



# MILITAIRE SPECTATOR



**Nieuw personeelsbeleid  
Een sprong in het diepe?**



#### UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter  
Beoefening van de Krijgswetenschap  
E-mailadres: m.d.haas@mindef.nl

Secretaris: majoor I.M. de Jong  
p/a Ledenadministratie  
Telefoon (070) 318 72 79

Ledenadministratie KVBK:  
mw. E.M. de Haas-De Ruijter  
MPC41A Postbus 9012, 6710 HC Ede

#### HOOFDREDACTEUR

prof. J.M.J. Bosch  
brigade-generaal der cavalerie  
p/a Inst. Defensie Leergangen MPC 58B  
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag  
Telefoon (015) 284 42 58

#### ADJ. HOOFDREDACTEUR

H. Emmens  
commodore Koninklijke Luchtmacht

#### REDACTEUREN

drs. P.J.E.J. van den Aker

kolonel der cavalerie

drs. P.H. Kamphuis

hoofd Sectie Militaire Geschiedenis KL

F.H. Meulman

kolonel Koninklijke Luchtmacht

drs. J. Terpstra

kolonel van de militair psychologische  
en sociologische dienst

ir. R.G. Tieskens

luitenant-kolonel van de technische staf

#### BUREAUREDACTIE/PRODUCTIE

mw. drs. A. Kool

p/a hoofdredacteur

Telefoon (015) 284 47 20

Fax (015) 284 47 21

a.kool@mindef.nl

#### ABONNEMENTEN

binnenland: € 20 (f 44,07)

studenten: € 12 (f 27,55)

buitenland: € 25 (f 55,09)

#### ADVERTENTIES

CET Reclame & Publiciteit  
Telefoon (0497) 53 15 31

#### DRUK

Drukkerij Giethoorn Ten Brink  
Vormgeving: Trend-Set Snelzet bv  
ISSN 0026-3869

NADRIK VERBODEN



# MILITAIRE SPECTATOR

**158** Editoriaal:  
Hoogste prioriteit..

**160** Mededelingen

**161** J.G.A. Leijh:  
Modernisering van het personeelsbeleid

**170** R.H. Sandee:  
Flex-P: Focus op personeel

**178** J. Terpstra:  
Luistert 'Den Haag' naar uw mening?

**186** J.W. Jetten:  
Prisma; de personeelsmonitor van de KL

**194** F. Matser:  
Van BBT-totaal naar Flex-P

**199** C.P.H.W. van de Ven:  
Verloop tijdens de opleiding

**211** J. van Leeuwen:  
Persoonsgericht personeelsbeleid

**217** R.M.G. Janssen:  
Organisatiebeleid Koninklijke Luchtmacht

**224** H. van Eijsden:  
Verjonging en vernieuwing bij de Koninklijke Marine

**230** J. Soeters en M. Bos-Bakx:  
Werven en behouden van personeel

**242** Samenvattingen / Summaries

## HOOGSTE PRIORITEIT...

In deze uitgave van de *Militaire Spectator* treft u artikelen aan over het personeelsbeleid bij Defensie en de uitwerking daarvan binnen de krijgsmachtdelen. De aandacht hiervoor is zeer actueel; personeel is meer dan ooit een kritische succesfactor. De meeste aandacht gaat tegenwoordig uit naar de vullingsgraad van de organisatie. Vele jaren hadden we zorgen om de verkleining van onze defensieorganisatie, de teruggang in het aantal tanks, vliegtuigen, schepen, brigades et cetera, en daarmee – vooral ook – de personele omvang van de organisatie. We maakten ons zorgen om de toekomst van de Nederlandse krijgsmacht, onze carrière, ja zelfs onze baan. Overtolligheid en Sociaal Beleidskader werden vertrouwd maar ook vaak gevreesde begrippen. Velen waren op zijn zachtst gezegd 'niet blij' met de opschorting van de dienstplicht, maar slechts weinigen zullen daarbij onmiddellijk hebben bedacht dat door die opschorting een unieke (en gratis!) wervingsbron zou wegvallen. Ons personeelsbeleid, onze wervingsinspanning, onze opleidingsystematiek, ons personeelssysteem, kortom het hele personeelsmechanisme kon jarenlang achterover leunen: de mensen kwamen en bleven toch wel. Nu weten we beter. Na de vette jaren waarin de krijgsmacht voor de werving kon putten uit die 'oude voorraad', zijn we in de magere jaren beland.

Achter de huidige vullingsproblematiek schuilt een zeer moeilijke vraag waarop het antwoord

grote politieke en militaire consequenties kan hebben. Die vraag is: hebben we te maken met een toevallige samenloop van omstandigheden – een 'booming' economie met dalende werkloosheid en een grote arbeidsmobiliteit, en daardoor tijdelijk enkele problemen met de werving ondanks dat de wervingsbehoefte thans al veel lager is dan de 9300 die in 1993 waren voorzien – of zijn de problemen een gevolg van andere factoren en blijvend? Anders gezegd: is het een conjunctureel of een structureel probleem?

Wij gaan die vraag hier en nu niet beantwoorden. Niet omdat het onbelangrijk is, integendeel. Eén ding staat vast: los van het antwoord is duidelijk dat indien er nu niets gebeurt, het zeker een structureel probleem zal worden. En als het een structureel wordt, dan zal het Nederlandse ambitieniveau moeten worden aangepast en de organisatie (wederom) kleiner moeten worden.

