Gateway Review™

Gateway Reviewrapport
Programma HR Transitie

Handelen in lijn met morgen

Colofon

Gateway Review	0 – Strategie en bereik
Classificatie	Organisatie Vertrouwelijk
Titel	Programma HR Transitie
Kenmerk	2022-RO-032
Opleverdatum rapport	04-11-2022
Bijlage(n)	A. Doelen Gateway Review 0 – Strategie en bereik B. Geraadpleegde documenten C. Geïnterviewden
Opdrachtgever	Ministerie van Defensie
SRO	
Datum/Periode review	31-10-2022 t/m 04-11-2022
Reviewteam	
Datum	09-11-2022
Versie	1.0
Status	Definitief
Informatie	Bureau Gateway Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Postbus 20011 | 2500 EA | Den Haag T: 06 50738585 M: postbusgateway@minbzk.nl W: www.gatewayreview.nl

Bureau Gateway is door de Britse overheid geaccrediteerd voor het gebruik van de Gateway Review™ methodiek en licentiehouder van de methodiek in Nederland. De naam Gateway Review is een geregistreerd woord- en beeldmerk, gedeponeerd bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BBIE).

Hieronder volgt een deel van de tekst uit de opdrachtbrief van het ministerie van Defensie.

Context

Het programma HR-transitie markeert een belangrijke volgende stap in de transformatie van het HR-domein binnen Defensie. Sinds 2013 zijn reeds stappen gezet met de nieuwe diensteinderegeling, de reparatie van het AOW-gat en een nieuw pensioenstelsel voor militairen. De invoering van het nieuwe HR-model is een volgende grote stap.

In 2017/2018 is in het AV-akkoord de doorontwikkeling naar een nieuw HR-model afgesproken, wat is bekrachtigd in de Defensienota 2018 en opgenomen in de Personeelsagenda Defensie. De Defensievisie 2035 van oktober 2020 beschrijft het nieuwe HR-model als een van de pijlers voor het realiseren van de Defensie-ambities die daarin zijn vastgelegd. De Kamerbrief HR-transitie van 28 mei 2021 duidt wat het HR-model en de HR-Transitie beogen en hoe zij bijdragen aan het realiseren van de Defensievisie en het verbeteren van de operationele gereedheid.

Sindsdien is het programma HR-Transitie onder meer gestart met het ontwikkelen van een programmaplan met focus op het proces, waarvan de eerste versie op 2 juli 2021 is voorgelegd aan de Bestuursraad (BR). Hierop heeft de BR verzocht het programmaplan inhoudelijk te verrijken zodat zowel inhoud als proces in voorliggende versie samenkomen en de initiatiefase kan worden gestart. Op 5 november 2021 heeft de BR ingestemd met het starten van de initiatiefase. Aan het einde van de initiatiefase wordt een programmaplan opgeleverd voor de uitvoeringsfase.

Gateway en Defensie hebben afgesproken een review uit te voeren tijdens het ontwikkelen van de programmaproducten, zodat feedback en nieuwe inzichten kunnen worden gebruikt om producten te finaliseren.

Vraagstelling

Aan de Gateway Review ligt de volgende vraagstelling ten grondslag:

In hoeverre zijn de aanpak, de op te leveren producten (de kaderstellende documenten en het programmaplan) en de randvoorwaarden toereikend om in december 2022 de initiatiefase af te ronden.

Hierbij kunnen de volgende aspecten aan bod komen:

- Bedoeling
- Werkwijze
- Communicatie
- Afstemming
- Samenwerking
- Verwachtingen

Bij het beantwoorden van de vraagstelling zal het ‘Wiel van verbinding’ in ogenschouw worden genomen. Gegeven de context waarbinnen het geheel zich afspeelt, zal gekeken worden naar aspecten zoals de opgave, eigenaarschap, ontwerp, samenwerking, instrumenten en methoden, en de benodigde facilitering.

Leeswijzer

In de volgende paragraaf wordt de eindconclusie door het Gateway Reviewteam in de vorm van een Delivery Confidence gepresenteerd. De toegekende statuskleur wordt hierin nader toegelicht.

Aansluitend worden de aanbevelingen die bedoeld zijn om de slaagkans van het programma te vergroten weergegeven. Per aanbeveling wordt de urgentie aangegeven. In de laatste paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit de Gateway Review beschreven. Deze dienen voor beeldvorming en tevens als onderbouwing voor de aanbevelingen. Het rapport wordt afgesloten met een drietal bijlagen, namelijk:

Bijlage A geeft een volledige opsomming van de doeleinden van een Gateway Review 0.
Bijlage B bevat de lijst van documenten die voor de Gateway Review zijn bestudeerd.

Dankwoord

Het Gateway Reviewteam (verder reviewteam) bedankt de geïnterviewden voor hun inbreng en openhartigheid tijdens de gesprekken. Dat heeft bijgedragen aan het overzicht en het inzicht bij het reviewteam en derhalve aan het resultaat van de review. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar de twee dames van het ministerie van Defensie voor de goede verzorging en ondersteuning op het departement alswel digitaal evenals voor de SPOC en de ondersteuner vanuit het Bureau Gateway.

Delivery Confidence

Status:

Een Gateway Review is een collegiale reflectie die wordt uitgevoerd op verzoek van de eigenaar van een programma/project. Het is een voor de eigenaar persoonlijk uitgebracht collegiaal advies voorafgaand aan belangrijk besluit of start van een volgende fase. Hierbij wordt, rekening houdend met de actuele situatie, bekeken in hoeverre het voorgenomen besluit realistisch en realiseerbaar is en wordt een beperkt aantal aanbevelingen gedaan om de slaagkans te vergroten.

Het Gateway Reviewteam is, op basis van de bevindingen in de Gateway Review van oordeel dat: oranje / rood in deze situatie het meest passend is. Daarbij heeft het reviewteam met name de bovenliggende noodzaak meegenomen in zijn afweging. Zou alleen gekeken zijn naar de nagestreefde doelen op alleen programma HR Transitie niveau en de status van de daarbij geleverde documenten dan zou het rood kunnen uitvallen. Echter de overall transitie op Defensieniveau is zo belangrijk dat de status van het programma in tijd gezien niet doorslaggevend is. Het is nu zaak de goede delen binnen Defensie veilig te stellen en de ontbrekende aspecten gezamenlijk op te pakken, gebruik makend o.a. van de aanbevelingen van deze review. Een no-go op dit onderwerp is simpelweg niet aan de orde: de doorontwikkeling van de HR aspecten moet door maar dan met meer sturing, een steviger programmamanagement en verbeterde rolinvulling van een ieder en dit alles in gezamenlijkheid!

