing in praktijk en evaluatie van wat er voor nodig is aan P&O-capaciteit en middelen,
 kan een normenkader worden bepaald voor de tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten bij het CLAS.

⁷ (PD voor het onderdeel) Operationeel Ondersteuningscommando Land.

1. Het is onduidelijk welke tweedelijns HR-dienstverleningswerkzaamheden werkelijk relevant zijn voor welke reservist

In dit hoofdstuk wordt onderzoeksvraag 1 behandeld: *Welke werkzaamheden binnen de 18 P&O-processen van de tweedelijns HR-dienstverlening zijn relevant respectievelijk zouden moeten worden uitgevoerd voor welke reservist?*

Het samenvattend antwoord volgens de onderzoeksinformatie is dat onduidelijk is of en wat een relevant onderscheid is in soorten reservisten voor de tweedelijns HR-dienstverleningswerkzaamheden (soort en hoeveelheid van de producten). Hierbij komt dat niet voor alle tweedelijns HR-dienstverleningswerkzaamheden bekend is of deze überhaupt relevant zijn voor reservisten.

In onderstaande paragrafen is de uitwerking van de bijbehorende deelvragen opgenomen.

1.1 De P&O-advies en loopbaanbegeleidingswerkzaamheden uit de functiebeschrijvingen vormen in opzet de tweedelijns HR-dienstverlening voor militairen maar daarmee nog niet per se voor de reservisten

Deelvraag: Welke werkzaamheden van de 18-P&O-processen vallen in opzet onder de tweedelijns HR-dienstverlening bij het CLAS?

Uit interviews is vernomen dat onder tweedelijns HR-Dienstverlening (DV) vallen 'alle implementatie en uitvoerende P-werkzaamheden van de 18 P&O-processen aan de commandant in de rol van decentrale werkgever'.

Eerstelijns dienstverlening kan in geval van militairen door de militair zelf worden uitgevoerd: door het raadplegen van en muteren in de DCHR/HR-selfservice.⁸ De derdelijns werkzaamheden zijn rechtspositionele zaken; vooral een zaak voor de Hoofddirectie Personeel (HDP). HDP is in ogen van geïnterviewden beleidsverantwoordelijk.⁹

Feitelijk betreffen de bovenvermelde tweedelijns HR-DV-werkzaamheden de P&O-advies- en loopbaanbegeleidingswerkzaamheden (LBB) die in de scope van het onderzoek vallen. Deze zijn opgenomen in de functiebeschrijvingen P&O-advies en Loopbaanbegeleiding (LBB). Ook een deel van de P-beheerwerkzaamheden vallen onder tweedelijns HR-DV en zijn herkenbaar in de functiebeschrijving van de sr. Medewerker P&O bij PLC van het CLAS.

Loopbaanbegeleiding (LBB) bij het CLAS bestaat in 3 vormen en omvat de volgende werkzaamheden:

1. Werkzaamheden gericht op persoonlijke ontwikkeling (voor militairen): uitgevoerd door de PD-en met functionele relatie met sectie LBB en opleiding van PLC,
2. Werkzaamheden voor persoonlijke ontwikkeling voor burgers vanuit sectie LBB en opleiding van PLC,

⁸ In geval van reservisten is dit niet geautomatiseerd en wordt dit uitgevoerd door DPOD/DCPL (zie ook 1.3).

⁹ Eindverantwoordelijk voor de wet- en regelgeving van personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden. Daarnaast gaat de directie over personeelszorg en opleidingen. Bron: [Bestuursstaf | Ministerie van Defensie | Rijksoverheid.nl](#)

3. Werkzaamheden vanuit de sectie Functietoewijzing (FTW) die met name gericht zijn op de ontwikkeling binnen de militaire loopbaan. FTW richt zich op de specifieke wapens en dienstvakken binnen het CLAS.

Een militair kan tegelijkertijd met LBB-FTW (3) als met LBB-PD (2) te maken hebben.

De reorganisatieplannen van het CLAS/ PLC (LRP's 1610 en 1642) bevatten de formele uitgangspunten voor de organisatie PLC (Personeel Logistiek Commando). De plannen zijn echter verouderd en de taakstelling van de organisatie - wat wel en niet waar belegd is aan tweedelijns werkzaamheden voor reservisten, blijft in deze rapporten onduidelijk (zie ook 2.1).

In het SelfService portaal zijn diverse HR-processen voor de reservist bij Defensie nader toegelicht. Dit is niet ter sprake gekomen in de interviews: het lijkt erop dat geïnterviewden hier niet bekend mee zijn.

1.2 Er is geen gedeeld beeld over de invloed van de kenmerken van de reservisten op de tweedelijns HR-dienstverlening

Deelvraag: Hoe is het reservistenbestand van het CLAS te kenmerken?

Het reservistenbestand is op verschillende wijzen te kenmerken:

Naar grootte, omvang

Het reservistenbestand maakt een substantieel deel uit van het totale personeelsbestand van het CLAS. Het betreft ongeveer 4.000 van het totaal van 23.000 medewerkers (militairen, burger en reservisten). Het reservistenbestand van het CLAS is substantieel groter dan dat van de andere OPCO's: Marechaussee (306), Luchtmacht (751) en Marine (1148).¹⁰

Soort of Taak

De meeste geïnterviewden benoemen dezelfde 'hoofdtypen' of 'soorten' reservisten, te weten:

- Reservist Natres (Nationale reserve),
- Reservist Nationale operaties (Natops),
- Reservist bij de eenheid (RbdE),¹¹
- Reservist specifieke deskundigheid (RSD waaronder Lichamelijke Opvoeding en sport),
- Individuele inzet van reservisten (IIR: meestal afkomstig van Natres),
- Reservist CMICo (Civiel en Militair Interactie Commando),
- De Cyberreservist,
- Reservist Militaire taken (RMT).

Veel reservisten werken bij de Natres: bij de drie Brigades in totaal ongeveer 2442.¹² Hier is een meer homogeen bestand aanwezig dan bijv. bij het OOCL dat meer reservisteneenheden met een specifieke taak of reservistensoorten kent, waaronder

- 400 GNKBat: artsen en verpleegkundigen
- 101 GNBAT: genisten
- B&TCO: logistiek
- C2OSTCO: ICT
- EODD: bommenruimers
- JISTARC: intelligence

In totaal plm. 833 reservisten (excl. IIR).

¹⁰ defensie.nl

¹¹ Voorheen Reservist Operationele Capaciteit (ROC).

¹² Volgens het door de opdrachtgever verstrekte overzicht op 24/12/2021.

In bijlage 2 is een korte kwalitatieve beschrijving opgenomen van de soorten reservisten bij het CLAS die in de interviews/ gesprekken genoemd zijn. Let wel: dat is een andere indeling dan die in de bestandsoverzichten voorkomt: de reservisten worden namelijk niet op deze manier in het systeem Peoplesoft geregistreerd (zie par. 1.2.1).

Geografische spreiding en werken buiten kantoortijden

Als relevant aspect voor de HR-dienstverlening is meermaals de geografische spreiding van reservisten genoemd, die ook wel groter is dan bij militairen. Als een personeelsdienst meerdere locaties bedient, zal dit inclusief de daaronder vallende reservisten populaties moeten zijn. Ook is genoemd dat het werken buiten kantoortijden kenmerkend is voor de HR-dienstverlening aan reservisten.

Gedeeld werkgeverschap

Een geïnterviewde vindt reservisten vergelijkbaar met burgermedewerkers bij Defensie omdat ze worden aangenomen voor een specifieke taak. Maar dat het verschil is dat de reservist in principe een externe (hoofd)baan heeft waar hij, na het reservistenwerk, op terugvalt: het kenmerk van gedeeld werkgeverschap.

Een andere uitspraak is: *'alle reservisten zijn tijdelijk (anders waren ze beroepsmilitair), de vorm van deze tijdelijkheid varieert naar de mate van inzet; voor een jaar, ad hoc, voor 8 of 32 uur per week, 2 x 3 maanden per jaar etc. etc.'*

Reservist op detachingsbasis

Naast hun primaire reservistenfunctie kunnen reservisten als individuele inzet reservist (IIR) tijdelijk bij een Defensieonderdeel (DO) worden ingezet. De IIR wordt dan beschouwd als doorstroomreservist en de aanstellingsvorm is als gevolg daarvan het relevante kenmerk.

Ondanks het boven gestelde, is er volgens de interviewinformatie lang niet altijd sprake van een flexibele inzet van reservisten: reservisten kunnen ook jaar na jaar op dezelfde arbeidsplaats zitten. Het is van sommige functies niet duidelijk waarom deze ingevuld worden door een reservist.

Wel of niet op een organieke functie, wijze van financiering

Andere onderscheiden kenmerken die mogelijk invloed hebben op de (mate van de) te verrichten P&O-dienstverleningswerkzaamheden hebben betrekking op 'het wel of niet organiek, op een gewogen functie/ rang, op een verzamelplaats' geplaatst en de wijze van financiering van de reservist.

In het geheel bezien

Geïnterviewden verschillen van mening over de vraag of een onderverdeling kan worden gemaakt in soorten of typen reservisten die relevant is voor de tweedelijns HR-dienstverlening. Degenen die wel van mening zijn dat een dergelijke onderverdeling kan worden gemaakt, verschillen van mening over wat relevante kenmerken zouden moeten zijn en in welke mate dit kan.

Een geïnterviewde vindt het niet zinvol om onderscheid te maken in soorten reservisten: een reservist is een reservist. Wel kunnen ze verschillende taken vervullen.

Anderen vinden het soort/ type reservist juist wel van belang omdat dit ervoor zorgt dat het P&O-werk niet standaard is: het heeft veel invloed op de hoeveelheid en complexiteit van P&O-advies en loopbaanwerkzaamheden. Enkele uitspraken hierover zijn:

- *'De werkbelasting voor P&O dienstverlening zit eerder in het soort reservist, het soort eenheid, de soort inzet, het verloop, dan bijvoorbeeld in de inzeturen per reservist' of*

- *'de koppeling van bijvoorbeeld opgelegde taken en inzet waarbij zowel de Natres als de ROC¹³ met de brigade mee zouden moeten draaien en hierdoor wellicht een wat overzichtelijkere rechtspositie hebben en de overige reservisten meer specialistische ingezet worden (zo ook de contractvormen en rechtspositie) en logischere wijze wat bewerkelijker zijn'.*

Met de antwoorden van de PD-en op de vragenlijsten, de interviewinformatie en het reservistenbestand van de opdrachtgever komen we uit op het in deze paragraaf beschreven beeld over de kenmerken van het reservistenbestand.