De personeelsproblematiek is echter breder. Het gaat immers ook om het behoud van het personeel. Daarbij spelen zaken als werk- en baanzekerheid, concurrerende arbeidsvoorwaarden, loopbaanbeleid, doorstromingsmogelijkheden na beëindiging van het contract, flexibilisering van arbeid en beloning, verjonging van het personeelsbestand et cetera. Als het beeld dat Defensie als werkgever op al deze punten naar binnen uitstraalt niet goed is, dan zal het zittend personeel geen wervende uitstraling hebben. En ook: als het beeld dat de sollicitant in de praktijk van het dienen bij Defensie krijgt niet blijkt te kloppen met dat wat hij of zij had bij de sollicitatie, dan haakt men snel af. De demonstratie eind vorig jaar rond het conflict over het arbeidsvoorwaardenpakket voor 2001 had wat dat betreft nooit nodig mogen zijn.

Alle partijen moeten dus aan het werk. Zowel de defensieorganisatie als de ambtelijke en politieke leiding. In de eerste plaats de organisatie. Zoals gezegd, mogen we er niet langer van uitgaan dat de mensen vanzelf komen. Ook moet de verheven houding verdwijnen dat sollicitanten dankbaar moeten zijn dat ze de procedure mogen doorlopen, en dat ze blij zouden moeten zijn om bij Defensie, de Koninklijke Landmacht, de Koninklijke Luchtmacht, de Koninklijke Marine of de Koninklijke Marechaussee te mógen werken. Dit mag niet

de houding zijn naar de geïnteresseerden, de sollicitanten en de jonge cursisten/cadetten. De geïnteresseerden moeten bij wijze van spreken per kerende post worden bediend met informatie. Proactief zijn is ook hier het devies, dus niet schromen om na enige weken te bellen met de vraag waar het aanmeldingsformulier blijft. Als sollicitanten vervolgens lang moeten wachten op een reactie op hun sollicitatie, op de keuring of op een opleidingsplaats, dan hebben ze al lang wat anders gevonden. Geen werk betekent voor hen immers nog steeds weinig geld! Ook hier geldt: solliciteren voor een baan bij de krijgsmacht is geen voorrecht, het hebben van sollicitanten wel!

Die houding zal kunnen betekenen dat er wellicht nog flexibeler moet worden omgegaan met opleidingsschema's, opleidingsplaatsen op de werkplek, en begeleiding van aankomend personeel. Wat geldt ten aanzien van de sollicitanten geldt nog meer voor de jonge cursisten en cadetten. Opleiders en begeleiders zullen zich nog meer moeten inspannen om de cursisten het noodzakelijke opleidingsniveau te doen behalen en hen tegelijk enthousiast laten zijn en blijven voor een baan bij Defensie. Nee, dat betekent niet dat de opleidingsnormen maar naar beneden moeten of dat er van de cursisten en cadetten niet ook iets mag worden verwacht, integendeel. Maar het betekent wel dat kritisch naar die normen moet worden gekeken.

De ambtelijke en politieke leiding moet in de eerste plaats zorgen voor concurrerende arbeidsvoorwaarden. Dat kost geld. Minister en staatssecretaris en het parlement hebben ervoor gezorgd dat hiervoor voor het eerst meer geld beschikbaar is. Of dat voldoende is, valt te betwijfelen. Zeker nu uit het rapport van de Commissie-Van Rijn naar voren komt dat het defensiepersoneel tot de zogenoemde knelgroepen behoort en wordt gepleit voor de invoering van een dertiende maand en verlening van de werkweek overheidsbreed.

De betrokken ministers zijn het erover eens dat het verschil in beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden tussen overheid en bedrijfsleven moet worden verkleind (hoe zat dat ook weer met de pakketvergelijking?). Onmiddellijk rijst de vraag: wie gaat dat betalen? In hoeverre wordt dat (weer) een sigaar uit eigen doos? Er wordt op dit moment veel

van het defensiepersoneel gevraagd, maar dat vraagt er ook iets voor terug! En niet alleen in geld, dat is maar één aspect.

Een ander belangrijk aspect is een bepaalde mate van zekerheid. Of anders gezegd: niet wéér reorganiseren, herstructureren, verkleinen. Dat is in de afgelopen tien jaar al ongehoorlijk veel gebeurd en de signalen wijzen duidelijk uit dat de rek eruit is. Het personeel wil nu wel eens een poosje wennen aan de eigen organisatie. Natuurlijk zal Defensie zich moeten aanpassen aan maatschappelijke ontwikkelingen. Flexibilisering past wat dat betreft uitstekend in de doelstelling de gemiddelde leeftijd van het militair personeel omlaag te brengen. De uitspraak van de minister in zijn nieuwjaarstoespraak dat 'het Defensiehuis ook in de komende jaren keer op keer zal worden verbouwd' is naar wij hopen ook in die zin bedoeld. Die permanente verbouwing kan en mag geen doel op zich zijn. Indien het personeel, de werving en het vasthouden daarvan, écht prioriteit nummer één is, dan mogen wij van de politieke leiding verwachten dat zij er ook het hunne aan doen om die broodnodige rust in de organisatie te brengen en te zorgen voor een goed arbeidsvoorwaardenpakket. Net zoals zij van de organisatie – en dat zijn wij – mogen verwachten dat ook wij er alles aan doen om mensen te werven en te behouden. Doen we dat niét, dan zijn we er immers zelf de oorzaak van dat het ambitieniveau omlaag moet... en er dus weer grote reorganisaties komen.

In de artikelen in dit nummer wordt u een breed palet gepresenteerd waarin wordt ingegaan op verschillende aspecten van het personeelsbeleid en hoe dat in de krijgsmachtdelen wordt uitgewerkt. Er moet vernieuwend worden gedacht en gewerkt.

Beleid is echter één ding, de uitvoering daarvan zal nog moeten beginnen, resultaten zullen nog moeten blijken. Bovendien wordt het macro-beeld uiteindelijk bepaald door de reacties van het individu. Slechts het persoonlijk welbevinden leidt tot een enthousiaste houding en uitstraling; het bewijs dat het inderdaad een voorrecht is om bij Defensie te werken. Alleen dan klopt het beeld binnen de organisatie met dat wat we graag naar buiten uitstralen. Hoogste prioriteit dus!