ORANJEROOD Een geslaagde implementatie van het programma is onzeker. In meerdere essentiële opzichten zijn er grote risico's of problemen. Er zijn dringende maatregelen nodig om te zorgen dat deze worden aangepakt en om vast te stellen of het haalbaar is om ze op te lossen.

Bij de bepaling van de Status van de Delivery Confidence dienen de volgende definities gebruikt te worden.

Kleur	Toelichting status
GROEN	**GROEN** Een geslaagde implementatie van het programma (binnen tijds-, begrotings- en kwaliteitseisen) is zeer waarschijnlijk; er zijn in dit stadium geen grote problemen die de uitvoering ernstig lijken te bedreigen.
ORANJE / GROEN	**ORANJEGROEN** Een geslaagde implementatie lijkt zeer waarschijnlijk, maar er zal voortdurend voor moeten worden gewaakt dat risico's niet omslaan in grote problemen die de implementatie bedreigen.
ORANJE	**ORANJE** Een geslaagde implementatie lijkt waarschijnlijk, maar er zijn reeds aanzienlijke problemen waar het management aandacht aan moet besteden. Deze problemen lijken in dit stadium oplosbaar, als ze nu worden aangepakt hoeft de begroting en/of de deadline niet te worden overschreden.
ORANJE / ROOD	**ORANJEROOD** Een geslaagde implementatie van het programma is onzeker. In meerdere essentiële opzichten zijn er grote risico's of problemen. Er zijn dringende maatregelen nodig om te zorgen dat deze worden aangepakt en om vast te stellen of het haalbaar is om ze op te lossen.
ROOD	**ROOD** Een geslaagde implementatie van het programma lijkt onhaalbaar. Er zijn grote problemen (met de programmadefinitie, tijdsplanning, begroting of op te leveren opbrengsten) die in dit stadium niet beheersbaar of oplosbaar lijken. Het kan nodig zijn het programma te herstructureren en/of de algehele levensvatbaarheid opnieuw te beoordelen.

Aanbevelingen Gateway Reviewteam

Het reviewteam doet de volgende aanbevelingen met bijbehorende urgentie volgens onderstaande definities.

	Aanbeveling	Urgentie
1.	**Maak (of actualiseer) in bijvoorbeeld een doelen-middelen-boom inzichtelijk hoe Defensie vanuit de strategische visie en doelen de komende jaren wil komen tot de benodigde instrumenten, beoogde effecten en veranderingen vanuit de verschillende onderkende programma's en projecten.**	Essentieel
2.	**Zet het gezamenlijk vormgegeven duo-opdrachtgeverschap voort waarbij het eigenaarschap ongewijzigd blijft en per fase kan wijzigen.**	Aanbevolen
3.	**Richt je op de grotere belangen, draag die uit en zoek samen de grensverschillen op om overeenstemming te verkrijgen, handel daarna op grond van die afspraken.**	Essentieel
4.	**Investeer kwantitatief en kwalitatief in de gehele P&O keten; zij is randvoorwaardelijk voor het slagen van de meerjarige doelen van de transitie en de zekerstelling van de meerjarige militaire gereedheid.**	Essentieel
5.	**Versterk de programma-hygiëne, richt *quality assurance* aldaar in en tracht bij doelen de relatie met de operationele gereedheid in te bedden.**	Essentieel
6.	**Geef vanwege het belang voor de HR Transitie meer aandacht aan de IT-vraagbundeling op strategisch niveau om bewuster aan de voorkant keuzes te maken in het portfolio en voorkóm daarmee vanaf heden verkeerde platformkeuzes, koppelingen en puntoplossingen in het HR-domein waar mogelijk.**	Aanbevolen
7.	**Zet de sterke *can-do* competenties ook in op strategisch en tactisch niveau voor het realiseren van de visie.**	Aanbevolen
8.	**Operationaliseer in de Aanwijzing Gereedheid Defensie de HR Transitie en de onderdelen daarvan in een aanvulling op de jaarplannen 2023.**	Essentieel
9.	**Wees duidelijker, zorgvuldiger en zakelijker in de contacten met de bonden en richt gezamenlijk een governance in om meer scherpte te**	Essentieel

	krijgen waarover wie met wie spreekt en hoe dat in het besluitvormingsmodel past.	
10.	**Ga vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid op korte termijn, tezamen met zowel bonden als medezeggenschap, werken aan de meerjarige doelen en tracht een vernieuwingsagenda overeen te komen voor de komende jaren.**	Essentieel

Kleur aanbeveling	Toelichting
Kritiek **Doe onmiddellijk**	Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten, is het van het grootste belang dat het programma onmiddellijk actie onderneemt.
Essentieel **Doe binnenkort**	Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten, is het van het grootste belang dat het programma binnenkort actie onderneemt.
Aanbevolen	Het programma kan zijn voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling.

Bevindingen en aanbevelingen

1. Doel

De wereld is voortdurend in verandering en voor Defensie dienen die ontwikkelingen doorlopend niet alleen te worden gevolgd maar moet ook worden geanticipeerd op die meerjarige toekomstige ontwikkelingen en gekeken worden hoe die te vertalen naar de drie hoofdtaken van Defensie. Die vertaling is complex. Scenario-denken is daarbij een hulpmiddel om vanuit die benadering doorlopend te bezien in hoeverre de gewijzigde globale en nationale ontwikkelingen zullen of moeten leiden tot herijking van de oorspronkelijk ingezette anticipatie op die toekomst.
Thans is feitelijk een der scenario's sneller dan wellicht verwacht actueel gezien de buitenlandse ontwikkelingen. Dit maakt dat de politieke verantwoordelijkheid voor Defensie nog meer in het middelpunt van zowel de publieke belangstelling staat als ook een sterk toenemende aandacht en betrokkenheid van de Tweede Kamer zal betekenen. Dit verhoogt op alle fronten en zeker ook intern niet alleen de aandacht maar versterkt daarmee de noodzakelijkheid tot politiek-bestuurlijk sensitief handelen om ook over die verandering te communiceren.

Een en ander heeft niet alleen geleid tot een sterke, inspirerende visie op Defensie in de verdere toekomst maar is ook meer geconcretiseerd terug te vinden in o.a. de Defensienota 2022 met achterliggende grote meerjarige ophoging van de begroting om invulling te kunnen geven aan vernieuwingen op diverse terreinen. Voorbeelden zijn: innoverend vermogen, militaire mobiliteit in EU/NAVO-verband, van drie samenwerkende kolommen naar één integraal opererende vorm incl. *cyber & space*, toegespitste specialisatie op nationaal- en internationaal niveau etc.