Peoplesoft genereert geen inzichtelijk overzicht van het reservistenbestand gedifferentieerd naar de verschillende kenmerken

De informatie uit het personeelssysteem Peoplesoft met de rapportagetool Cognos is beperkt. Aan de opdrachtgever en de brigades/onderdelen is gevraagd om overzichten aan te leveren van het reservistenbestand.

De onderdelen hebben informatie aangeleverd over typen, aantallen en geografische spreiding uit Peoplesoft/ Cognos. Het genereren van de ureninzet bleek complex of niet mogelijk te zijn. De relevantie van deze cijfers is overigens beperkt, ook omdat door COVID-19 de inzet anders was dan in de jaren daarvoor.

De ontvangen informatie (O) en bezetting (P) gegevens van het totale reservistenbestand CLAS is raadpleegbaar via Peoplesoft tot niveau D -2 niveau (bataljon). Het aangeleverde bestand was echter niet inzichtelijk voor of analyseerbaar door het onderzoeksteam op kenmerkenniveau.

Wij hebben bij de bestandsanalyse ook waargenomen dat:

- Individuele Inzet Reservisten (IIR) kan zorgen voor dubbelingen in een bestand. Opgemerkt is dat: *'als je deze los gaat tellen je automatisch een dubbeltelling krijgt, omdat de reservist die een IIR draait ook altijd onder zijn primaire aanstelling verschijnt in de overzichten'.* Deze bestandsvervuiling kan wezenlijk impact hebben voor de bepaling van de relevante P&O-dienstverlening en P&O-capaciteit, zeker wanneer sprake is van substantiële aantallen IIR.
- Een bestand in aantallen vervuild kan zijn doordat reservisten niet meer worden opgeroepen, maar ook niet zijn ontslagen en wel meetellen voor de aantallen. In dit voorbeeld zijn de Natres reservisten genoemd.
- Het Bureau Reservisten maandelijks overzichten/ gegevens ontvangt van reservisteninzet via de afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS) voor eigen gebruik. Deze gegevens worden niet breed bij het CLAS gebruikt en/ of geanalyseerd.

1.3 Tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten wordt beperkt en versnipperd uitgevoerd

Deelvraag: Welke werkzaamheden van de P&O-processen worden binnen het CLAS momenteel voor de reservisten uitgevoerd, uitgesplitst naar de onderscheiden kenmerken?

Hieronder zijn eerst de hoofdpunten van het antwoord op deze deelvraag opgenomen. Daarna wordt nader ingegaan op de uitvoering van de werkzaamheden door de verschillende dienstonderdelen:

Op het gebied van tweedelijns dienstverlening P&O-advies en LBB valt nu veel dienstverlening voor reservisten tussen wal en schip. Geïnterviewden geven aan dat P&O-werkzaamheden voor reservisten versnipperd, in beperkte of zeer beperkte mate en ook informeel worden uitgevoerd: door de PD-en, door het Bureau reservisten, binnen de brigades/ eenheden en, buiten het CLAS, door DPOD/ DCPL.

¹³ Nu Reservist bij de Eenheid (RbdE).

Loopbaanbegeleidingswerkzaamheden voor reservisten worden vrijwel niet uitgevoerd, P&O-advieswerkzaamheden zeer beperkt en versnipperd: P-beheer wordt vooral uitgevoerd door DPOD/ DCPL.

Het is niet voor eenieder duidelijk wie wat doet aan tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten. Er zijn ook verschillende ideeën over de kwaliteit en mate van P&O-advieswerkzaamheden die door DPOD, Bureau reservisten en binnen PD-en worden uitgevoerd: verschillen in perceptie van de eigen rolinvulling t.o.v. die van een ander.

Welke kwantitatieve en kwalitatieve personele capaciteit de HR-dienstverleningswerkzaamheden voor reservisten op dit moment in beslag nemen, is niet bekend en niet betrouwbaar te kwantificeren. Juist omdat het formeel niet is ingericht, is er geen tijdsregistratie van.

Recent is een aanvang gemaakt met de opzet voor de daadwerkelijke uitvoering van tweedelijns dienstverleningswerkzaamheden voor reservisten door een samenwerkingsverband van bureau reservisten, PLC en de directie HR.

Binnen de P&O lijn door de PD-en

Formeel zijn er geen structurele tweedelijns HR-dienstverleningswerkzaamheden voor reservisten belegd bij de PD-en van het CLAS. Deze dienstverlening is, in tegenstelling tot de HR-dienstverlening voor militairen en burgers, daar formeel niet door een hoger gezaghebbend echelon ingeregeld. Er is dan ook geen capaciteit en/of middelen voor beschikbaar gesteld. De P&O-advieswerkzaamheden voor reservisten worden door de PD-en hierom ook afgehouden. Gevolg is dat er bij de PD-en weinig tot vrijwel geen kennis en ervaring is met P&O werkzaamheden voor reservisten.

- Uitvoering van P&O-advieswerkzaamheden voor reservisten vindt bij de PD-en meestal ad hoc plaats. Soms zijn er aparte afspraken over gemaakt:
 - Binnen de PD van het OOCL is uit de P&O-adviescapaciteit, die feitelijk voor militairen/ burgers is bedoeld, enige capaciteit voor dienstverlening voor reservisten vrijgemaakt. Er wordt door deze PD feitelijk dan ook structureel meer P-advies voor de reservisten gegeven dan door andere PD-en. Aangegeven is dat de voornaamste besteding van de tijd zit 1) in het uitzoeken van wat wel of niet geldt en hoe het dan van toepassing is voor de reservist en 2) het adviseren van functionarissen, binnen de eenheid of brigade, hoe om te gaan met reservisten. Het is een proces dat zich constant herhaalt, omdat kennis niet wordt geborgd in de organisatie. Quote: *'Het lijkt dat weinig tot bijna niemand onthoudt hoe werkzaamheden verricht moeten worden als het reservisten betreft'*.
 - Bij de PD 43 Mechbrig is een project opgestart dat zich specifiek richt op de P&O-dienstverlening voor reservisten. Hier wordt onderzoek gedaan naar wat nodig is aan P&O-advies voor de reservisten van de eigen brigade en hierom worden ook in beperkte mate P&O-adviesdiensten voor reservisten verleend: ondersteuning bij proces 6 (schorsen, horen, bezwaar en beroep), proces 7 ((her)plaatsen), proces 4 (inzetbaarheid), proces 1 (formatie en bezetting), proces 2 (werven en selecteren), proces 17 (voorlichten personeel). Vragen die betrekking hebben op de overige P&O-processen worden incidenteel behandeld. Het project houdt dit zich ook bezig met het onderzoek naar de werving en instroom voor Natops (bij Natres doet de staf Natres dat zelf i.s.m. DCPL). Het project heeft als geplande einddatum juni 2022.

Uit de vragenlijsten die wij hebben uitgezet bij de PD-en over de toepassing van de P&O-advieswerkzaamheden voor reservisten komt grofweg naar voren dat:

- de taken van Hoofd-PD, P&O-adviseur en Sr. medewerker niet, deels of zeer beperkt van toepassing zijn voor de HR-dienstverlening voor de reservist.

Dit m.u.v. het OOCL waarvan is aangegeven dat meer taakonderdelen uit de functiebeschrijvingen van toepassing zijn.

- de meningen zijn het meest verdeeld over de taken van de sr –P&O adviseur of deze wel, deels of niet van toepassing zijn voor reservisten,
- de in de functiebeschrijvingen gestelde functie-eisen als kennis, inzicht, vaardigheid, contact, kennis en opleiding in mindere mate worden toegepast bij de HR-dienstverlening aan reservisten.

- Loopbaanbegeleidingswerkzaamheden voor reservisten worden nu vrijwel niet door PD-en uitgevoerd.

Voor zover van loopbaanbegeleiding sprake is betreft het voornamelijk het zoeken naar andere functies voor de reservist en het begeleiden van een reservist tot fulltime beroepsmilitair, aldus de interviewinformatie. Dit strookt met de antwoorden die PD-en op de uitgezette vragenlijsten hebben gegeven. Daar komt ook uit dat:

- De taken van alle LBB-functies overwegend niet van toepassing zijn voor een PD. Bij de functies MBO Mil. en Jr. Mil. is aangegeven dat onderdelen van de werkzaamheden zoals het aanreiken van instrumenten en/of loopbaangesprekken deels wel van toepassing zijn, ook al is een POP niet mogelijk,
- Inzake kennis en inzicht is bij LBB de reactie gegeven dat veel onduidelijk is.

- *Tijdsbesteding*

Geïnterviewden vanuit de PD-en geven aan dat zij de personele capaciteit en middelen die op dit moment besteed worden aan de HR-dienstverlening voor reservisten niet of alleen zeer grof in kunnen schatten. Mede omdat de werkzaamheden veelal informeel en ad hoc plaatsvinden. Vanuit de PD-en hebben wij de volgende 'boterzachte' P&O-dienstverleningsinspanningen voor reservisten opgetekend:

- PD 43 Mechbrig: een P&O-functionaris is 16 uur per week vrijgemaakt voor het project Reservisten, waarschijnlijk wordt daar iets meer uren aan besteed,
- PD LMB&DGLC&HQ: informeel besteed 1 functionaris ong. 20-25% van zijn tijd aan P-werk voor reservisten,
- PD 13X & KCT: inschatting is dat ½ dag per maand voor ad hoc vragen wordt ingezet,
- PD OTCO: momenteel zijn 1 à 2 VTE-n gemoeid met de informele dienstverlening aan de binnen het OTCO werkzame reservisten,
- PD OOCL: een majoor fulltime plus een extra tijdelijke kracht voor administratief werk. Over wat Sr. P&O adviseurs en P&O adviseurs daarnaast doen is geen inschatting gegeven.