# Mededelingen



**[www.kvbk.nl](http://www.kvbk.nl)**

De Militaire Spectator is al vele jaren het visitekaartje van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap. Sedert het eerste nummer van de Militaire Spectator in 1832 verscheen, zijn vele honderden nummers met interessante en vaak zeer actuele artikelen gevuld. De Militaire Spectator is dan ook een uniek tijdsdocument en zal in zijn huidige vorm nog vele jaren blijven verschijnen.

De tijd staat echter niet stil, en naast het gedrukte is er inmiddels ook het elektronische woord. Ook de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap staat niet stil en heeft het medium internet omarmd als informatiebron.

Met ingang van 1 april heeft de vereniging een eigen website [www.kvbk.nl](http://www.kvbk.nl). Behalve een korte schets van de geschiedenis van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap, vindt u op deze site aankondigingen voor bijeenkomsten van de vereniging en handige links naar sites op het gebied van krijgswetenschap. Daarnaast zijn de inhoudsopgaven en samenvattingen van artikelen in de Militaire Spectator van de afgelopen twee jaar te raadplegen.

Met behulp van eenvoudige links kunt u berichten verzenden naar ledenadministratie, PR, secretaris en penningmeester, terwijl een on-line in te vullen formulier het lid worden nog eenvoudiger maakt!

Bezoekt u de site eens, en voeg hem toe aan uw 'favorites'!

# Modernisering van het personeelsbeleid

J.G.A. Leijh – kolonel van de geneeskundige troepen

## Inleiding

Het personeelsbeleid bij Defensie staat volop in de belangstelling. In de reacties op de in het arbeidsvoorwaardenoverleg gepresenteerde voorstellen wordt veelvuldig ingegaan op de noodzaak van modernisering van het personeelsbeleid. Het vertrouwen van de werknemers bij Defensie lijkt af te nemen. De oorzaken worden gezocht in de vele reorganisaties en gewijzigde taakstelling van de krijgsmacht in de afgelopen jaren, waardoor een groot beroep wordt gedaan op de loyaliteit en inzet van het personeel. Het huidige beleid – gebaseerd op het uitgangspunt 'Van confectie naar maatwerk (1986)' – biedt voor menig een in de organisatie onvoldoende houvast en geeft, ondanks de toen beoogde individualisering, niet de duidelijkheid waar defensiemedewerkers om vragen. De in de *Defensienota 2000* verwoorde beleidsdoelstellingen om een op de tijd toegesneden personeelsbeleid te realiseren, blijken niet altijd voldoende duidelijk om de onder het personeel aanwezige onrust weg te nemen. In dit artikel ga ik nader in op het gedachtegoed achter het personeelsbeleid in de *Defensienota* en op de lijnen waarlangs het personeelsbeleid van Defensie zich de komende jaren zal ontwikkelen.

## Hoofddoelstelling personeelsbeleid

Het personeelsbeleid van Defensie is erop gericht de krijgsmacht voortdu-

rend en onder alle omstandigheden op de meest doelmatige en effectieve wijze te voorzien van de gewenste aantallen voor hun taak berekende en gemotiveerde defensiemedewerkers. Sleutelwoorden in deze doelstelling zijn: aantallen (kwantitatieve invalshoek waar het gaat om de vulling van de organisatie), voor hun taak berekend (kwalitatieve aspect) en gemotiveerd (het complex van maatregelen dat de defensiemedewerker bindt aan de organisatie en hem of haar er trots op laat zijn).

Vergeleken met het in het eind jaren tachtig ontwikkelde personeelsbeleid is er aan de formulering van de hoofddoelstelling weinig veranderd. Des te meer veranderingen vinden we echter in de trajecten die moeten leiden tot de realisatie van deze hoofddoelstelling. Afgeleide beleidsdossiers als personeelsvoorziening, arbeidsvoorwaarden en personeelszorg vereisen een nieuwe aanpak, die is toegesneden op de ontwikkelingen van vandaag.

Er kan niet meer worden volstaan met in het verleden ingeslagen paden, wat niet wil zeggen dat toen de verkeerde paden werden bewandeld. Waar eind jaren tachtig werd ingespeeld op de ontwikkelingen van die tijd, moet nu nadrukkelijk worden ingespeeld op de veranderingen die zich thans in en buiten de organisatie voordoen. Daarbij komt dat het personeelsbeleid van Defensie moet worden ontwikkeld binnen de kaders van het regeringsbeleid en zoveel mogelijk moet aansluiten op maatschappelijke ontwikkelingen. Zie daar de combinatie

van ingrediënten die bij de modernisering van het personeelsbeleid in ogenschouw moeten worden genomen.

## Ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie

Bij het zoeken naar mogelijkheden het personeelsbeleid te moderniseren, moet worden ingespeeld op ontwikkelingen zoals die zich binnen en buiten de organisatie voordoen. In het onderstaande ga ik in op een aantal interne en externe ontwikkelingen en trends.

### Maatschappelijke ontwikkelingen

De positie van de krijgsmacht en daaraan nauw gerelateerd het draagvlak binnen de samenleving is mede afhankelijk van de ontwikkelingen in die samenleving. Voor de krijgsmacht als werkgever heeft een aantal van die ontwikkelingen direct invloed op de opbouw en vulling van de organisatie. Eén van de meest kenmerkende trends waarop moet worden ingespeeld is het thema van individualisering. Het betreft met name de persoonlijke keuzemogelijkheden op het punt van sociale zekerheidsarrangementen en arbeidsvoorwaarden.