Voor Defensie is de meerjarige opgave in personele zin enorm, zowel ten aanzien van het borgen van de (basis)omvang voor operationele gereedheid en de noodzakelijke schaalbaarheid (mobilisatie-netwerkcapaciteit) maar bovenal ook voor de verzekerde beschikbaarheid van specifieke expertises, ook vanuit de markt en die soms op dit moment nog slechts niches vormen. Cruciaal bij die in te zetten veranderingen/behoeften is dat Defensie daartoe een meer integraal onderdeel van de Nederlandse samenleving zal zijn als carrier voor de nagestreefde doelen.

Kortgezegd:
Hoe verzekeren wij in Nederland ons in de toekomst van de vereiste kwantitatieve / kwalitatieve personele beschikbaarheid met een doorlopende integrale flexibiliteit om de sterk veranderende noodzakelijke inzet in binnen- en buitenland te borgen: zekerstelling van de kerntaken!
Dit brengt discussies met zich mee over:

- de wijze van zekerstellen van structurele instroom (dien(st)plicht, burger/militair, beloning, imago, in combinatie met nationaliteit etc.),
- vermindering van de uitstroom wat een omslag van historisch gebruikte uitgangspunten raakt (omslag naar flexibel werken, tijdelijke uitzendingen, levensloopbesef, individualisering vs. modern leiderschap etc.),

- het inzetten van een noodzakelijke transitie om de structurele doorontwikkeling van competenties van het huidige personeel te borgen.

De Contourenbrief Boeien, Binden en Inspireren (BBI) is daartoe een sterk, verbindend en vooral richtinggevend document dat verdere vertaling mogelijk maakt naar actie.

Deze Gateway Review beperkt zich tot de toetsing van de ingezette HR Transitie wat feitelijk een onderdeel is van de grootschalige overkoepelende meerjarige veranderingen op alle terreinen zoals hierboven is beschreven binnen Defensie.

Hieronder de bevindingen van het reviewteam op basis van de door Defensie aangeleverde documentatie en gevoerde interviews behorend bij dit hoofdstuk:

- De vier scenario's die parallel tijdens de voorbereidende werkzaamheden voor o.m. de Defensievisie 2035 en de HR Transitie zijn gebruikt, zijn herkenbaar en hanteerbaar Begrijpelijk is dat er binnen die visie geen (expliciete) keuze kan worden gemaakt.
- Onhelder is of de scenario's periodiek worden gevalideerd op de ontwikkelingen ter eventuele bijstelling van de ingezette koers.
- De ingezette conceptuele oplossingsrichtingen zijn (voor Defensie) vooruitstrevend en noodzakelijk en vereisen (afgezet tegen de *Ist*-situatie) een grote mate van dialoog waar thans 'zenden' de preferente communicatievorm lijkt te zijn. Het risico op het niet bereiken van de doelgroepen is daardoor groot.
- Het cruciale, krachtige en positieve streven naar invoering van strategische personeelsplanning en talentmanagement (SPP en STM) wat noodzakelijk is, vereist op veel plaatsen binnen de organisatie een grote omslag in de 3-hoeksrelatie leidinggevende – medewerker – personeelsadviseur om gezamenlijk de veranderende loopbaanstappen (en eventuele tussentijdse onderbrekingen) optimaal te faciliteren. Dat besef is slechts zeer beperkt aangetroffen.
- Er is geen document aangetroffen waaruit blijkt hoe die vertaling in concretere zin gaat plaatsvinden en m.n. of het sterke BBI wel of niet richtinggevend is t.o.v. het HR Model; verwarring over die relatie wordt geconstateerd.

Aanbeveling:

- **Maak (of actualiseer) in bijvoorbeeld een doelen-middelen-boom inzichtelijk hoe Defensie vanuit de strategische visie en doelen de komende jaren wil komen tot de benodigde instrumenten, beoogde effecten en veranderingen vanuit de verschillende onderkende programma's en projecten.**

  Dit kan helpen bij het bepalen van prioriteiten (in de tijd) en het houden van overzicht en focus.

2. Context

Defensie is een grote organisatie met een enorme diversiteit aan onderdelen: centraal en decentraal; in Nederland en daarbuiten; in ruste, preventieve paraatheid alsook direct acterend in de hoogste vorm van conflicten. De beleidskern is relatief beperkt in omvang met een enorme uitvoeringsorganisatie, ingericht naar zowel de verschillende disciplines als de specialisaties verspreid over vele locaties met zowel burger- als militair (doorlopend wisselend) personeel. Die enorme omvang en diversiteit heeft een eigen dynamiek en sturingsproblematiek die ook terug te zien is binnen het onderwerp van deze Gateway Review: de status van de HR Transitie.

Deze HR Transitie is reeds jaren gaande en vereist een grote omslag binnen alle onderdelen van Defensie. De materie vereist een grotendeels uniforme wijze van invoering met slechts uitzonderingen op die uniformiteit op basis van rationele, zakelijke afwegingen voorafgaande aan- en tijdens die transitie. Tegelijkertijd geeft het Defensie de mogelijkheid voor het eerst sinds jaren, toekomstgericht kansen te pakken, gebruikmakend van (eindelijk) beschikbare financiële middelen wat men totaal niet meer gewend is. De jarenlange bezuinigingen hebben niet alleen immense gevolgen gehad voor het Defensieapparaat in materiele en personele zin. Het heeft ook geleid tot een toename van de bureaucratie. Afgeleid en versterkt daardoor ook voor het personeel. Die bijbehorende bijna trauma-verwerkende DNA-gevolgen zitten thans merkbaar in het gedrag, het acteren en het daardoor verminderd anticiperend vermogen in de (nog) onwetendheid van het wel beschikbaar kunnen krijgen van nieuwe middelen. Hoewel dit feitelijk belemmerend gedrag is voor de realisatie moet er toch begrip voor dat DNA worden getoond om daarmee expliciet recht te blijven doen aan die, vaak persoonlijke, dan wel groepsgebonden erfenis.
Daarnaast is het voor Defensie een uitdaging want het maakt expliciet zichtbaar dat het voor het versterken van de hele ketting soms noodzakelijk is dat een afzonderlijke schakel (keten) zich moet aanpassen. Dat wringt zichtbaar en uit zich in meerdere (vaak impliciete) vormen. Samenwerking vindt niet vanuit zichzelf plaats en de afstand tussen beleidsverantwoordelijkheid en uitvoeringsverantwoordelijkheid lijkt zich niet door de nota Besturen bij Defensie te verkleinen of te versnellen.