Buiten de P&O-lijn maar binnen het CLAS

- *Door het Bureau reservisten*

Specifieke maatwerk P&O lopen in de praktijk vaak via het Bureau Reservisten CLAS ook al hebben zij geen 'echte P-advies-capaciteit'. Het Bureau verleent diensten buiten de P&O-lijn, breder dan tweedelijns HR-dienstverlening: 'zij praten, denken en schrijven mee met bijna alle zaken met betrekking tot reservisten'. Het beeld bestaat dat er ook P-werkzaamheden worden uitgevoerd die vergelijkbaar zijn met die van het hoofd P&O en sr. P&O-adviseur.

De taak van het Bureau voor IIR valt op:

De keuze voor de IIR wordt decentraal gemaakt: het budgetbeheer ligt bij de brigades. 'De rol van Bureau reservisten CLAS is met name faciliterend. Dit voert het IIR-proces uit en brengt daarmee vraag en aanbod bij elkaar'.¹⁴

¹⁴ Bron: nota Individuele Inzet Reservisten 2020 en verder, Referentie CLAS2020002478, datum 6 april 2020.

'IIR vergt verhoudingsgewijs de meeste HR-aandacht vanwege het specifieke proces van matching'. Voorts is aandacht nodig voor

- 'Natres vanwege de omvang (ca 2800 reservisten);
- NATOPS omdat ze geen S1 of P&O capaciteit hebben;
- Reservist bij de eenheid omdat het aantal hiervan snel groeit.'

Opgeteld vanuit verschillende functies is door de geïnterviewde functionaris ingeschat dat ca. 7 VTE wekelijks bezig zijn met advies en assistentie aan commandanten, collega's van St CLAS, etc. over reservisten. Maar Bureau Reservisten CLAS voert niet alleen taken uit van de tweedelijns dienstverlening.

➤ *Door de dienstonderdelen of eenheden zelf*

In het onderzoek is naar voren gekomen dat er buiten de tweedelijns P&O-lijn:

- De functie van KAP AZ¹⁵ bij de Luchtmobiele Brigade voor plm. 0,5 VTE is ingevuld voor o.a. doorstroom en ontslagzaken. Andere brigades en eenheden hebben wij hier niet over gehoord.
- Bij 13X & KCT: 'De G1 doet e.e.a. v.w.b. uren voor IIR, en binnen de eenheden zijn de C-en/S1-n/BenB-ers wel regelmatig bezig met hun eigen reservisten-bijde-eenheid'.
- Bij OTCO is een Reservist Majoor vrijgemaakt (3 dagen in de week) om de werving te begeleiden van vacatures die met reservisten mogen worden gevuld.
- Tenslotte is voor 1 CMICo binnen de OPZ gekozen voor het inrichten van een adjudant beheerder reservisten: deze capaciteit (S1 niveau)¹⁶ is niet direct in beeld bij de betreffende PD.

Over de medewerkers die zich bezighouden met P&O-werkzaamheden voor reservisten door de dienstonderdelen of eenheden zelf (niet werkzaam voor de PD), hebben geïnterviewden verder geen kwantitatieve informatie gegeven.

Buiten het CLAS: 'Paars' door DPOD/ DCPL

Het Ondersteunings- & Informatiecentrum (OIC) is het eerste aanspreekpunt voor allerhande vragen voor geïnteresseerden ook van buiten Defensie en, is tevens het aanspreekpunt voor het P-beheer voor 7.000 reservisten Defensie breed.

Het P-beheer wordt hier uitgevoerd vanuit het Administratief centrum: er is geen accounthouder of dedicated hoofd voor de P-beheerders reservisten binnen DOSCO.

Er bestaat verwarring over wat tweedelijns HR-dienstverleningswerkzaamheden zijn. Dat blijkt vooral hier, bij de werkzaamheden die DPOD/ DCPL voor reservisten verricht.

De (concept)stukken en interviewinformatie geven het volgende beeld:

- Het daadwerkelijke P-beheer voor reservisten bevat administratieve werkzaamheden en deels P-advieswerk. Er worden extra taken uitgevoerd die niet in de functiebeschrijvingen staan,
- De P-beheerders doen taken die nergens anders belegd zijn,
- De P-beheerders werken veelal zelfstandig op verschillende plekken in het land. De precieze invulling van hun werkzaamheden is afhankelijk van de behoefte van het Dienstonderdeel waar zij ondersteuning aan bieden,
- Het is lastig dat het werk voor de reservist niet standaard is, ook door de verschillende soorten reservisten,
- Bij de Marine en Luchtmacht zijn er aparte reservistenbureaus die ook tweedelijns P&O werkzaamheden uitvoeren,
- Wat geldt voor militairen en burgers in de selfservice en DCHR is niet ingeregeld voor reservisten; het is niet geautomatiseerd en wordt uitgevoerd door DCPL,

¹⁵ 'De werkzaamheden worden verricht binnen de sectie Algemene Zaken van het stafdetachment van een Natresbataljon': Functiebeschrijving 021642 - HFD SIE AZ NATRESBAT Rang/schaal: 560 - Kap/Ritm Waardering: D - Definitief Score: 42.

¹⁶ Bron: DRP 1610 H9 (2013).

- Zaken worden via de fax, papier, email aangeleverd: veel moet handmatig administratief worden verwerkt. Dit is een tijdelijke constructie die nu 12 jaar duurt: in 2009 zou dit al worden gedigitaliseerd. Of er in verband hiermee 4 VTE is toegekend¹⁷ is bij geïnterviewden niet bekend,
- In de werkverdeling wordt geen onderscheid gemaakt op type reservist binnen het werkveld van de functionaris,
- 2 (tijdelijke) personen zijn extra werkzaam bij DCPL voor de appellijsten van de reservisten van het CLAS. De financiering voor de 2 personen is 50% CLAS en 50% DOSCO. NB. Ook P-beheerders doen deze werkzaamheden.

Capaciteitsbeslag

Het P-Beheer wordt Defensie breed voor plm. 7.000 reservisten uitgevoerd door 12 personen: 3 Sr. P-beheerders (schaal 7), 8 medewerkers P-beheer (schaal 6) en 1 junior P-beheerder. Plus de 2 tijdelijke extra personen voor de appellijsten van het CLAS. Echter, ook alle andere medewerkers P-beheer (schaal 6) houden zich bezig met het invoeren van appellijsten

Opgemerkt is dat het CLAS 'ooit 8 P-beheerders heeft ingeleverd bij de centralisatie en dat daar zijn nu 6 van over zijn'. Dit terwijl het reservistenbestand is toegenomen. Bij het aantal VTE-en dat is toegekend aan het P-beheer voor reservisten door DCPL zou al rekening zijn gehouden met de automatisering en digitalisering voor het invoeren van de appellijsten, dat vooralsnog niet is gebeurd.

Specifiek Elektronische beslislijsten (EBL-en)

Of er al dan niet onderscheid gemaakt wordt in type/ soort en kenmerken van reservisten bij de werkverdeling en behandeling van de Elektronische beslislijsten is afhankelijk van het defensieonderdeel waaraan de P-beheerder ondersteuning biedt, aldus geïnterviewden. De P-beheerders hebben daartoe overlegmomenten met de PD-n om afspraken te maken over wat in een EBL wordt doorgevoerd.

Elf P-beheerders doen EBL werk ('Paars'), alleen de junior niet. Dit vindt niet op een uniforme wijze plaats omdat de medewerkers zijn toegewezen aan een specifiek Defensieonderdeel. De verwerking van een EBL duurt ongeveer 45 min., de invoer ongeveer 10 minuten per persoon. De Sr. beheerder is 30-35% en de medewerker 45% van zijn tijd bezig met de BL-en. De rest van de tijd wordt besteed aan appellijsten en het beantwoorden van vragen van zowel de reservist als van de commandant. Het komt ook voor dat P-beheerders deelnemen aan het SMT-overleg. Alle werkzaamheden hebben betrekking op de 18 P&O processen.

Tenslotte

Bij DCHR zijn 2 personen dedicated om vragen van reservisten te beantwoorden voor de tweedelijns dienstverlening.

1.4 De HR-dienstverleningswerkzaamheden voor militairen en burgers wordt voor de meeste reservisten *in opzet* wenselijk geacht voor P&O-advies en P-beheer, in mindere mate voor loopbaanbegeleiding

Deelvraag: Welke werkzaamheden van de P&O-processen worden door geïnterviewden binnen het CLAS relevant bevonden/ wenselijk geacht voor welke reservist?

Over het geheel gezien

De HR-dienstverleningswerkzaamheden voor militairen en burgers wordt voor de meeste reservisten wel 'in opzet' maar 'werking' nog niet als reëel gezien. Dit, omdat er voor reservisten op het gebied van beleid, arbeidsvoorwaarden, inrichting, inregeling uitvoeringsprocessen nog veel onduidelijk, niet bekend en niet is uitgewerkt.

¹⁷ Bron: Reorganisatieplan Doorontwikkeling DPOD 2016 H 3.1.

Zoals in par. 1.1 al beschreven bevatten de reorganisatieplannen van het CLAS/ PLC (LRP's 1610 en 1642) de formele uitgangspunten voor de organisatie PLC (Personeel Logistiek Commando). De plannen zijn echter verouderd, worden wat betreft normering niet meer nageleefd en zijn onduidelijk. De taken en daaruit voortvloeiende werkzaamheden voor de P&O-dienstverlening aan reservisten zijn niet expliciet benoemd en belegd in deze reorganisatieplannen. Met de reorganisatieplannen DPOD¹⁸ is het beeld dat P&O-advies en loopbaanbegeleiding voor reservisten ook niet is meegenomen bij de inrichting van deze ('Paarse') organisatie. Ook deze plannen zijn lastig te lezen (zie ook par. 2.1).

Volgens geïnterviewden zou het CLAS in principe dezelfde HR-dienstverleningstaken aan de reservisten moeten aanbieden als nu voor de militairen en burgers aangeboden wordt: 'Het zijn volwaardige collega's'.

Dit geldt met name voor de P-advieswerkzaamheden. Op gebied van loopbaanbegeleiding (LBB) lopen de meningen over de relevantie meer uiteen, tussen a) niet relevant voor de reservist omdat het een zaak is voor de primaire werkgever tot b) juist van belang voor de reservist omdat er minder binding is of c) alleen LBB zoals dit nu voor burgerpersoneel bestaat.