Men zoekt zijn eigen weg. Bij de beleving van werk, relaties, vrije tijd en sport gaat het veelal om het zoeken naar meer; dat meer moet zowel afwisselend, grensverleggend als belonend zijn. Niet leven om te werken, maar werken om te leven lijkt meer en meer het uitgangspunt te zijn. De tijd die besteed wordt aan 'andere

dingen' dan werk neemt toe, en men kiest daar bewust voor. Een sterke bewustwording van de eigen positie komt in de plaats van een oriëntatie op het eigen belang en de (maatschappelijke) positie in relatie tot anderen.

Dit beeld van de defensiemedewerker van de toekomst stelt eisen op het punt van werving & selectie, training & vorming, maar ook op het vlak van leiderschap, ethiek en groepsvorming.

Binnen de samenleving is er in toenemende mate aandacht voor arbeidsomstandigheden en milieu. Goede arbeidsomstandigheden leveren niet alleen een positieve bijdrage aan de motivatie van het personeel en dus aan de arbeidsproductiviteit, maar helpen ook (kostbare) incidenten en ongevallen voorkomen. Per saldo gaat het om maatregelen die toezien op welzijn, gezondheid en veiligheid van het personeel.

Wet- en regelgeving zijn daarbij richtinggevende kaders voor de werkgevers. Ook Defensie zal de ontwikke-

lingen op het gebied van arbeidsomstandighedenbeleid moeten volgen. De bijzondere positie van Defensie waar het gaat om haar taakuitvoering dient daarbij echter wel in ogenschouw te worden genomen.

De toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen kan tot gevolg hebben dat mogelijkheden om arbeid en zorgtaken te combineren moeten worden uitgewerkt.

#### Demografische ontwikkelingen

De hoge aantallen geboorten in de jaren vijftig en zestig hebben in de jaren zeventig en tachtig geleid tot een sterke groei van de potentiële beroepsbevolking. Die geboorteontwikkeling leidt in de komende jaren tot een vergrijzing van de beroepsbevolking. In de jaren zeventig zijn de geboorteaantallen sterk gedaald. Dit heeft in de jaren negentig geleid tot een kleine instroom van jongeren op de arbeidsmarkt (ontgroening).

Deze combinatie van een kleinere instroom van jongeren en een grotere uitstroom van ouderen op de arbeidsmarkt, leidt de komende jaren tot een

steeds geringere groei van de beroepsbevolking en na 2010 zelfs tot een daling van de omvang van de beroepsbevolking.

Los van economische ontwikkelingen zal op termijn de vraag naar werk het aanbod aan werk overtreffen. Door de voortgezette immigratie en de stijgende participatie aan het arbeidsproces van reeds in Nederland verblijvende allochtonen zal het aantal allochtonen in de beroepsbevolking toenemen, waarmee de vergrijzing van de beroepsbevolking kan worden geremd.

#### Etnische minderheden

Naar verwachting stijgt het aandeel van etnische minderheden in de bevolking van 10 procent in 1998 naar tussen de 15 en 17 procent in 2015. Het multiculturele karakter van onze samenleving zal daardoor worden versterkt. De emancipatie- en individualiseringstrends, de toenemende beschikbaarheid van kinderopvang en de vormgeving van sociale voorzieningen leiden bovendien tot een grotere participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt. In 1998 bestond



40 procent van de beroepsbevolking uit vrouwen, al moet daarbij wel worden aangetekend dat een groot deel van hen in deeltijd werkt.

Naar verwachting zal het aandeel van vrouwen in de beroepsbevolking de komende jaren nog verder kunnen toenemen. Ook blijkt dat veel vrouwen na hun dertigste bewust kiezen voor omstandigheden waarin zij werk en arbeid kunnen combineren; het blijven binden van vrouwen aan een arbeidsorganisatie is een opgave waar dan ook menig werkgever zich voor ziet gesteld.

#### *Vergrijzing en ontgroening*

De kennis van demografische ontwikkelingen in de beroepsbevolking is onontbeerlijk bij het vormgeven van het personeelsbeleid. Nu reeds moet worden ingespeeld op te voorziene ontwikkelingen. In die zin zal het beleid op het punt van werving van allochtonen en vrouwen moeten worden geïntensiveerd en zal er aandacht moeten zijn voor initiatieven die zich richten op het behoud van vrouwen in de organisatie.

De vergrijzing gecombineerd met de ontgroening is voor het kabinet aanleiding te kiezen voor een beleid dat zich richt op een verhoging van de arbeidsparticipatie van ouderen, onder meer door de ontwikkeling van een 'leeftijdswaardig personeelsbeleid' en het inbrengen van positieve financiële prikkels om langer door te werken. Zonder dit beleid bestaat er een geringe kans dat de personele bezetting van organisaties onder druk komt te staan.

Een probleem dat zich in alle sectoren van de samenleving voordoet, en dat behalve de ontwikkeling van een scala van instrumenten vooral een cultuuromslag vergt. De zinsnede in de regeringsverklaring waarin wordt gesproken over de versobering van het dienstinstel voor militairen past in deze gedachtegang. Defensie zal in haar beleidsontwikkeling hieraan aandacht moeten schenken.

#### *Arbeidsmarktontwikkelingen*

Behalve de demografische ontwikkelingen spelen de ontwikkelingen op

de arbeidsmarkt een belangrijke rol. De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging. De groei van de arbeidsmarkt hangt samen met de economische ontwikkelingen. In deze tijd van hoogconjunctuur is er sprake van arbeidsmarktkrapte door de sterke groei van de werkgelegenheid gekoppeld aan de toenemende vraag naar personeel, veelal door het uittreden van oudere werknemers.

De werking van de markt is mede door toepassing van multimediacommunicatie veranderd in het voordeel van de werknemers. Door de schaarste is de 'macht' bij de werknemer komen te liggen: hij heeft het initiatief en maakt de keuze waar hij wel of niet wil werken. Werkgevers moeten daar noodgedwongen meer en meer op inspelen.