Hieronder de bevindingen van het reviewteam op basis van de door Defensie aangeleverde documentatie en gevoerde interviews behorend bij dit hoofdstuk:

- De nota Besturen bij Defensie belegt de voorbereiding om te komen tot veranderopgaven bij het beleidsverantwoordelijke onderdeel gevolgd door een uitvoeringstoets vanuit de kolom van de commandant der Strijdkrachten (CDS): dit is een gekunstelde vorm van verzakelijking die niet helpend is bij de HR Transitie.
- De aangetroffen kennis en inzichten bij geïnterviewden is van een hoog niveau, in die zin moet Defensie in staat zijn deze complexe transitie te kunnen realiseren.
- Het is opvallend te constateren dat waar Defensie vanuit de primaire taken kennis opdoet en deelt met externe partijen (departementen, markt en kennisinstituten) dit t.a.v. de bedrijfsvoering minder als middel wordt ingezet. Wat is echt Defensie-specifiek? Ook andere departementen (zoals het ministerie van Buitenlandse Zaken) hebben een vergelijkbare problematiek waarvan te leren valt. Datzelfde lijkt ook

intern het geval te zijn, het van elkaar leren en doorgeven over onderdelen heen kan sterker worden ingezet.

- Interdisciplinaire samenwerking juist aan de voorkant van het beleidsproces vindt te weinig plaats met directe participatie vanuit de CDS kolom, waardoor de afstand te groot blijft. Hierdoor worden te maken keuzes niet expliciet en te laat in het proces behandeld, hetgeen tot onhelderheid leidt.
- Het eigenaarschap van de HR Transitie hoort thuis bij HDP in deze fase, echter het speelveld is niet helpend en diens positie wordt in dit verband onvoldoende ondersteund door meerdere partijen.
- De verhoudingen beleid-uitvoering, centraal-decentraal, kaders-operatie, ruimte-mandaat, uitvoering-toezicht is van alle tijden en komt overal voor doch de organisatie beziet dit als een bij uitstek Defensie-specifiek aspect. Dit adagium wordt gebruikt als een vorm van rechtvaardiging voor het daaruit soms voortvloeiende gedrag of opstelling; dit is niet handig en werkt belemmerend.
- Het doorlopend geuite begrip voor de ander, de BR, het andere dienstonderdeel, de medezeggenschap, de beleidsonderdelen en de commandanten, is over en weer dermate groot dat hierdoor geen keuzes gemaakt worden vanuit de behoefte vooral de consensus te willen bewaren. Zakelijke escalatie is niet aangetroffen. Kortom: non-interventiegedrag!
- Opvallend is dat CDS-partijen eenzelfde gedrag van non-interventie vertonen, terwijl dit binnen het militaire operationele domein tijdens uitvoering van de primaire Defensietaken letterlijk ‘dodelijk’ zou zijn.
  In die zin kan gesproken worden van ‘verwacht, aangeleerd Haags’ gedrag waarbij meer bestuurlijke sensitiviteit vanzelfsprekend noodzakelijk is. Tegelijkertijd leidt het niet bewust accepteren, respecteren en inzetten van die meer ‘rode kerncompetentie’ van de functionarissen van die partijen, tot sterk verminderde slagkracht naar de realisatie van o.a. het onderhavige HR Transitietraject.
- Discussies over “beperkt of ontbrekend mandaat” voor het kunnen acteren worden niet expliciet gemaakt noch expliciet geadresseerd om samen met de kadersteller tot een oplossing te komen; er zijn legio zaken die nu al zonder die discussie gewoon kunnen worden opgepakt; kortom kom in beweging pak de verantwoordelijkheid en handel!

3. Sturing / betrokkenheid

Sturing binnen Defensie is vanwege de geschetste context (zie onder hoofdstuk 2) en de daaruit voortvloeiende governance per definitie complex. Gegeven de politieke druk; de maatschappelijke aandacht; de omvang; de krijgsmacht; de BR en staven; de veelheid aan partijen en vertegenwoordigingen; burger en militair mobiel personeel. En dat alles ook verdeeld over locaties in binnen- en buitenland. In een dergelijke omgeving een werkende governance inrichten die zoveel mogelijk eenduidig eigenaarschap definieert voor iedere verandering, wisselend per fase en de lijn *in the lead* moet trachten te zetten/houden voor de latere inbedding in het reguliere proces, is een uitdaging. Rolvastheid en vertrouwen in elkaars professionaliteit is van enorm belang ter voorkóming van het ‘wegdrijven van de sturing’ naar anderen dan de eigenaar of naar een te hoog of te laag niveau. Het simpele uitgangspunt van “ sturing door de lijn” is eenvoudig te realiseren. Waarschijnlijk is dat de reden dat het construct van een stuurgroep veelvuldig wordt toegepast. Daarbij bestaat het gevaar dat het

oorspronkelijke eigenaarschap verwatert, het wordt “wij sturen” zeker als de rolvastheid onvoldoende zakelijk wordt uitgevoerd en men elkaar daar niet scherp op houdt.

Tegelijkertijd kan slechts gestuurd worden als zaken expliciet *bottom-up* ter sturing worden aangeboden langs enigszins uniform afgesproken methodieken, momenten en vormen. Zie daartoe de nota Besturen bij Defensie. Naast sturing is het in die setting een uitdaging om zo goed als op ieder niveau de interdisciplinaire samenwerking te zoeken en te bewaken. Slechts op die wijze immers worden de ‘tegengestelde belangen’ met elkaar verbonden: centraal/decentraal, beleid/uitvoering, kaders/operatie, uitvoering/toezicht etc. Grote betrokkenheid van alle actoren, ieder vanuit zijn rol en of functie is randvoorwaardelijk om überhaupt resultaat te boeken.
Immers een goed werkende en ingerichte sturing zonder betrokkenheid van actoren leidt uiteindelijk tot niets. Andersom geredeneerd leidt een grote betrokkenheid zonder een expliciet toegepaste governance wel tot resultaten, wellicht later en, misschien minder transparant te volgen, vergezeld van meer ruis of andere niet verwachte resultaten.
Die complexiteit is terug te vinden in het programma HR Transitie waarover wordt gerapporteerd aan de stuurgroep cf. de Defensiemethodiek maar waarvan geconstateerd wordt dat het eigenlijk niet werkt; het is meer een platform voor de dialoog zonder duidelijke agenda en te nemen besluiten.