De beantwoording door de PD-en van de vragenlijsten bevestigen dit beeld voor zover het gaat om P&O-advieswerk. De antwoorden wijzen uit dat de taken en functie-eisen van alle functies (grotendeels) relevant geacht worden. Voor de LBB-werkzaamheden komt een wat ander beeld uit de vragenlijsten naar voren dan voor het P&O-advieswerk. Voor zover ingevuld is door de PD-en namelijk voor alle LBB-taken aangegeven dat deze relevant zijn: de andere geïnterviewden (buiten de PD-en) vinden dit dus in mindere mate het geval.

Daarbij lijken de administratieve- en advieswerkzaamheden, die het DPOD/ DCPL in het kader van P-beheer voor reservisten uitvoert relevant, inclusief de EBL-en die voor elke reservist in meer of mindere mate zullen moeten worden opgemaakt.

Het P-beheer voor reservisten is nu eigenlijk een wat vreemde groep binnen DCPL. De werkzaamheden die DPOD/ DCPL nu vanwege ontbreken van de selfservice functie voor reservisten uitvoert, zijn object van onderzoek van het project 'Reservisten' (BV/ IV).¹⁹

Ingezoomd

Als het gaat om de dieperliggende vraag - welke werkzaamheden voor welke reservist relevant zijn: daar hebben geïnterviewden ons geen duidelijk beeld van kunnen geven. Wat logisch aandoet in het licht van het gebrek aan ervaring met deze dienstverlening. Zoals in par. 1.2 beschreven zijn er ook geen relevante kenmerken binnen het reservistenbestand eenduidig geduid of te onderscheiden. Welke werkzaamheden relevant zijn is onderwerp van het project HR Dienstverlening voor reservisten bij 43 Mechbrig waarbij de scope van het onderzoek de reservisten van de eigen brigade betreft.

Tips, handvatten door geïnterviewden

Geïnterviewden hebben wel allerlei ideeën over de werkzaamheden respectievelijk behoeften die in de HR-dienstverleningspraktijk van reservisten aan de orde (zouden moeten) zijn.

¹⁸ Oprichting DPOD 2012, Doorontwikkeling DPOD 2016, DRP LRP 1642 - versterken Stafcap Stafclas (en TGTF) (2018).

¹⁹ Het project is onderdeel van een totaal aan actiepunten die de HDP aan DPOD heeft opgedragen in het kader van harmonisatie rechtspositie, arbeidsvoorwaarden, processen en ondersteuning tussen de beroepsmilitair en de reservist.

Uiteindelijke doel is de bedrijfsvoering voor reservisten te verbeteren, waarbij het hele proces van het oproepen van de reservist tot en met de uitbetaling van zijn inzet is geautomatiseerd en de registratie hiervan in de huidige personeelssystemen is geborgd en compliant is met huidige regelgeving. Bron: conceptvoorstel 15-3-2021.

Er zijn vaak kanttekeningen geplaatst over verschillen tussen burger/ beroepsmilitair en de reservist: op gebieden van beleid, rechtspositie, P-inrichting incl. inregeling P-beheerwerk, systeemondersteuning en uitvoering van P&O-processen.

Een niet-limitatieve opsomming van tips of aan te pakken punten, groen en rijp door elkaar is opgenomen als bijlage 3. Een aantal ervan is geïncorporeerd in Hoofdstuk 3: Aanbevelingen en/of vervolgstappen.

2. Er is geen toepasbare normering voor de inzet van personele capaciteit voor de tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten

In dit hoofdstuk wordt onderzoeksvraag 2 behandeld:

Wat is de te hanteren 'normering' voor de in te zetten personele capaciteit, en evt. middelen, t.b.v. de onderscheiden werkzaamheden voor de reservisten?

Het samenvattend antwoord volgens de onderzoeksinformatie is dat de voorwaarden om een toepasbare normering te bepalen niet zijn ingevuld. De opdrachtgever heeft aangegeven dat als er sprake is van ontoereikende voorwaarden dit op zichzelf relevante belangrijke informatie is.

In onderstaande paragrafen is de uitwerking van de bijbehorende deelvragen opgenomen.

2.1 De formele normeringen voor P&O-advies en loopbaanbegeleiding bij het CLAS zijn in 2013 vastgelegd voor beroepsmilitairen en burgers: niet voor reservisten

Deelvraag: Welke normering is vastgelegd voor de onderscheiden werkzaamheden voor de tweedelijns HR-dienstverlening aan militairen en reservisten?

Uit de ontvangen reorganisatieplannen en (concept)stukken hebben wij een dergelijke normering niet kunnen herleiden. Voor de militairen en burger zijn wel normen vastgelegd op gebieden van P&O-advies en loopbaanbegeleiding, te weten in het DRP 1610.

➤ *In het reorganisatieplan DRP 1610 Herinrichting PLC (2013)*

Het plan grijpt terug op de Defensie brede normeringen voor werkzaamheden op gebieden van P&O-advies en loopbaanbegeleiding.

Over de verantwoordelijkheid is opgenomen:

Het Personeelslogistiek Commando (PLC) is verantwoordelijk voor de uitvoering van de P&O-processen die binnen het CLAS zijn belegd en voor CLAS-commandanten, KL-militairen, burgers en niet-medewerkers worden uitgevoerd.²⁰

Over de normeringen P&O-advies en loopbaanbegeleiding:

De (Defensie brede) normeringen zijn gebaseerd op de grootte van het verzorgingsbestand en in verhouding met de omvang van de verzorgingsaantallen, ingedeeld in 5 lokale PD'n en één landelijke personeelsdienst met vijf eigen locaties. De gehanteerde verhoudingsgetallen²¹ zijn:

- voor P&O-advies 1: 147
- voor Loopbaanbegeleiding 1:220.

Aan de ADR is toegelicht dat met 1, één VTE wordt bedoeld.

Op basis van locatie en complexiteit kan van het primaire uitgangspunt voor verdeling van P&O-advies (norm: 1:147) een afwijkende verdeling worden gehanteerd. Bij de norm voor loopbaanbegeleiding is geen dergelijk handvat voor toepassing gezien.

²⁰ Bijvoegsel 12 bij Bijlage C van DRP 1610.

²¹ DRP 1610 p 6.3.2.

De normeringen gelden voor beroepsmilitairen en burgers, niet voor reservisten. Deze aanname is bevestigd door de uitspraken van de geïnterviewden en doordat de HR-dienstverlening voor reservisten expliciet wordt uitgezonderd voor één taak binnen par. 6.2.3.2. van dit plan en, deze dienstverlening verder niet in het plan wordt ingesloten. Zie ook onderstaand overzicht over de taakstelling van PLC inclusief G1-Staf CLAS waaruit de uitzondering blijkt:

- 'Geeft uitvoering aan het vullen en gevuld houden van het CLAS en delen van Defensie waarvoor de KL vullingplicht heeft met voor hun taak berekend personeel;
- Voert het geformuleerde P&O-beleid en bijbehorende processen binnen het CLAS uit (exclusief MD). Dit is inclusief processen zoals (her)plaatsen, loopbaanbegeleiding;
- Adviseert en ondersteunt de commandanten en lijnmanagers van het CLAS m.b.t. personele aangelegenheden en het invulling geven aan het werkgeverschap;
- *Beheert al het bij de KL ingedeelde militair- (exclusief de categorie MD en reservisten maar inclusief internationaal geplaatsten en KL-militairen die buiten het CLAS zijn geplaatst), burgerpersoneel en niet-werknemers;*
- Coördineert namens DP&O, op het gebied van planning, sturing & control, de personele vulling en operationele personeelsaangelegenheden zowel voor internationaal oefenende als uit te zenden eenheden;
- De sectie G1 CLAS richt zich primair op de personele gereedstelling van uit te zenden en uitgezonden eenheden.
- Tevens richt de sectie zich op internationaal oefende eenheden.
- De sectie G1 CLAS hanteert hierbij de gereedstellingseisen die door de DT&O zijn opgesteld zodat is geborgd dat personele vulling van uitzende eenheden voldoet aan de behoefte. In geval van verstoring van het PVP van uit te zenden eenheden treedt de sectie G1 sturend op.
- Ook organiseert de sectie G1 CLAS (ontspannings)activiteiten op het gebied van entertainment en cultuur voor het welbevinden van -individuele- medewerkers als uiting van goed werkgeverschap. Zowel op kazernes als bij grote oefeningen en bij missies in opdracht van de CDS.²²

Over de kwalitatieve en kwantitatieve formatie van de eenheden binnen CLAS/ Directie HR is ook informatie terug te vinden in het reorganisatieplan waaronder:

- Grootte organisatie: De organisatie bestaat uit Hoofden P&O advies/brigade P&O adviseur (tevens H-PD), HID, MDW PL/COORD & OST, (Sr) P&O-adviseurs, Sr. mdw P&O advies, medewerkers ondersteuning.
- Kwalitatieve/ kwantitatieve formatie PD: Totaal: De PD'n bestaan uit 56 militaire- en 84 burgerfuncties.²³

In het reorganisatieplan is ook opgenomen dat met het oprichten van het 1 CMICo 'binnen de OPZ²⁴ is gekozen voor het inrichten van een adjudant beheerder reservisten. Hierdoor is het 1 CMICo de enige eenheid welke buiten de door Perslog in te richten OPZ extra capaciteiten heeft ingericht'. Een nog te evalueren punt.²⁵

➤ *In het reorganisatieplan Doorontwikkeling DPOD uit 2016*

Defensiebreed 'paars' plan. Citaat:

'Het bureau Administratie (onderdeel van het Ondersteunings en informatiecentrum OIC) voert het P-beheer uit voor alle reservisten. Het betreft veel handmatige mutaties die telkens bij een daadwerkelijke opkomst uitgevoerd dienen te worden. In de huidige geautomatiseerde systemen kan de reservist niet zelf in het personeelsinformatiesysteem PeopleSoft mutaties in het kader van selfservice stellen. Zolang selfservice niet is ingeregeld, blijft dit bureau formeel hiervoor verantwoordelijk.

²² Citaat DRP 1610 p. 6.2.3.2.

²³ Bijvoegsel 15 bij Bijlage C van DRP 1610.

²⁴ Operationele Personeelszaken.

²⁵ H9 van het DRP.

Daarnaast verzorgt het bureau vooralsnog de administratie op het gebied van personeelsbeheer (bevorderingen, verplaatsingen, etc.). Met deze werkzaamheden is tot invoering van de selfservice een capaciteit van 4 VTE gemoeid.' Het is ons en geïnterviewden niet duidelijk hoe dit bedoeld is en te duiden voor het CLAS.