De concurrentie leidt tot imagocampagnes en grotere aandacht voor 'hoe bereik en bind ik mijn toekomstige werknemer'. Een gerichte arbeidsmarktcommunicatie is noodzakelijk, en ook Defensie kan op dat punt niet achterblijven.

#### *Contracten*

De krapte op de arbeidsmarkt heeft tevens effect op de contractvorming. De krappere arbeidsmarkt biedt de werknemer de mogelijkheid te switchen van werkomgeving; hij bepaalt zelf of hij al dan niet in beweging komt en zijn uitdagingen elders gaat zoeken. Werkgevers daarentegen proberen juist personeel te binden en, door de inzet van veelal secundaire instrumenten, te behouden voor hun bedrijf. Vandaar dat naar verwachting het aantal flexibele contracten zal afnemen ten gunste van het aantal vaste contracten.

Op dit moment bedraagt de tijd dat een werknemer in dienst is van een bedrijf gemiddeld tien jaar. Wel kan daarbij worden opgemerkt dat met name allochtonen, lager opgeleiden en jongeren veelal in eerste aanleg kiezen voor een flexibel contract. Vanuit die positie, waarin ze ervaring opdoen, gaan ze op zoek naar een baan die bij hen past.

Niet alleen het door Defensie te ont-

wikkelen wervingsbeleid, maar ook het employabilitybeleid moet inspelen op deze ontwikkelingen, voor de medewerker die zijn start maakt bij de organisatie en vervolgens elders wil gaan werken, maar ook voor die medewerker die zijn verdere loopbaan in de organisatie wil voltooien. Investeren in een op de wensen van het individu afgestemd opleidings-, loopbaan- en mobiliteitsbeleid lijkt een vereiste om de concurrentie van andere werkgevers te kunnen weerstaan.

#### *Arbeidsvoorwaarden*

Krapte op de arbeidsmarkt leidt ook tot ontwikkelingen in arbeidsvoorwaardelijke sfeer. Los van de stijging in de loonontwikkeling zien we dat meer en meer maatwerk in arbeidsvoorwaarden tot de mogelijkheden behoren. In sommige bedrijfstakken is het cafetariasysteem geïntroduceerd, waarbij werknemers kunnen kiezen uit bij hun situatie passende varianten.

Arbeidsvoorwaarden kunnen daarbij worden uitgeruild, zoals loon en vrije tijd, pensioen en loon, of loon en een auto van de zaak. Een ander element van de individualisering binnen arbeidsvoorwaarden betreft het nadrukkelijker koppelen van loon aan prestatie.

#### *Ontwikkelingen in de defensieorganisatie Vullingsproblematiek*

Sinds de invoering van het huidige personeelsbeleid is er maatschappelijk gezien veel veranderd. De inkt van het nieuwe beleid was destijds nog maar net droog of de organisatie ging een fase in van herstructurering en verkleining. Tientallen reorganisaties en aanpassingen van het (personeels-)beleid waren het gevolg.

De uitgangspunten van het nieuwe beleid konden in vele gevallen niet worden gevolgd. Onzekerheid over de toekomst volgde en omscholingstrajecten werden opgezet voor hen die de organisatie noodgedwongen moesten verlaten.

Maar dat was niet alles. Het opschorten van de dienstplicht leverde op



personeelsgebied andere problemen op. De gegarandeerde instroom van dienstplichtigen en daardoor de gegarandeerde vulling van de organisatie viel weg. De personeelsvoorziening werd afhankelijk van het marktmechanisme van vraag en aanbod. En ofschoon in de eerste jaren – door dienstplichtigen die bleven nadienen en verlengden – de vulling acceptabel bleef en schommelde rond de negentig procent, is er thans een situatie ontstaan waarbij personeelsvoorziening in toenemende mate onder druk staat. De huidige wervingsresultaten liggen tussen de 75 en 80 procent en de vulling van eenheden komt daarmee op termijn onder druk te staan. Een scala van activiteiten is nodig om het tij te doen keren.

Voor het zittend personeel kent deze ontwikkeling meerdere invalshoeken. In de eerste plaats wordt men geconfronteerd met een veranderde cultuuromslag; het omgaan met collega's met een tijdelijke aanstelling vereist andere vaardigheden dan de omgang met de dienstplichtigen van weleer. Dergelijke veranderingen kosten tijd, zijn niet van de ene op de andere dag gerealiseerd, en vergen bovendien mentale flexibiliteit. Doordat eenheden vaak niet volledig gevuld zijn, kunnen er verstoringen van opleidings- en trainingsprogramma's ontstaan en dit geeft extra (werk) druk. In een organisatie die streeft naar perfectie komt dit hard aan. Dit laatste zeker in het licht van de veranderde taakstelling waarbij voor velen het drieluik van opwerken – uitzenden – recuperatie de praktijk van alledag is geworden. Door het personeel wordt de hoge werkdruk en het vele malen van huis zijn als belastend ervaren. Vooral personeel in leeftijd rond de 30 jaar – in de fase van gezinsvorming en -uitbreiding – ervaart de combinatie van een gezinssituatie met een operationele baan als zwaar. Ook het thuisfront wordt onder druk gezet. De door het thuisfront ervaren belasting heeft allerlei emotionele en praktische gevolgen en is een bron van grote en kleine ongemakken. De militair wordt daardoor beïnvloed als

het gaat om de keuze of hij/zij de loopbaan bij Defensie wil vervolgen. Rond de elfhonderd militairen met een aanstelling voor onbepaalde tijd verlieten in 2000 tussentijds de organisatie, waarbij het vertrek zich vooral voordeed in de rangen van het middenkader.

#### *Verloop*

Onderzoek naar vertrekredenen – in volgorde van belangrijkheid – geeft aan dat loopbaanbeleid en/of het gebrek aan loopbaanperspectief, (belasting van het) thuisfront, uitzending, langdurig van huis zijn (vaarwalverhouding), onvrede over plaatsingsbeleid en/of functietoewijzing, salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden hoog scoren.