Hieronder de bevindingen van het reviewteam op basis van de door Defensie aangeleverde documentatie en gevoerde interviews behorend bij dit hoofdstuk:

- De inzet, loyaliteit en wil om er iets van te maken is bij alle geïnterviewden groot en hartverwarmend.
- De noodzakelijke kennis van zaken voor alle onderdelen en fases zijn ruim voldoende aanwezig binnen de organisatie. Die kennis lijkt echter niet verankerd in de programma organisatie, ook vanwege de deels externe bezetting.
- Er is gekozen voor het veel voorkomende model van stuurgroep met een brede, hoge bezetting onder gezamenlijk voorzitterschap beleid en uitvoering resp. hoofddirectie personeel (HDP) en de plv. CDS. Die gezamenlijke verantwoordelijkheid is een goede poging om het bestaande gat tussen de kolommen aan de top al te dichten.
- De bezetting van de stuurgroep is van hoog niveau; functionerend als voorportaal van de BR. De beleving is dat de stuurgroep niet stuurt. Het wordt gepercipieerd als bijpraten, klankborden en adviserend aan de BR.
- Onduidelijk is hoe de aansturing van het programma is. Is het de stuurgroep of de BR? Wat is en blijft aan de BR?
- De frequentie van de stuurgroep is laag, de agendering lijkt beperkt concrete sturingsmogelijkheden te bieden, wat als voorportaal van de BR onvoldoende effectief is.
- Het programma is niet in staat expliciete beslispunten neer te leggen via goed onderbouwde concrete en afgestemde stukken daardoor ontstaat een meer opiniërende vorm van vergaderen.

Aanbeveling:

- **Zet het gezamenlijk vormgegeven duo-opdrachtgeverschap voort waarbij het eigenaarschap ongewijzigd blijft en per fase kan wijzigen.**
- **Richt je op de grotere belangen, draag die uit en zoek samen de grensverschillen op om overeenstemming te verkrijgen, handel daarna op grond van die afspraken**.

4. Het Programma HR Transitie

De programmaorganisatie HR Transitie onder verantwoordelijkheid van HDP ingericht, heeft als doel de kaderstellende (wellicht nog abstracte uitgangspunten van bovenliggende) documenten te vertalen naar een programmaplan. Van denken naar doen!
Een dergelijk programmaplan bestaat normaliter kortgezegd uit: een plan dat aangeeft welke concrete doelen, activiteiten, mijlpalen, en producten waartoe worden opgeleverd met de daarbij behorende noodzakelijke middelen. Vanzelfsprekend dienen alle betrokken actoren in die aanpak te worden meegenomen zowel bij de opstelling van het plan als bij de latere realisatiefase.
Het programma HR Transitie bevindt zich nog in de initiatiefase die formeel kan worden afgerond na akkoord over het plan tezamen met andere noodzakelijk vereiste stukken (vb. businesscase) die dan kunnen worden aangeboden ter vaststelling aan de Bestuursraad via tussenkomst van de stuurgroep.

Hieronder de bevindingen van het reviewteam op basis van de door Defensie aangeleverde documentatie en gevoerde interviews behorend bij dit hoofdstuk:

- De mening van de meeste geïnterviewden is wel helder: de oorspronkelijke doelen staan nog steeds fier overeind, alleen “we moeten het nu eens concreet gaan maken want wij hebben die 6 instrumenten gewoon nodig.”
- Verschillende beelden zijn ontstaan over relaties tussen instrumenten, doelen en beoogde effecten, de mate van gereedheid voor de uitvoeringsfase en de vervolgaanpak.
- Gezien de verstreken tijd moet worden afgevraagd welke documenten nog steeds valide zijn en voldoende in afstemming zijn opgesteld alvorens daar nog rigide vanuit te gaan.
- De opgave om SPP / STM te implementeren zal een enorme impact op de driehoek leidinggevende-werknemer-personeelsadviseur krijgen, inclusief trainingen t.b.v. de daarbij noodzakelijke competenties. De eerste indruk is dat die impact wordt onderschat.
- De ingezette koers om via proeftuinen deeloplossingen in de transitieteams te toetsen is een goede organische aanpak. Sturing op basis van een expliciete planning; evaluatie(s); besluitvorming; en communicatie over de resultaten op grond van de evaluatie(s), is echter niet aangetroffen. Hierdoor ontstaat het risico dat een proeftuin een tuin wordt en vervolgens het onkruid de tuin overwoekert of weer doet verdwijnen. Onduidelijk is of er een evaluatieproces van proeftuinen ingericht is waarbij duidelijk is wanneer een proeftuin is geslaagd, en of de werking direct naar de lijn gaat en onder welke condities.

- Afgevraagd moet worden of alle thans ervaren knelpunten t.a.v. instroom, doorstroom en uitstroom van personeel alleen opgelost kunnen worden via de (verwachte) resultaten van het programma Transitie HR inclusief de voorgenomen IT-oplossingen. Het maken van keuzes binnen de huidige procesgang, moet een deel van de huidige problematiek ook op kunnen lossen, niet alles hoeft op alles te wachten. Hetzelfde geldt voor het zeggen te beschikken over onvoldoende mandaat. Het wordt tijd dat de handschoen wordt opgepakt en hiermee te stoppen.
- De huidige werkwijze leidt tot een grote mate van gewenst centraal gestuurde kaderstelling vs. de veronderstelling dat de mandaten nu (!) decentraal moeten worden belegd "zodat men eindelijk verder (en beter) kan". De werkelijkheid ligt in het midden: accepteer andermans rol en verantwoordelijkheid en vertrouw meer op professionaliteit en samenwerking. Daartoe is het wel noodzakelijk dat kwetsbaarheid, risico's en dus ook hulp vragen mogelijk is en dat dit positief wordt gewaardeerd om een sociaal veilige werkomgeving te hebben/houden.
- Veel discussies over centraal vs. decentraal worden gevoerd; het denken in ketens en accepteren dat jouw dienstonderdeel misschien anders moet opereren om de keten beter te laten functioneren is beperkt. Men lijkt te denken "zaken gaan alleen maar goed als ik zelf over alles ga".
  Het bewust gebruiken van risicomanagement in plaats van risicomijding helpt om deze dilemma's rationeel te beschouwen en onderbouwd tot besluitvorming te brengen. De basis immers is dat de mate van operationele gereedheid cruciaal is, zaken die dat niet raken zijn verminderd van belang bij afwegingen.
- Het absorptievermogen van de organisatie wordt regelmatig genoemd als beperking voor participatie vanwege werkdruk en stapeling van prioriteiten. Denken in mogelijke posterioriteiten lijkt te worden ervaren als "onmogelijk" hoewel dit ook binnen Defensie mogelijk moet zijn.
- Opvallend in dit verband is dat er nauwelijks verzoeken tot *backfilling* zijn ingediend bij de directie Begroting terwijl die financiële ruimte wel degelijk beschikbaar is gesteld en de deur daar gewoon open staat.
- De programma organisatie is geïsoleerd geraakt door onvoldoende interactie met de omgeving. De binding met het werkveld dat zich niet herkend in de producten is broos.
- De tijd die is vrijgemaakt voor trekkende functionarissen binnen het programma lijkt veel te weinig, de trekker zou voor 0.8 fte zijn vrijgemaakt voor deze opdracht.
- Het programmaplan bevindt zich nog steeds in de conceptfase (versie 0.8) verbeterde concretisering is toegezegd in versie 1.0 te komen; dit maakt sturing op die mijlpalen nog niet mogelijk. (Feitelijk stuurt de stuurgroep op het besluitrijp krijgen van het plan t.b.v. de Bestuursraad).