➤ *Perioden voor de genoemde reorganisatieplannen*

De P&O-advieswerkzaamheden binnen het CLAS en 'normeringen' uit de perioden voor de genoemde reorganisatieplannen zijn niet vergelijkbaar en/of vertaalbaar gebleken naar de tweedelijns HR-dienstverleningswerkzaamheden in de huidige situatie.

Geïnterviewden hebben verschillende invullingen en beelden over normeringen uit het verleden. Normeringen voor P&O advies waren in

- 2006 1:50
- 2008 1:100
- 2013 1:147: Defensie breed en opgenomen in het DRP 1610 met de reorganisatie van PLC in 2013 (zie aan het begin van deze paragraaf).

Gedachten achter de verhogingen hadden te maken met het P&O dienstverleningsmodel en de daarvan deel uitmakende betere ondersteuning door ICT-systemen en met bezuinigingsrondes.

Aangegeven is ook dat intussen 'alles' anders is: de organisatie, de inrichting en het dienstverleningsconcept.

Verder is opgemerkt is dat de voormalig Afdeling Reservistenaangelegenheden ARA beleids- en uitvoerende taken bevatte:

- 'Een deel van de taken is in 2013 naar het Bureau Reservisten overgeheveld.
- Een ander deel naar DOSCO, op niveau schaal 6-7. Voor beheertaken: niet duidelijk is hoeveel VTE.
- Een deel van de werkzaamheden m.b.t. P&O-advies voor reservisten is toen tussen wal en schip gevallen.'

2.2 Er zijn geen vastgelegde of op andere wijze overeengekomen normen voor de HR-dienstverlening voor reservisten

Deelvraag: Welke normen worden hiervoor nu gehanteerd bij reservisten door of volgens deskundigen (functionarissen die nu invulling geven aan deze werkzaamheden)?

De normen zijn er niet en worden ook niet gehanteerd. Het aangeduide tijdsbeslag is derhalve ook niet tegen een norm te leggen

Volgens geïnterviewden bestaat er geen vastgestelde normering voor de tweedelijns HR- dienstverlening ten behoeve van reservisten (zie ook par. 2.1). Ideeën hierover hebben geïnterviewde functionarissen wel. Deze zijn opgenomen in par. 2.4. over de normering die door geïnterviewden binnen het CLAS voor reservisten relevant of wenselijk wordt geacht.

2.3 De normering in het DRP van 2013 is uitgangspunt voor de tweedelijns HR-dienstverleningswerkzaamheden aan militairen

Deelvraag: Welke normen worden hiervoor nu gehanteerd bij militairen door of volgens deskundigen (functionarissen die nu invulling geven aan deze werkzaamheden) bij militairen?

Niet alle geïnterviewden zijn op de hoogte van of hebben hetzelfde beeld bij de bestaande normeringen voor de dienstverlening aan militairen en/of burgers. Een voorbeeld daarvan is op wie de LBB-normering van toepassing is.

Is deze van toepassing op militairen en burgers of alleen op burgers en niet van toepassing voor de werkzaamheden vanuit de sectie functietoewijzing (FTW)?

Geïnterviewden zeggen ook geen invloed te hebben op de normering: er wordt gewerkt met wat aan capaciteit is toebedeeld. Er is opgemerkt dat de capaciteit voor de P&O-dienstverlening na de vaststelling en bekrachtiging ervan in de reorganisatieplannen niet is meegegaan met de groei van de verzorgingsaantallen. Een perceptie is dat de normeringen financieel gedreven zijn, op basis van reorganisaties, bezuinigingen en numerus fixus zijn vastgesteld (zie ook 2.1) en verouderd doordat ze tot op heden niet zijn aangepast.

In praktijk wordt de organieke functietoedeling volgens de normen voor militairen niet 100% toegepast. Vanwege de bestaande behoefte naar de dienstverlening bij het dienstonderdeel (eigen inzicht van de PD), project of transitiewerkzaamheden zijn meer functies benodigd. De medezeggenschap is bij eventuele (tijdelijke) extra bezetting betrokken. Ook de financiering ervan moet dan geregeld worden.

In gesprekken is aangegeven dat de organieke organisatie (O) uitgaat van de ontwikkeling dat er steeds meer behoefte is aan kwalitatief hoger P&O-advies. De praktijk pakt echter anders uit: in de tweedelijns dienstverlening is juist de administratieve werklast toegenomen.

Het idee is geopperd dat een PD uit zou kunnen komen met een sr. adviseur voor meerdere eenheden, naast een ophoging van het aantal P&O-adviseurs en evt. sr. medewerkers.

Het project 'Ist op orde' (IOO) moet volgens geïnterviewden zorgen voor inzicht in wat nu nodig is aan capaciteit voor deze dienstverlening aan militairen. Dit project heeft in december 2021 een overzicht opgesteld van 'mogelijke kleine O-wijzigingen om de formele O meer in lijn te brengen met de structuur/functies waarin nu wordt gewerkt in de verschillende onderdelen van PLC'.²⁶ Vanuit Staf CLAS is ons verteld dat met deze en een tweede inventarisaties die recent heeft plaatsgevonden binnen PLC (IOO 1.0 en 2.0) de organisatie onlangs, om tegemoet te komen aan de klantvraag, iets beter passend gemaakt: er komen 6 P&O-adviseurs bij.

2.4 Voor toewijzing van capaciteit en middelen voor tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten 'moet je eerst weten wat je wil'

Deelvraag: Welke normering van de P&O-processen worden door geïnterviewden binnen het CLAS relevant bevonden/ wenselijk geacht voor welke reservist?

Complexiteit van het werk en geografische spreiding zijn belangrijke aspecten bij de toedeling ervan.

Door geïnterviewden gegeven beelden en meningen:

- 'Vraag die beantwoord moet worden voordat je capaciteit en middelen gaat toewijzen, is wat je wil leveren als P&O-kwaliteit aan de militair, burger en reservist. Van daaruit P&O-capaciteit vaststellen.'
- Enerzijds zouden de normen (kwantitatief) voor reservisten ruimer moeten zijn in vergelijking met militairen vanwege:
 - de complexere situatie door onduidelijkheid in regelgeving,
 - gedeeld werkgeverschap,
 - de meer geografische spreiding en
 - het extra werk wat erbij komt vanwege gebrekkige informatiesystemen.

²⁶ Bron Memo PLC Ist op Orde 2.0 7 december 2021.

Een andere invalshoek is dat de andere kenmerken van reservisten in vergelijking met militairen niet persé hoeven te leiden tot een hogere kwantitatieve en kwalitatieve capaciteitsnorm: een groot deel van het bestand heeft waarschijnlijk eenzelfde behoefte/ vraag op het gebied van HR-tweedelijns P-advies (Natres). Zie ook bij kenmerken reservistenbestand (par. 1.2).

Geïnterviewden van DPOD geven aan dat door DPOD zelf de volgende schatting is gemaakt van wat aan P-beheer ('Paars) wordt ingezet en nodig is:

- Bij oprichting DCPL waren er 4806 reservisten (datum 01-07-2017). In de P-rapportage 2020 werd al gesproken over 6331 reservisten en op dit moment zitten ze boven de 6500 richting de plm. 7000 (voor nu geen exact aantal voorhanden).
- Bij oprichting DCPL hadden ze 12 functies (3sr, 8 mdw en 1 jr). De rekensom is dan $4800/12 = 400$ reservisten p.p. Op dit moment zitten ze rond de 6500 reservisten, dat zijn $6500/400 = 16,25$ functies. Dit betekent dat ze nu rond de vier P-Beheerders tekortkomen en zodra ze de 6800 reservisten passeren komen ze vijf beheerders te kort, etc.

Maar, dit is voor zover geïnterviewden weten nooit zo bepaald of vastgelegd.

2.5 Voor dit onderzoek is geen normering voorhanden c.q. gegeven: de opdrachtgever heeft aangegeven dat als er sprake is van ontoereikende voorwaarden dit op zichzelf relevante belangrijke informatie is

Visie van de opdrachtgever voor de normering van personele capaciteit en middelen is: de (tweedelijns) HR-dienstverlening voor reservisten gelijk te trekken met die voor militairen.

Echter, de huidige normering voor P-advies van beroepsmilitairen blijkt een te zachte(vergelijkings) maatstaf ervoor en de normering voor loopbaanbegeleidingswerkzaamheden van militairen is wellicht helemaal niet toepasbaar.

- De normeringen voor militairen worden als verouderd ervaren: de toegekende formatie is na 2013 formeel niet aangepast op de toename van verzorgingsaantallen. Opm. De recente aanpassing als gevolg van de inventarisatie IOO 2.0 zie par. 2.3 is niet meegenomen:²⁷ het is niet bekend of de normering/ criteria uit 2013 bij de aanpassing is toegepast.
- En, een open vraag is gebleven wat het uitgangspunt is van de normering: welke niveau van dienstverlening met de norm moet worden behaald.

Let wel: Afwijkende verhoudingen van de norm op basis van de aspecten complexiteit en geografische spreiding/ locatie zoals nu formeel van toepassing is voor militairen, lijken (met het werken buiten kantoortijden) wel opportuun voor reservisten.

Het onderzoek heeft ook op de vraag voor welke reservist, welke tweedelijns HR-dienstverleningswerkzaamheden relevant zijn, te weinig informatie opgeleverd om hiermee een goede vergelijking met de werklast en bijbehorende P-inzet voor militairen te doen.

- Een indicatie van deze werklast is ook niet te geven vanwege het gebrek aan structurele ervaring met deze dienstverleningswerkzaamheden voor reservisten.
- Er is ook geen relevante maatstaf uit het verleden te halen: organisatie en functies van toen zijn niet meer op het heden te plotten.

²⁷ De recente voorstellen en aanpassingen van de P-organisatie als gevolg van de twee inventarisaties die hebben plaatsgevonden binnen PLC (Ist op orde 1.0 en recent 2.0) waren in de onderzoeksperiode niet bekend bij geïnterviewden.

- Daarbovenop zijn voorwaarden op diverse gebieden (beleid, systemen en processen, kennis en ervaring) om de werkzaamheden en bijbehorende werklast voor de tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten bij CLAS te kunnen bepalen volgens betrokkenen niet of onvoldoende ingevuld (zie ook par. 1.4).