Daarnaast gaat het om redenen als uitdaging in het werk, aansluiting van het werk op de belangstelling, kennis en capaciteiten, en de wijze van leidinggeven.

Deze signalen kunnen niet worden genegeerd; het te ontwikkelen personeelsbeleid dient hierop in te spelen. Niets voor niets is behalve de aandacht voor werving, het behoud van personeel één van de thema's die volop in de belangstelling staan.

#### *Communicatie*

De organisatie dient op de genoemde punten duidelijkheid te verschaffen aan het personeel; het draait immers om de 'mensen' in die organisatie en hun gevoel over het werk, de sfeer en de omstandigheden. Helder en open communiceren over wat zich op het punt van ontwikkelingen binnen het personeelsbeleid afspeelt kan bijdragen aan begrip voor de voorgestelde maatregelen en het speelt in op de behoefte van medewerkers om serieus genomen te worden. Een voorwaarde, omdat een optimale taakuitvoering een omgeving vereist waarin kameraadschappelijkheid en onderling vertrouwen sterk ontwikkeld zijn.

#### *Eigenheid van de krijgsmacht*

Bij het vertalen van bovenstaande ontwikkelingen en trends naar een bij de organisatie passend personeelsbe-

leid zijn er twee factoren van invloed die moeten worden meegenomen. De defensieorganisatie kan niet één op één worden vergeleken met willekeurig welke andere organisatie. Het personeelsbeleid bij Defensie moet zodanig flexibel zijn dat het de krijgsmacht in staat stelt om snel te kunnen reageren op de diversiteit van taken en de wisselende omstandigheden waaronder deze moeten worden uitgevoerd.

De aan de krijgsmacht opgelegde operationele taken maken het noodzakelijk eisen te stellen aan militair personeel die elders niet of in mindere mate aan werknemers worden gesteld. Deze eisen kunnen gevolgen hebben als beschikbaarheid en daadwerkelijke inzet op ongebruikelijke uren, werken onder primitieve omstandigheden en het riskeren van leven of gezondheid. De militair wordt veelal geconfronteerd met taken met een bijzonder karakter, vooral tijdens de voorbereiding en de uitvoering van taken onder operationele omstandigheden. Dat betekent dat ontwikkelingen in het personeelsbeleid niet sjabloonmatig kunnen worden overgenomen en gebaseerd op andere organisaties.

Het personeelsbeleid moet inspelen op het karakter van de organisatie en moet ervoor zorgen dat defensiemedewerkers juist onder bijzondere omstandigheden hun werk goed en professioneel kunnen uitvoeren. Het gaat er dus om om binnen het beleid de balans te vinden tussen bijzondere en algemene omstandigheden en om tevens te zoeken naar mogelijkheden waarmee kan worden aangesloten bij datgene wat elders buiten Defensie gebruikelijk is.

#### *Samenhang*

Een tweede factor van invloed betreft de onderlinge samenhang van de binnen het personele beleidsterrein te onderscheiden aandachtsvelden. 'Alles hangt met alles samen'. Het vormgeven van nieuw loopbaanbeleid heeft bijvoorbeeld indirect invloed op ontwikkelingen binnen het selectiebeleid, het beoordelingsbeleid, het opleidingsbeleid, het

arbeidsvoorwaardenbeleid, et cetera. Het totale beleidsterrein kan wat dat betreft worden vergeleken met een samenstel van radertjes, waarbij men door te draaien aan een van die radertjes veelal de andere in beweging brengt. Met deze complexiteit moet rekening worden opdat kan worden voorkomen dat het personeelsbeleid onbedoelde bij-effecten met zich meebrengt.

Deze ontwikkelingen tezamen vormen de basis waarop het personeelsbeleid zich de komende jaren zal ontwikkelen. De eerste aanzet daartoe wordt gevonden in het personeels-hoofdstuk van de Defensienota. Vandaaruit moet nu worden verder gebouwd.

### **Toekomstgericht personeelsbeleid**

#### **Een nieuwe personeelsstructuur**

Om te kunnen voldoen aan de eisen die een snel inzetbare, moderne, flexibele en professionele krijgsmacht stelt, moet de opbouw van het personeelsbestand worden gewijzigd. Daarbij moet worden zeker gesteld dat de inzet bij vredesoperaties kan worden ondersteund door voldoende opgeleid en gemotiveerd personeel. De keuze wordt gemaakt voor een verjonging en flexibilisering van het personeelsbestand, waarbij het merendeel van het personeel zich bevindt in de leeftijd van 18 tot circa 30 jaar. De periode waarin men fysiek in de kracht van zijn leven is en waarin wordt gezocht naar uitdaging en ontplooiing.

Maatschappelijke positie en gezins-situatie zijn in die fase veelal nog niet nadrukkelijk in beeld. Door de keuze voor een jonger personeelsbestand zou op termijn de uitzenddruk op het zittend (beroeps-)personeel kunnen afnemen en zou recht kunnen worden gedaan aan de wens om periodes van inzet en periodes van 'thuis zijn' meer in balans te brengen, waardoor de ervaren belasting van het thuisfront kan afnemen en er meer aandacht kan ontstaan voor de combinatie werk en privé.

Bovendien kunnen de bestaande on-evenwichtigheden in de personele opbouw worden gladgestreken en wordt een dreigende vergrijzing van het personeelsbestand voorkomen.

#### **'Up or out' benadering**

Gekozen is voor een systematiek die niet langer uitgaat van levenslange loopbanen bij Defensie, tenminste niet voor een ieder. Gebaseerd op ervaringen bij andere beroepskrijgsmachten is gekozen voor een 'up or out' benadering. In het meest zuivere model begint de militair zijn loopbaan bij Defensie onderaan de ladder en geeft er vervolgens zelf verder vorm aan. Als hij in die benadering functies wil vervullen waaraan een hogere rang verbonden is, zijn de behoeften van de organisatie en de geschiktheid van de militair de ijkpunten. Indien hij niet aan de criteria voor een naast-hoger niveau voldoet zal hij de organisatie moeten verlaten.