Aanbeveling:

- **Investeer kwantitatief en kwalitatief in de gehele P&O keten; zij is randvoorwaardelijk voor het slagen van de meerjarige doelen van de transitie en de zekerstelling van de meerjarige militaire gereedheid.**

- **Versterk de programma-hygiëne, richt *quality assurance* aldaar in en tracht bij doelen de relatie met de operationele gereedheid in te bedden.**

Hoewel dit vooral het HR-IT programma betreft acht het reviewteam het toch relevant te overwegen om de geplande demo's vanuit programma HR-IT in te zetten in proeftuinen om daarmee de toekomstige situatie meer integraal te beleven vanuit de disciplines dus: proces-regelgeving-`IT en gebruikerstoepassing (via bijv. klantreizen).`
Ook is het te overwegen dat op korte termijn expliciet gemaakt wordt wat "niet mag vanwege ontbrekend mandaat" en dat uitzonderingen indien nodig geformaliseerd worden.

5. Relatie HR-IT

De relatie tussen de HR Transitie en HR-IT is vanzelfsprekend groot. Afhankelijk van de opvattingen kunnen/moeten die in meer of mindere mate aan elkaar verbonden zijn dan wel volgordelijk gebeuren. Gekozen is om HR-IT los te koppelen van het overkoepelende HR Transitie wat in deze fase gepast lijkt. Vanzelfsprekend is er op termijn wel degelijk een relatie om te voorkómen dat de IT-inrichting zonder functionele input vanuit ook HPD plaats zou kunnen vinden. Weliswaar is de planning van HR-IT meerjarig maar het zwaluwstaarten van die twee trajecten zal op een bepaald moment nodig zijn en die verkenning kan worden gestart. De transitie heeft wel effecten vanwege de overgang van Oracle naar SAP op alle punten met inbegrip van het zittend personeel waar grote aandacht aan moet worden geschonken gedurende het programma.

Hieronder de bevindingen van het reviewteam op basis van de door Defensie aangeleverde documentatie en gevoerde interviews behorend bij dit hoofdstuk:

- Posterioriteit- en prioriteitstelling is op alle terreinen beperkt aangetroffen, op veel plaatsen lost dit zich in de praktijk wel op, echter op strategisch IT-vlak is de toekomstige meerjarige opgave zonder versterkte vraagbundeling en het daarbij stellen van posterioriteiten te groot om binnen de gestelde termijnen te realiseren.
- Het HR-IT programma heeft een helder beeld van de op te leveren *deliverables* in tijd voor de komende 2-4 jaar inclusief budgettaire meerjarige kaders.
- Verantwoording aan de stuurgroep is ingericht doch een eenduidige eindverantwoordelijke opdrachtgever kan een verdere versterking betekenen gezien de vele nog te maken keuzes wanneer de match met de organisatie en het beheer en exploitatie aan de orde zijn. Consensus alsdan als methodiek gaan hanteren, zal per definitie tot onduidelijkheid en vertraging gaan leiden. Hiervoor moet worden gewaakt.
- Het traject HR-IT staat wel in verbinding, voert overleg met de diverse actoren en tracht een zakelijke opstelling te koppelen aan een goede functionele relatie.
- Het gebruik maken van derde partijen is een logische. Inzet van de markt waar dit kan. Dit maakt de kans op rationele afwegingen op grond van de opgeleverde producten tijdens de besluitvorming groter dan elders is aangetroffen.
- De relatie tussen het Transitie HR programma en de HR-IT transitie is vanzelfsprekend zowel inhoudelijk als plannings-technisch complex; een integrale

overview van de scenario's hoe hiermee om te gaan is nog niet aangetroffen wat t.z.t. kan leiden tot onnodige /extra onzekerheid. Hiervoor is nog voldoende tijd.
- De rol van de CIO (met bijvoorbeeld een oordeel over de programma's) is door niemand genoemd.

Aanbeveling:

- **Geef vanwege het belang voor de HR Transitie meer aandacht aan de IT-vraagbundeling op strategisch niveau om bewuster aan de voorkant keuzes te maken in het portfolio en voorkóm daarmee vanaf heden verkeerde platformkeuzes, koppelingen en puntoplossingen in het HR-domein waar mogelijk.**

6. Cultuur

Zoals onder hoofdstuk 2 al is geduid, heeft de organisatie een aantal extra specifieke kenmerken die de governance, het samenwerken en het vinden van de juiste sturingslijnen met behoud van rollen complex maken. Naast die al complexe startsituatie is daarbij aangegeven hoe dat in meer of mindere mate openingen biedt om via discussies over inrichtingszaken bewust of onbewust gedrag te vertonen dat de gemeenschappelijkheid kan belemmeren. Daarbij is toegelicht dat er sprake is van streven naar consensus i.c. non-interventiegedrag, middels gedrag. De cultuur binnen het grootste deel van de krijgsmacht, is te beschrijven als een familiecultuur of clancultuur. Dat geldt voor militairen als geheel, maar nog meer voor de 'clans' van de diverse dienstonderdelen. Dit zijn veelal gesloten groepen met eigen waarden en tradities, die belang hebben bij goede relaties, ook op langere termijn. Professioneel en met grote inzet en toewijding voor het primaire proces. Ook met een grote kundigheid. Daar werkt deze clan/ familie cultuur goed, dat heeft zich wel bewezen.
In een niet direct militaire bestuurlijk sensitieve ambtelijke omgeving ligt dit anders. Het verhindert het echt uitspreken van meningen; het mijdt conflicten het stellen van scherpe vragen en het sturen op resultaten. Dat komt ook duidelijk uit de gesprekken naar voren. Men is minder goed in het tegen elkaar uitspreken van zaken of elkaar ergens op aanspreken.
Bovengemelde situatie betekent dat daar waar beide culturen structureel (althans voor een langere periode) met elkaar moeten samenwerken dit leidt tot een soort verweving van cultuuraspecten die duidelijk is geconstateerd tijdens de interviews.