3. Aanbevelingen en/ of vervolgstappen

Ter overweging voor de opdrachtgever:

Om te voorkomen dat de tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten een wensgedachte blijft of dat de invulling ervan wanordelijk en inefficiënt gebeurt, is onze centrale aanbeveling de condities ervoor nu aan te pakken en tegelijkertijd kennis en ervaring op te bouwen met de tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten.

De volgende raadgevingen en stappen ter verbetering komen uit het onderzoek als meest voor de hand liggend:

- Deel de aan te pakken onderwerpen toe voor zover niet evident of uitgesproken is wie daar verantwoordelijk voor is.
- Zorg voor regie/ coördinatie (door DP&O) op de HR-dienstverlening aan reservisten, in ieder geval binnen het CLAS, maar bij voorkeur defensie breed en/of in samenwerking met andere OPCO's.
- Kom tegemoet aan de behoefte die er binnen de personele diensten is aan meer informatie en kennis over de rechtspositie en processen: weten waar de overeenkomsten en verschillen zitten tussen de HR-dienstverlening aan militairen en reservisten. Nu zijn er diverse projecten en initiatieven. Wij hebben de indruk dat de samenhang en het lerend vermogen ertussen kan worden verbeterd.
- Leg de visie voor HR-dienstverlening voor de reservisten vast en communiceer daar vervolgens over.
- Creëer duidelijkheid over P&O-beleid, -systemen, -organisatie inrichting en – processen voor de tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten. Zorg ook voor betrokkenheid:
 - Van het gezaghebbend hogere echelon voor het uitvoerbaar maken van de visie door het aangeven van uitvoerbaar beleid,
 - Van commandanten bij het hele proces en eventueel andere OPCO's met name over de visie.
- Concretiseer:
 - De overeenkomsten en verschillen van HR-regelgeving voor reservisten ten opzichte van beroepspersoneel,
 - Arbeidsvoorwaarden, aanstellingsopdrachten en bevorderingsrichtlijnen voor reservisten,
 - Of en in hoeverre differentiatie in het reservisten bestand relevant is om te bepalen welke HR-dienstverleningsproducten nodig en wenselijk zijn en in welke mate.
 - Het loopbaanbeleid voor reservisten en eventueel het definiëren van een reservistencarrière,
 - Instroomeisen en functietoewijzingsprocedure stellen
 - Aandacht voor procedure voor publicatie van reservistenfuncties.

- Naar inrichting, werkwijze, relaties: wie doet wat en heeft welke verantwoordelijkheid? De P-organisatie voor de tweedelijns HR-dienstverlening aan reservisten (goed) formeel inregelen, de huidige versnippering ongedaan maken. Formaliseren wat nu buiten het dienstverleningsmodel plaatsvindt.
- Specifiek het onderbrengen van tweedelijns HR-DV-taken voor IIR omdat het invulling van een tijdelijke personeelsbehoefte betreft meestal naast een primaire reservistentaak van betrokkene elders.
- De inhaalslag van automatiseren van P&O-processen voor reservisten: inregeling van de dienstverlening voor reservisten in de systemen. Contracten en arbeidsvoorwaarden die worden afgesproken daar ook zichtbaar in maken. Vooral de inzet en registratie van IIR-reservisten is nu onduidelijk.
 - De verwachting van geïnterviewden is dat het project 'Reservisten' (BV-IV) in juli 2022 met voorstellen komt (peildatum december 2021). De resultaten van het project zou wellicht ertoe kunnen leiden dat de hoeveelheid administratief werk vermindert en vereenvoudigt, maar daarmee is de automatisering nog niet op eenzelfde manier geregeld als voor beroepsmilitairen.
- Het uitwerken van de HR-dienstverlening aan reservisten in de P&O-processen, niveau van uitvoering:
 - Op het moment (peildatum december 2021) wordt gewerkt aan een analyse van de verschillen van de 18 P&O-processen tussen militairen en reservisten door een Stafmedewerker Projecten van Staf CLAS en Bureau reservisten.
- Maak personele capaciteit en middelen vrij om kennis en ervaring op te bouwen met de tweedelijns HR-dienstverlening op de gebieden van P&O-advies en loopbaanbegeleiding voor reservisten. Doe dit in de huidige situatie tot het transitieproces tegelijkertijd samen met het invullen van de hierboven genoemde onderwerpen. Dedicated, om er de dienstverlening aan reservisten mee te bestendigen en te voorkomen dat de aandacht hiervoor vervaagt:
 - Overweeg inzet van een CLAS-brede (kennis)pool met centrale regie (PLC), waar beheer en borging van beleid, producten en diensten worden belegd. Bijv. een single point-of-contact bij elke PD voor communicatie met andere bureaus of processen.
 - Betrek alle PD-en.
 - Maak gebruik van de ervaring en resultaten van het project 43 Mechbrig, de ervaringen van de PD OOCL, het Bureau reservisten en van het DPOD/DCPL.
 - Het project bij 43 Mechbrig doet onderzoek naar wat nodig is aan P-advies voor de reservisten van de eigen brigade: de inschatting is dat de uitkomsten (deels) bruikbaar zijn voor de andere brigades en wellicht ter vergelijking gebruikt kunnen worden om te bepalen wat nodig is voor de reservisten bij OOCL en OTCO,
 - Neem koudwatervrees weg. Zoals ook hierboven al aangeduid: meer kennis over rechtspositie van reservisten is door geïnterviewden meerdere malen genoemd als randvoorwaarde. Er is behoefte aan opleidingen/ workshops om kennis en ervaringen te delen. Wel is ook aangegeven dat deze verschillen wellicht niet wezenlijk aanwezig zijn: 'de medewerker vaak denkt dat het niet van toepassing is op de reservist en/of het niet weet of het van toepassing is, ondanks dat we het ook voor beroepsmilitairen doen.'
 - Houd bij de toekenning van capaciteit rekening met geografische spreiding van de HR-dienstverlening en het aantal soorten/ typen reservisten of reservisteneenheden.

- Het onderzoeksteam denkt aan het vrijmaken van (bijv. 1 à 2) VTE dedicated per PD voor dit stadium. Ook op centraal regieniveau waar een zwaarder niveau van functie passend lijkt vanwege de te verrichten activiteiten en werkzaamheden.
- Vervolgens kunnen weloverwogen vervolgstappen worden genomen. Door ervaring, bijvoorbeeld onder centrale regie in een 'pool' van P&O-functionarissen en loopbaanbegeleiders, wordt het inzicht vergroot in de benodigde werkzaamheden, personele capaciteit en middelen. Door deze inzichten periodiek af te tappen en tussentijds te evalueren zal steeds duidelijker worden wat de benodigde kwalitatieve en kwantitatieve inzet van mensen en middelen moet worden om de ontwikkelde visie en uitwerking ervan in concrete HR-dienstverlening te realiseren.
 Het project Ist op Orde moet de formele O voor militairen meer in lijn brengen met de structuur/functies waarin nu wordt gewerkt zodat er een prioritering kan worden aangebracht. Beter inzicht in wat nodig is voor militairen kan ook een bijdrage leveren aan de inregeling en de belegging van taken, verantwoordelijkheden voor de tweedelijns dienstverlening aan reservisten en een maatstaf vormen voor wat nodig is voor reservisten.

Zowel de in te zetten capaciteit en middelen als de uitwerking van de visie kunnen bijgesteld worden tijdens dit traject van oefenen, opbouwen van kennis en ervaring met de tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten en het werken aan de condities op de gebieden van P-beleid, -systemen, -organisatie inrichting en -processen. Dit, al naar gelang de ambities van het CLAS.

Door te weten:

- welke tweede HR-dienstverlening op gebieden van P-advies en LBB inclusief beheerwerkzaamheden je wilt leveren aan welke reservist en,
- de toetsing in praktijk en evaluatie van wat er voor nodig is aan P&O-capaciteit en middelen,

kan een normenkader worden bepaald voor de tweedelijns HR-dienstverlening voor reservisten bij het CLAS.

4. Verantwoording onderzoek

4.1 Werkzaamheden en afbakening

Opdrachtbevestiging

In mei 2021 zijn de voorbereidende werkzaamheden voor het onderzoek gestart. Het SMART krijgen van de onderzoeksdoelstelling en operationalisering van de onderzoeksvragen is een zoektocht geweest voor zowel het ADR-onderzoeksteam, als de opdrachtgever. De opdrachtbevestiging voor dit onderzoek is op 22 juli 2021 vastgesteld.²⁸

Na vaststelling van de onderzoeksopdracht is het onderzoeksteam ADR gestart met de uitvoering van de overeengekomen werkzaamheden: deskresearch van door de opdrachtgever aangeleverde stukken en informatieverzameling bij een stafmedewerker van het Bureau Reservisten en bij functionarissen van de PD 43e MechBrig.

Op 12 oktober 2021 is een aanvulling op de opdracht gegeven: ook de tweedelijns HR-dienstverleningswerkzaamheden voor loopbaanbegeleiding (LLB) dient in beschouwing te worden genomen.

Afbakening

Het onderzoeksobject betrof de relevante werkzaamheden van de 2e lijns HR-dienstverlening binnen de 18 P&O-processen voor de reservisten, uitgesplitst naar de verschillende reservisten kenmerken. Deze dienden in het onderzoek te worden geduid.

Op aanwijzing van de opdrachtgever/contactpersoon zijn hiervoor de werkzaamheden vanuit de functiebeschrijvingen P-advies en LBB in beschouwing genomen. Ook zijn de administratieve- en advieswerkzaamheden bij het P-beheer van reservisten door DPOD/DCPL meegenomen met specifieke aandacht voor de elektronische beslissingslijsten.

Door de opdrachtgever zijn geen tweedelijns P&O-werkzaamheden getraceerd of aangewezen die nu belegd zijn bij de directie P&O van het CLAS.

Het onderzoeksteam heeft geen werklastmeting uitgevoerd, in de zin van daadwerkelijk meten van de duur van de uitvoering van de specifieke werkzaamheden.

Normenkader

Bij het intakeproces bleek een actueel normenkader voor reservisten niet aanwezig te zijn. Met de opdrachtgever is in het afstemmingsoverleg van 17 november 2021 besproken:

- (ook) dat wat volgens geïnterviewden nodig of voorwaardelijk is voor het bepalen van een normenkader te inventariseren en in beeld te brengen (met de beelden/ meningen op de (deel)vragen in de opdrachtbevestiging).