Er ontstaat op die manier in de ideale situatie een natuurlijke doorstroom naar de zwaardere functies. Onderscheid in personeelscategorieën zoals thans het geval met personeel met een aanstelling voor bepaalde tijd en personeel met aanstelling voor onbepaalde tijd, komt met een dergelijke benadering te vervallen.

In de praktijk zal het zuivere 'up or out' systeem niet ontstaan. Er is gekozen voor een aangepast model, gelet op de nadelen van het zuivere model, de 'Nederlandse cultuur' en het belang dat werd gehecht aan de gevolgen van een eventuele invoering voor het zittende personeel (met reeds een 'life time' verbintenis).

Weliswaar zal het merendeel van het personeel zijn loopbaan als militair beginnen met een aanstelling voor bepaalde tijd, maar er blijven categorieën die rechtstreeks instromen met een aanstelling voor onbepaalde tijd, en daarmee in beginsel een levenslange loopbaan bij Defensie.

Dit geldt voor een deel van de aspirant-officieren aan de Koninklijke Militaire Academie en het Koninklijk Instituut Marine, maar ook voor militairen in specifieke categorieën die

moelijk op de arbeidsmarkt te werven zijn. Het aanbieden van vaste contracten is immers – in de concurrentie tussen werkgevers – een van de instrumenten geworden in het binden van schaars personeel.

De overgang tussen personeel met een aanstelling voor bepaalde tijd en een aanstelling voor onbepaalde tijd wordt gelegd rond het dertigste levensjaar in het grensgebied tussen onderbouw en bovenbouw. In het traject in de onderbouw is het de bedoeling dat het personeel door een stapsgewijze opleiding en ervaringsopbouw gereed wordt gemaakt voor een levenslange loopbaan bij Defensie.

De beslissing over het vervolgen van een militaire loopbaan berust op persoonlijke keuzes van de militair zelf, maar ook op geschiktheid en organisatiebehoeften. Voor het personeel dat niet bij Defensie kan blijven werken, moeten maatregelen worden getroffen om een soepele overgang naar de burgermaatschappij mogelijk te maken.

#### **Effecten van de nieuwe personeelsstructuur**

Door de keuze voor een nieuwe personeelsstructuur ontstaat een andere verhouding tussen personeel met een aanstelling voor onbepaalde tijd en personeel met een aanstelling voor bepaalde tijd. De huidige verhouding van 60-40 zal worden gewijzigd in een verhouding 40-60, dat wil zeggen 60 procent van het personeelsbestand bevindt zich straks in de leeftijd van 18 tot circa 30 jaar en heeft een aanstelling voor bepaalde tijd.

Voor de omvorming wordt in de Defensienota uitgegaan van een periode van tien jaar, terwijl een dergelijke vorming bij ongewijzigd beleid en natuurlijk verloop in vijftien jaar zou kunnen worden gerealiseerd. Het gevolg van de keuze voor een periode van tien jaar is mogelijk het ontstaan van overtolligheid. Om in de onderbouw ruimte te scheppen voor instromende militairen met een aanstelling voor bepaalde tijd zouden – bij een voldoende werving – militairen met een aanstelling voor onbepaalde tijd de organisatie moeten ver-

laten voordat zij aan hun leeftijdsontslag toe zouden zijn. Dit beeld zou in de komende periode wel eens kunnen wijzigen, gelet op de achterblijvende werving en de verhoogde tussentijdse, niet reguliere uitstroom van personeel.

Daarnaast gaat het model uit van een gemiddeld langere contractduur van personeel met een aanstelling voor bepaalde tijd. Enerzijds om inhoud te geven aan het hiervoor geschetste gedachtegoed uit het model en anderzijds omdat langere contracten de druk op de werving en de opleidingscapaciteit doen afnemen.

Gelet op vorenstaande constatering moet het omvormingsproces nauwlettend worden gevolgd, opdat tijdig kan worden bijgestuurd. Het ligt gegeven de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de rede te onderzoeken of niet nu reeds de systematiek nog flexibeler kan worden gemaakt door het loslaten van het gedachtegoed achter een gesloten personeelssysteem.

#### Diensteinderegelingen

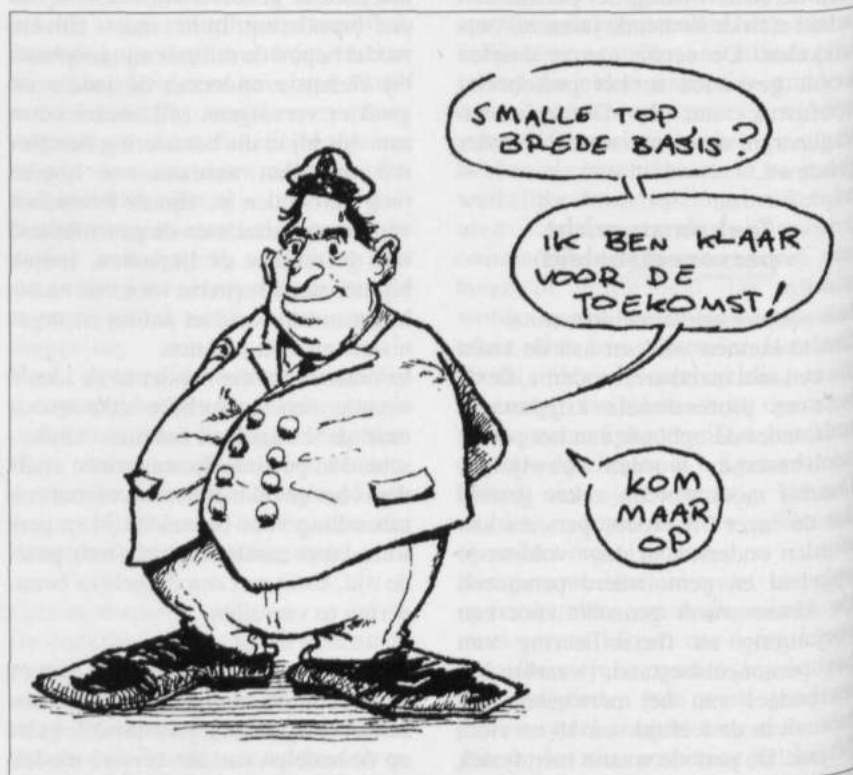
Als eerder beschreven zal het personeelsbeleid moeten anticiperen op ontwikkelingen zoals vastgelegd in het Regeerakkoord. Dit geldt ook voor de vormgeving van een modern en op de tijd toegesneden stelsel van dienstinderegelingen. De voorstellen van een regeling die uitgaat van een ontslagleeftijd van 58 jaar lijken haaks te staan op de ontwikkeling van een personeelsstructuur die zich baseert op verjonging.