Hieronder de bevindingen van het reviewteam op basis van de door Defensie aangeleverde documentatie en gevoerde interviews behorend bij dit hoofdstuk:

- Een cultuuraspect dat pregnant naar voren komt, is dat het eigen belang prefereert boven het gezamenlijke belang.
  Slechts een enkele geïnterviewde memoreert aan de mooie beleidsdocumenten waarin de toekomstvisie voor defensie is neergelegd.
- Meerdere malen is gemeld dat enige vaagheid, ook in stukken, comfortabel kan zijn. Consensus wordt gezocht en niet de confrontatie (these, antithese leidt tot echter tot synthese).
- Het is opvallend hoeveel mensen als reden voor de gevoelde stagnatie van de HR transitie aangeven niet te beschikken over voldoende mandaat terwijl veel zaken gewoon nu al kunnen worden ingezet mits je met de ander samenwerkt.

- Men wil concrete uitwerking van de gekozen instrumenten maar zoekt niet de bestaande mogelijkheden op.
- Het reviewteam heeft geen aanbod gehoord om het programmateam bij de concretiseringsslag te helpen.
- Het reviewteam vindt dat het tijd wordt dat de handschoen wordt opgepakt en hiermee te stoppen. Daartoe is het wel noodzakelijk dat kwetsbaarheid, risico's en dus ook hulp vragen mogelijk is en positief wordt gewaardeerd om een sociaal veilige werkomgeving te hebben en te houden. Het spreekt voor zich dat hierbij de *tone at the top* van grote stimulerende waarde kan zijn om die weg gezamenlijk in openheid te gaan.

Aanbeveling:

- **Zet de sterke *can-do* competenties ook in op strategisch en tactisch niveau voor het realiseren van de visie.**
- **Operationaliseer in de Aanwijzing Gereedheid Defensie de HR Transitie en de onderdelen daarvan in een aanvulling op de jaarplannen 2023.**

  Toelichtend: Pak de handschoen hiertoe op binnen zowel de reguliere lijnorganisatie alsook de P&O-directies en organisatieonderdelen wat er nu al mogelijk is om een stap te maken in de actielijnen van de HR-transitie om de operationele gereedheid te vergroten. Ga hierbij van risicomijdend gedrag naar risicomanagement.
  Het reviewteam verwacht overigens dat een meer socratisch (vragend en waarderend) karakter aan de gesprekken vanuit en in de top kan helpen bij de verdere realisatie van de doelstellingen.

7. Medezeggenschap, vakbonden

De werkgever Defensie overlegt met de medezeggenschap en de vakbonden. De medezeggenschap is conform het Besluit Medezeggenschap Defensie (BMD) specifiek voor Defensie ingericht en formeel geregeld. Het overleg met de vakbonden gaat over onder andere arbeidsvoorwaarden, de rechtspositie (o.b.v. AMAR en WAD[1]) en reorganisaties. Een goede relatie tussen beide partijen is vanzelfsprekend randvoorwaardelijk voor de nog gezamenlijk te zetten stappen gedurende de komende jaren, om de hoofdoelstellingen van Defensie gezamenlijk zeker te stellen. Die relatie lijkt fragiel en verdient daarom aandacht.

Hieronder de bevindingen van het reviewteam op basis van de door Defensie aangeleverde documentatie en gevoerde interviews behorend bij dit hoofdstuk:

- In de gesprekken komt de relatie met medezeggenschap en met de vakbonden, veelvuldig aan de orde. Vooral die met de vakbonden.
- De medezeggenschap wordt meer gezien als 'meedenkend' en de vakbonden meer als 'belemmerend' in processen.
- Sommige geïnterviewden noemen de bonden zelfs een grote blokkade voor de voortgang van de transitie i.c. de stap naar de uitvoering.

[1] Algemeen militair ambtenarenreglement (AMAR) en Wet ambtenaren Defensie (WAD).

- Deze beeldvorming lijkt het handelen van de organisatie te ‘gijzelen’. Afgevraagd moet worden of dit een terechte beeldvorming is.
- De verantwoordelijkheid en bevoegdheidsverdeling tussen medezeggenschap en vakbonden leidt tot een onheldere taakopvatting wat (onbedoeld) bijdraagt aan deze situatie waar zo goed als alle betrokkenen uit willen komen.
- Hierdoor kan het ook voorkomen dat de vakbonden soms meer aandacht krijgen en de medezeggenschap minder.
- Defensie draagt ook zelf bij aan de relatie door niet altijd een zorgvuldig proces zeker te stellen ten aanzien van: formeel of informeel overleg ; het nakomen van afspraken of het ingaan op een aanbod om mee te denken/schrijven. Het kan zijn dat de enorme omvang van de organisatie die zekerstelling belemmert, dan is de enige oplossing daar gezamenlijk mee te leren omgaan.
- De pluriformiteit in de relaties met medezeggenschap en bonden en de veelheid aan informele contacten over en weer dragen, in de ogen van het reviewteam, niet altijd bij aan de nagestreefde eenduidigheid vanuit de rol van bestuurder of bevoegd gezag.
  Het verschil tussen formele (i.h.k.v. de regelgeving) overlegzaken en besluitvorming / communicatie en informele informatieverstrekking ter voorbereidende dialoog verdient daarom naar de mening van het reviewteam meer aandacht.

Aanbeveling:

- **Wees duidelijker, zorgvuldiger en zakelijker in de contacten met de bonden en richt gezamenlijk een governance in om meer scherpte te krijgen waarover wie met wie spreekt en hoe dat in het besluitvormingsmodel past.**
- **Ga vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid, tezamen met zowel bonden als medezeggenschap, op korte termijn werken aan de meerjarige doelen en tracht een vernieuwingsagenda overeen te komen voor de komende jaren.**

  Toelichting hierbij: het reviewteam ziet het belang van het maken van een nieuwe start. Bovenstaande aanbevelingen passen daarbij. Een ‘Benen op tafel’ sessie zou kunnen helpen om de ontstane situatie en wederzijdse beelden te valideren en om van daaruit met respect voor elkaars rol en verantwoordelijkheden een hernieuwde relatie in te richten met heldere afspraken.