Informatieverzameling via vragenlijsten, documentstudie en interviews

Het onderzoeksteam heeft diverse door de opdrachtgever aangeleverde documenten bestudeerd, waaronder een aantal reorganisatieplannen²⁹, functiebeschrijvingen P-advies, loopbaanbegeleiding, DPOD en gegevens reservistenbestanden.

²⁸ Kenmerk 2021-0000150934.

²⁹ DRP 1610 Herinrichting PLC (2013), DRP oprichting DPOD 2012, Doorontwikkeling DPOD 2016, - DRP LRP 1642 - versterken Stafclas (en TGTF) (2018), conceptstukken

De door de ADR benaderde functionarissen voor dit onderzoek (voor interviews en opvragen van documentatie) zijn door de (gedelegeerd) opdrachtgever voorgedragen. Er is door de ADR niet actief en/ of rechtstreeks informatie verzameld onder commandanten van reservisten.

Het bestandsoverzicht van de reservisten kon door de opdrachtgever niet aangeleverd worden zoals aanvankelijk was bedacht. Om 'beeld en geluid' te krijgen bij de omvang en soort reservisten hebben wij de verschillende brigades/ dienstonderdelen met vragenlijsten gevraagd ons deze gegevens voor hun dienstonderdeel te leveren voordat de gesprekken plaatsvonden. Wij hebben eind december 2021 van de opdrachtgever een overzicht ontvangen van type reservisten ingedeeld naar organisatieonderdeel binnen het CLAS.

Aan geïnterviewden is vooraf een gespreksleidraad toegezonden met, wanneer relevant, enkele vragenlijsten. De vragenlijsten gingen over de van toepassing zijnde en relevante geachte P-advies- en loopbaanbegeleidingswerkzaamheden voor reservisten en over het reservistenbestand van de brigade of eenheid.

Het onderzoeksteam heeft naast de bovengenoemde functionarissen informatie verzameld bij:

- de plv. Inspecteur Reservepersoneel CLAS (Staf CLAS/ KAB/BUR RES);
- het plv. hoofd PLC/ hoofd Bedrijfsvoering (Staf CLAS);
- het hoofd Sectie Functietoewijzing (PLC);
- het hoofd Sectie loopbaanbegeleiding en opleiding (PLC);
- de hoofden van de P-diensten PLC (of senior functionarissen P-advies namens hun hoofd) van:
 - de LMB&DGLC&HQ (Lucht Mobiele Brigade/ Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando/ HQ 1GNC),
 - het OTCO (Opleidings- en trainingscommando),
 - de 43e MECHBRIG (Gemechaniseerde Brigade),
 - de 13e Ltbrig & KCT (Lichte Brigade/ Korps Commandotroepen),
 - het OOCL (Operationeel Ondersteuningscommando Land).
- twee aanspreekpunten van DPOD/ DCPL: het hoofd ondersteuning (OCIC) en een adviseur bedrijfsvoering (Bedrijfsbureau).

De interviews en informatieverzameling bij deze functionarissen hebben verspreid plaatsgevonden in de periode week 33 t/m week 51 2021. Interviewverslagen zijn voor hoor-wederhoor aangeboden aan de geïnterviewden, voor een controle op feitelijke onjuistheden. De uitspraken van geïnterviewden zijn niet bedoeld als formele standpunten namens hun dienstonderdeel.

De contactpersoon van de opdrachtgever en het ADR-onderzoeksteam hebben regelmatig overleg gehad over de voortgang van het onderzoek.

In zijn algemeenheid heeft het onderzoeksteam ervaren dat, ondanks de goede intenties van betrokken personen, voor dit onderzoek relevante informatie vaak niet, beperkt of moeizaam verkregen kon worden.

Doordat informatie, om de (sub)onderzoeksvragen zoals gesteld in de opdrachtbevestiging te beantwoorden, veelal niet geleverd kon worden, konden veronderstelde relaties en verbindingen tussen de verschillende aspecten zoals tevoren bedacht en vastgelegd in de onderzoeksopdracht niet altijd worden gelegd. Om pragmatische redenen zijn daarom de initiële (deel)onderzoeksvragen aangevuld, verschoven of vervallen:

aangaande de voormalige Afdeling Reservistenaangelegenheden (ARA), conceptmemo P-beheer reservisten dec2021 v1.1 (DCPL).

- Toegevoegd zijn: Welke werkzaamheden respectievelijk normering van de P&O-processen worden door geïnterviewden binnen het CLAS relevant bevonden/wenselijk geacht en voor welke reservist? paragrafen 1.4 en 2.4,
- In par. 1.3 is aan initiële onderzoeksvraag 3 toegevoegd: welke tweedelijns werkzaamheden worden momenteel uitgevoerd voor reservisten uitgesplitst naar de onderscheiden kenmerken, met het ingeschatte tijdsbeslag.
- Initiële onderzoeksvraag 4 – het afzetten van de gewenste situatie tegen het normenkader (uitkomst deelvraag 2) - is vervallen omdat er geen concreet normenkader voor dit onderzoek is vastgesteld.

Rapportage

Dit rapport bevat inschattingen en beelden die voortkomen uit de met de opdrachtgever overeengekomen werkzaamheden. De ADR heeft geen controle verricht op de juistheid van de aangeleverde informatie of documentatie. In interviews is de ADR op basis van expertise, ervaring en kritische vragen nagegaan of de geschetste situatie en de gegeven informatie realistisch en aannemelijk is.

Een versie van het conceptrapport is op 1 februari 2022 voorgelegd aan de opdrachtgever en de contactpersoon voor hoor en wederhoor: of er feitelijke onjuistheden in staan die zouden moeten leiden tot aanpassingen in een volgende versie van de conceptrapportage. Na afstemmingsgesprekken op 21 februari en 7 maart 2022 is het definitief conceptrapport aan de opdrachtgever aangeboden voor een managementreactie.

De kwaliteit van het onderzoek is bewaakt conform het ADR-kwaliteitszorgsysteem waarbij aanpak, uitvoering en rapportage zijn gereviewd door een onafhankelijke (interne) kwaliteitsbeoordelaar (OKB).

Hiermee zijn de met de opdrachtgever overeengekomen werkzaamheden uitgevoerd.

4.2 Gehanteerde Standaard

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing. Dit onderzoek verschaft geen zekerheid in de vorm van een oordeel of conclusie, omdat het een onderzoeksoopdracht betreft en geen controle-, beoordelings- of andere assurance-opdracht. Als hier wel sprake van was geweest, dan zouden we wellicht andere zaken hebben geconstateerd en gerapporteerd.

De opdracht is uitgevoerd conform de algemene uitgangspunten voor de uitoefening van de interne auditfunctie bij de rijksdienst. Daarbij hoort ook een stelsel van kwaliteitsborging. Een onderdeel daarvan is dat er een onafhankelijke kwaliteitstoetsing heeft plaatsgevonden op deze onderzoeksoopdracht.

4.3 Verspreiding rapport

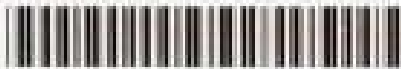
De opdrachtgever, BGEN C.A. de Rijke, directeur HR (P&O) van het CLAS, is eigenaar van dit rapport. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. Hoewel het rapport de context van het onderzoek zo goed mogelijk probeert te beschrijven, is het mogelijk dat iemand die de context niet (volledig) kent, de uitkomsten anders interpreteert dan bedoeld.

In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de Auditdienst Rijk (ADR) een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op www.rijksoverheid.nl.

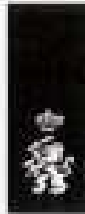
5. Ondertekening

Den Haag, 5 april 2022

Bijlage 1 Managementreactie



CLAS2023003972 / 28-3-2023



Koninklijke Landmacht

Aan: Directeur ADR

nota

managementreactie onderzoeksrapport HR-dienstverlening voor reservisten

Reservisten maken een onlosmakelijk deel uit van de schaalbare capaciteit van de Koninklijke Landmacht. Het belang en de omvang van deze capaciteit zal, zoals blijkt uit de Defensievisie 2035, in de komende jaren verder toenemen¹. Daarnaast is één van de uitgangspunten van het HR-model Defensie dat² "de verantwoordelijkheid op het gebied van de personeelslogistische keten zo laag mogelijk in de organisatie wordt belegd". Deze verantwoordelijkheid dient gepaard te gaan met eenduidige belegging van HR-dienstverlening, ook voor reservisten, teneinde commandanten deze verantwoordelijkheid professioneel in te kunnen laten vullen.

Tegen deze achtergrond heb ik u gevraagd om de 2^e lijns HR-dienstverlening voor reservisten te onderzoeken en met aanbevelingen te komen welke capaciteit benodigd is om deze dienstverlening gelijk te trekken met de 2^e lijns dienstverlening voor de overige militairen.

De hoofdconclusie van uw rapport is dat op alle fronten werk is te doen: op het gebied van P-beleid, -systemen, -organisatie inrichting en -processen voor de HR-dienstverlening voor reservisten. Ik deel deze conclusie.

U constateert terecht dat er formeel geen structurele tweedelijns HR-dienstverleningswerkzaamheden voor reservisten belegd zijn bij (de personeelsdiensten van) het CLAS. Uw hoofdconclusie, er is werk te doen, is voor mij aanleiding 'start' capaciteit en middelen beschikbaar te stellen om binnen CLAS centrale regie te kunnen gaan voeren op de HR dienstverleningswerkzaamheden aan reservisten.

Ondanks dat het niet mogelijk is gebleken het door mij gevraagde concrete capaciteitsadvies te geven geeft het rapport wel aan dat er zeker extra capaciteit nodig is. Ik zal in eerste instantie beperkte capaciteit inzetten en zo de door u geadviseerde kennis vergaren, zowel inhoudelijk als met betrekking tot de

Historie van Defensie

STAF CLAS

DIRECTIE HR

Locatie

LIJNDE - Koningstaarweg

Herengracht 1

Utrecht

Postadres

Postbus 30004

3502 JA, UTRECHT

RFC 55A

Waarhouder



www.landmacht.nl

Datum

29 maart 2023

Referentie:

CLAS-2023003972

Bij beantwoording, datum, voor referentie en ondertekening vermelden.