8. De transitie

De vraag die aan het team is gesteld is:
‘in hoeverre de aanpak, de op te leveren producten en de randvoorwaarden toereikend zijn om in december 2022 de initiatiefase af te ronden’.
Zoals aangereikt in de brief van de programmadirecteur verwacht het bestuur dat daarbij het wel essentieel is dat voor het bestuur duidelijk omschreven staat:

1. Welke doelstellingen door het programma worden gerealiseerd in lijn en/of op basis van een genomen beleidsbeslissing en de daarin benoemde gewenste en beoogde beleidseffecten;
2. Op welke wijze de besturing op het programma als ook de besturing binnen het programma is vorm gegeven. Hierbij moet aandacht zijn voor de noodzakelijke afstemming van verschillende belangen;

3. Welke activiteiten leiden tot het realiseren van de programmadoelstellingen met een logische volgorde, in de vorm van een programmaplanning, die de afhankelijkheden inzichtelijk maakt, alsmede de financiering van de activiteiten en benodigde capaciteiten en middelen in de tijd;
4. Op welke wijze uitvoerbaarheid is getoetst en hoe voldoende draagvlak wordt geborgd.

In de aanbieding van het programmaplan en kaderstellende documenten meldt de programmadirecteur hierbij:

'Acties die nog zullen worden uitgevoerd om te komen van de 0.8 naar de 1.0-versies, zijn:

- De onderlinge afhankelijkheden in de planning worden verdiept, op elkaar af gestemd en geïntegreerd;
- Sturing in de uitvoeringsfase tussen programma en defensieonderdelen nader uitwerken en afstemmen;
- De einddoelstellingen ('*definition of done*') per plateau en per instrument worden SMART uitgewerkt;
- Identificeren korte termijn 'business benefits' en programma hierop prioriteren;
- Effectmeting op basis van bovenstaande doelstellingen wordt ingericht'.

Hieronder de bevindingen van het reviewteam op basis van de door Defensie aangeleverde documentatie en gevoerde interviews behorend bij dit hoofdstuk:

- Als gekeken wordt naar de op te leveren producten dan is er al veel aanwezig maar ontbreken nog cruciale onderdelen en is het onduidelijk of deze producten allemaal op tijd klaar zijn, gedeeld en gedragen worden en vervolgens door de stuurgroep zijn vastgesteld.
- Op basis hiervan zou het antwoord van het reviewteam zijn dat een overgang in december naar de volgende fase niet reëel is en al helemaal niet omdat de business case er nog niet ligt.
- Er zijn echter ook andere overwegingen die relevant zijn: er is een duidelijke urgentie om werk te maken van met name de arbeid- en contractvormen en er is ook grote behoefte om de andere instrumenten verder in concreetheid uitgewerkt te zien.
- Dit gecombineerd met de al lange looptijd van het programma en op basis van de interviews adviseert het reviewteam om met een aantal maatregelen te proberen met enige voortvarendheid door te gaan.
- Wel merkt het reviewteam op dat alles dat nodig is voor de volgende stap dan wel op tijd in december gereed moet zijn. Dit lijkt zo goed als onmogelijk en vandaar de kleurschakering oranje-rood:

Een geslaagde implementatie van het programma is onzeker. In meerdere essentiële opzichten zijn er grote risico's of problemen. Er zijn dringende maatregelen nodig om te zorgen dat deze worden aangepakt en om vast te stellen of het haalbaar is om ze op te lossen.

Afsluitend beziet het reviewteam het feit dat een Gateway Review is aangevraagd naar een zo strategisch onderwerp, wetend dat het kritisch zou kunnen zijn, als een positief signaal. Kwetsbaarheid tonen, advies van buiten Defensie durven vragen: het is een mooi voorbeeld van de na te streven attitude: respect daarvoor!

Volgende Gateway Review: is aan de SRO ter beoordeling. Wellicht wenselijk tijdens de implementatiefase.

Bijlage A

Doelen Gateway Review 0: Strategie en bereik

Tijdens de Gateway Review 0 kan in elke fase van een programma getoetst worden in hoeverre een programma op koers ligt, waarbij de bestaansgrond voor het programma en de planning als uitgangspunt worden genomen. Daarnaast toetst het Gateway Reviewteam de aanpak, de beoogde resultaten en de voortgang van de trajecten die onderdeel van het programma uitmaken (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de overige Gateway Reviews is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de opdrachtgever nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de Gateway Review 0 ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid.

In dit type Gateway Review kunnen onder andere de volgende vragen aan bod komen:

- Is duidelijk welke resultaten er gehaald worden en waarom dat nú moet?
- Past de verandering binnen de strategische koers van de organisatie(s)?
- Is er vertrouwen dat de programma-aanpak tot succes gaat leiden?
- Is er aansluiting met andere programma's en projecten?
- Zijn de belanghebbenden in beeld en is hun steun verzekerd?
- Is er een realistische planning en effectieve controle van de voortgang?
- Is er een passende sturing voor de huidige programmafase?
- Zijn de benodigde financiële en andere bronnen beschikbaar?
- Beschikt het programmateam over de juiste kennis en ervaring?
- Wat is er nog nodig om de volgende fase in te kunnen gaan?

Bijlage B

Geraadpleegde documenten

Nr.	Titel document
1	Organogram Defensie
2	Studie strategisch personeelsbeleid
3	HR Model 1.0
4	Instellingsbeschikking programma HR-Transitie
5	Programmaplan initiatiefase
6	Verslag 3e Stuurgroep HR-Transitie Opzet presentatie 3e Stuurgroep HR-Transitie Beslisnota 3e Stuurgroep HR-Transitie Communicatie HR Model 3e Stuurgroep HR-Transitie
7	Verslag 4e Stuurgroep HR-Transitie Presentatie 4e Stuurgroep HR-Transitie
8	Verslag 5e Stuurgroep HR-Transitie Presentatie 5e Stuurgroep HR-Transitie Veranderstrategie 5e Stuurgroep HR-Transitie
9	Presentatie aan Gateway
10	Kamerstukken
11	Defensievisie 2035
12	Defensienota 2022
13	Maatregelennota
14	Besturingsmodel (BBD)
15	Overige stukken
16	Afkortingenlijst Defensie
17	HR-IT
18	Afhankelijkheidsanalyse vernieuwing HR-IT en HR-Transitie
19	Doorlichting P-Keten
20	AV-akkoord (+ Kamerbrief)
21	Monitor Mening van de Medewerker (TOS M-3 Totaalrapport)
22	Beleidsvisie onderofficieren
23	Nota C-NLDA
24	Thema-onderzoek ‘Carrière op de korrel’ van de IGK
25	Kernboodschap
26	Kaderstellend document
27	Programmaplan