¹ Defensievisie 2035, pagina 27

² HR-model Defensie, pagina 13

werkbelasting. Vervolgens zal ik de vorm waarin (capaciteit en middelen) gedurende het traject evalueren en waar nodig bijstellen.

Ministerie van Defensie
STAF CLAS
DIRECTIE HR

Voor het creëren van duidelijkheid over beleid, kaders, uitvoeringsrichtlijnen en instrumenten ben ik afhankelijk van het centrale niveau van onze organisatie (DGB/HDP voor beleid en kaders en DGB/HDP samen met CDS voor uitvoeringsrichtlijnen en instrumenten). In die wetenschap zal ik hen dit rapport aanbieden met het verzoek deze aanbevelingen ter harte te nemen en de geadviseerde vervolgstappen ook op centraal niveau in gang te zetten.

Datum
20 maart 2022

Zoals eerder met u doorgesproken kom ik graag terug met een verzoek tot vervolgonderzoek naar de benodigde capaciteit in de aanloop naar de invoering van het nieuwe HR-model.

Directeur HR



Bijlage 2 Soorten of typen reservisten

Het onderstaande kwalitatieve beeld van soorten of typen reservisten bij het CLAS komt voort uit de gesprekken voor dit onderzoek aangevuld met publieke informatie.³⁰ Hierbij moet worden aangetekend dat wij geen volledig eensluidend beeld of gedragen definiëring van soorten of typen reservisten hebben aangetroffen, maar dat de meeste geïnterviewden wel dezelfde hoofdtypen of soorten reservisten hebben benoemd (zie 1.2.)

Reservist bij het Korps Nationale Reserve (Natres) Bij het Korps Nationale Reserve werken de meeste reservisten van Defensie. De belangrijkste taak van de Natres is het bewaken en beveiligen van het Nederlands grondgebied. Als reservist bij de Natres bewaak je bijvoorbeeld 'vitale objecten', zoals energiecentrales en (lucht)havens. Of spring je bij tijdens grote evenementen en ceremoniële activiteiten, zoals de Nijmeegse Vierdaagse of Prinsjesdag. Maar je helpt natuurlijk ook bij rampenbestrijding. Denk aan een aanslag, vliegtuigcrash of uitbraak van een besmettelijke dierziekte. De Natres is actief in heel Nederland; in elke provincie vind je wel een kazerne.

De Natres heeft een specifieke taak (reservist militaire taken) en is niet primair gekoppeld aan een bepaald functiegebied/ kennisgebied. De landmacht heeft hier dedicated eenheden voor; de zogenaamde Nationale Reserve bataljons (3, NATRES)). Iedere brigade (11^e, 13^e en 43^e) heeft een bataljon met organieke functieplaatsen gevuld met reservisten. Hier zit de grote bulk 'veel van hetzelfde', geografisch verspreid, (ook) buiten kantoortijden. Zij zijn bij de 3 brigades het overgrote deel van de reservisten populatie. De staf van dit bataljon bestaat uit beroepsmilitairen en reservisten.

Reservist bij een operationele of ondersteunende eenheid Heb je in het verleden als militair bij de Landmacht gewerkt en wil je verbonden blijven aan je eenheid? Dan kun je reservist operationele capaciteit worden. Zo kunnen je oude collega's een beroep op je doen als het nodig is en blijven jouw kennis en ervaring dicht bij de organisatie.

De Reservist Operationele Capaciteit (ROC) of Reservist bij de eenheid, is voor het versterken van de flexibele operationele capaciteit. Ze worden vooral ingezet bij (voorbereiding op) oefeningen en trainingen en soms ook voor projecten. Zij dienen als schaalbare capaciteit waardoor defensie robuust maar ook wendbaar is. Dit kan bijvoorbeeld door het aanvullen en inzetten van een infanterie peloton met reservisten. Ze worden dan op een verzamelarbeidsplaats gezet en of op een individuele arbeidsplaats, met een OPFcode 5. De financiering van deze capaciteit is nog niet toekomstbestending ingeregeld.

Reservist nationale operaties Kun je goed plannen en organiseren en hou je tijdens crisissituaties altijd het hoofd koel? Dan kun je reservist binnen een veiligheidsregio worden. Als Regionaal Militair Operationeel Adviseur (RMOA) treed je op als defensievertegenwoordiger binnen een specifieke veiligheidsregio met bijbehorende civiele instanties. Denk hierbij onder meer aan gemeentes, politie, brandweer en de Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR). Heb je geen militaire werkervaring? Dan moet je een militaire basisopleiding en een officiersopleiding volgen voordat je aan de slag kunt.

Iedere brigade (3) heeft een sectie Nationale Operaties (NATOPS). Deze paarse (Landmacht, Luchtmacht, Marine en KMAR) secties coördineren voor de Veiligheidsregio de nationale inzet van de Defensie, op verzoek van de civiele

³⁰ [Reservist Landmacht - WerkenbijDefensie.nl](#)

autoriteiten en stemmen dit af binnen de veiligheidsregio's. De sectie NATOPS is gevuld met beroepsmilitairen en reservisten. De reservisten zitten op een primaire plaats; minder geografisch verspreid als NATRES

Reservist specifieke deskundigheid (RSD) Heb je een bijzondere specialisatie, zoals geneeskunde, rechten, (militaire) geschiedenis, geologie of iets anders? Dan kun je reservist specifieke deskundigheid worden. Je wordt dan opgeroepen als er kennis of ervaring nodig is die de Landmacht niet of niet voldoende in huis heeft. Voordat je aan de slag kunt als reservist specifieke deskundigheid volg je een militaire basisopleiding en een officiersopleiding.

Aanvulling Bij de Lichamelijke Opvoeding en Sportorganisatie (Opleidings- en Trainingscommando, LO&S) werken reservisten sportinstructeurs die ervoor zorgen dat de reservist fit blijft en voldoet aan zijn militaire basisvaardigheden (MBV). Zij worden voornamelijk ingezet bij trainingsavonden van de Natres en in de weekenden.

Individuele Inzet Reservisten (IIR)

Reservisten met een primaire taak elders, maar die tevens geschikt en beschikbaar zijn voor het tijdelijk vullen van vacatures en het leveren van kennis binnen projecten of het vervangen van een beroepscollega die op uitzending is (dit heet backfill). Maximale inzet IIR is 2 jaar en 32 uur per week en altijd tijdelijk. De (IIR) reservist kan ook worden uitgezonden, dit proces heet frontfill. Er is een matching tool beschikbaar voor het afstemmen van vraag en aanbod voor IIR. Deze personen krijgen dan een oproep in werkelijke dienst. De keuze voor de IIR wordt decentraal gemaakt; daar ligt het budgetbeheer. De coördinatie vindt plaats bij Bureau Reservisten CLAS.

Reservist Civil-Military Interaction Commando (CMICo)

Betreft militaire samenwerking op het gebied van o.a. infra, communicatie etc. Deze reservisten werken voor Landmacht, Luchtmacht, Marine en Marechaussee. De hier werkzame reservisten Cyber zijn tijdelijk tewerkgesteld bij het DCC (Defensie Cyber Comando).

Overige reservisten

- Fanfarekorps
- Cavalerie ere-escorte
- 400 GNKBat: artsen en verpleegkundigen
- 101 GNBAT: genisten
- B&TCO: logistiek
- C2OSTCO: ICT
- EODD: bommenruimers
- JISTARC: intelligence

Ook is genoemd 'de Reservist Militaire Taken; meestal afkomstig uit Natres of Natops'.

Bijlage 3 Tips, handvatten door geïnterviewden

Hieronder is een niet-limitatieve opsomming opgenomen van tips, aan te pakken punten, groen en rijp door elkaar, van geïnterviewden over de werkzaamheden en behoeften die in de HR-dienstverleningspraktijk van reservisten aan de orde (zouden moeten) zijn (zie par. 1.4):

- Uitvoering van instroom, doorstroom, uitstroom (IDU) plan voor de reservist: dit gebeurt nu in geheel niet door de PD,
- Systeemondersteuning: bruikbaarheid van informatie uit het systeem (People Soft)
- Management- en personeelsinformatie: met name IIR-procedure procesmatig en qua werkafspraken verbeteren,
- Problemen die aangepakt moeten worden: overzicht formatie/ bezetting, inregelen herplaatsing (vacatures in vacaturebank), opmaken beslislijsten door p-beheer DOSCO i.p.v. PLC, bevorderingsbeleid (doorstroom), randvoorwaarden in de systemen (ouderschapsverlof handmatig invoeren),
- Aandacht voor werkdruk,
- Het niet belegd zijn van P&O taken voor de reservist en, dat het beheer niet goed is ingeregeld,
- Rechtspositionele kennis,
- Voorkomen van ongewenste en 'ongepast' bevorderingen van reservisten in vergelijking met militairen,
- Vanwege professionalisering en taakstelling van de Natres is het zeker wenselijk dat daar P&O ondersteuning wordt geboden,
- Door de grotere nadruk op inzet van een flexibele schil is het wenselijk om beroepseenheden te ondersteunen bij het uitbouwen en inzetten van de flexibele schil (reservist bij de eenheid),
- Aandacht voor integriteitsrisico's en nevenarbeid,
- Loopbaanbeleid en loopbaansporen (doorgroeimogelijkheden),
- Functioneringsgesprekken, beoordelen,
- Zoeken naar functies en het evt. begeleiden van een reservist naar beroepsmilitair,
- Voorlichting arbeidsvoorwaarden,
- Regelmatig contact met de bataljonscommandant om de vraag naar de P-dienst te brengen,
- Een Point of Contact per PD,
- Tijdelijk zouden plm. 25-30 functionarissen nodig zijn – met kennis van P en 'mores' van de dienst - voor het inzicht te krijgen in wat nodig is aan P&O-advies om het reservepersoneel goed te ondersteunen,
- Concept van volwaardige P-teams toepassen, het team kan ook meedenken met inrichtingsvraagstukken e.d. en/of afhankelijk van de situatie van de PD,
 - o een apart doorstroomteam met centrale ondersteuning
 - o een P&O-team voor zowel militairen, burgers en reservisten of
 - o in reguliere P-teams voor RbdE en voor Natres een extra P&O –team. NATOPS- reservisten vallen dan terug op de DV van het team dat de Staf ondersteunt.

Auditdienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
(070) 342 77 00