Dat mag op het eerste gezicht zo lijken, maar die discrepantie treedt alleen en noodzakelijkerwijs op in de periode waarbinnen een nieuwe personeelsstructuur gestalte krijgt, immers: in die fase is de organisatie aan de onderkant aan het verjongen terwijl bovenin personeel langer blijft. In de eindsituatie echter neemt het aantal militairen dat instroomt in het stelsel van dienstinderegelingen (UKW) af van 60 procent naar 40 procent van het personeelsbestand. En in die situatie wordt de verjongingsdoelstelling gerealiseerd.

#### Werkzekerheid en loopbaanbeleid

De keuze voor een andere personeelsstructuur heeft gevolgen voor het werkzekerheids- en loopbaanbeleid. Door de keuze voor een systeem waarin uiteindelijk 60 procent van het militaire personeel een aanstelling voor bepaalde tijd heeft moet er beleid worden ontwikkeld waardoor personeel na dienstverlating elders zijn loopbaan kan vervolgen. Dit wordt in de Defensienota bedoeld met

naar de mogelijkheden en grenzen van de militair, zijn sterke en zwakke punten en zijn competenties. Gebaseerd hierop worden opleidings- en loopbaantrajecten in kaart gebracht. Het gaat erom in beeld te brengen wat de militair van de organisatie mag en kan verwachten en welke activiteiten hij in dat verband zelf zal moeten ontplooiën. Hij is zelf verantwoordelijk, maar de organisatie zal hem waar mogelijk ondersteunen.



externe werkzekerheid; werkzekerheid vervangt daarbij de oorspronkelijke baan zekerheid uit de periode waarin er nog sprake was van een levenslange loopbaan bij Defensie.

Het inzetten en investeren in externe werkzekerheid heeft gevolgen voor de ontwikkeling van interne werkzekerheidstrajecten en/of loopbanen. Vanaf de eerste functie in het militaire bedrijf moet met een individuele benadering worden gezocht naar de loopbaanmogelijkheden van de betrokken militair, intern of uiteindelijk extern de organisatie.

Dit vereist een systeem van loopbaanbegeleiding waarin wordt gezocht

Door een dergelijke benadering wordt het loopbaanbeleid transparanter en kan op een meer zichtbare manier worden voldaan aan de primaire doelstelling van loopbaanbeleid: het te allen tijde bezet houden van formatieplaatsen met daartoe geschikte en gemotiveerde medewerkers.

Defensie zal in de komende periode voorwaarden en structuren scheppen om loopbaanbegeleiding daadwerkelijk inhoud te kunnen geven. De systematiek van functioneringsgesprekken, beoordelen en functietoewijzing zal waar nodig in lijn worden gebracht met het nieuw ontwikkelde loopbaanbeleid.

### *Extra investeringen*

Het bieden van externe werkzekerheid aan uitstromend personeel vereist extra investeringen. De militair die terugkeert naar de burgermaatschappij heeft veelal een meerwaarde door de ervaringen die hij gedurende zijn verblijf in de krijgsmacht heeft opgedaan; hij heeft opgetreden onder extreme en wisselende omstandigheden, is fysiek en mentaal gehard en heeft gefunctioneerd in een organisatie waarin groepsvorming, kameraadschap en het met elkaar optrekken binnen de kaders van afgesproken waarden en normen van essentieel belang zijn.

Hij mist echter de aansluiting met de arbeidsmarkt waar het gaat om opleiding en specifieke werkervaring in een bepaalde branche. Immers, de klasgenoot die met hem de opleiding heeft verlaten en die niet koos voor een functie bij de krijgsmacht heeft inmiddels zijn plaats in de maatschappij gevonden en daar ervaring opgedaan; ervaring die door de militair die nog moet beginnen met een maatschappelijke carrière wordt gemist. Die achterstand (met name op het punt van opleiding) moet worden weggewerkt om een succesvolle overgang naar de burgermaatschappij mogelijk te maken. Defensie investeert daartoe in opleidingen, stelt tijd ter beschikking en draagt zorg voor begeleiding en bemiddeling.

Een succesvol beleid inzake werkzekerheid berust op landelijke en regionale samenwerking met andere actoren op de arbeidsmarkt. Men moet – met in het achterhoofd de wensen van de militair – kennis hebben van de arbeidsmarkt en arbeidsmarktontwikkelingen in de regio waarnaar de militair uiteindelijk wil terugkeren. Binnen het Platform Defensie-Bedrijfsleven wordt onderzocht hoe in de praktijk met branche-verenigingen kan worden samengewerkt. Inmiddels worden afspraken gemaakt met de bouw-, beveiligings-, metaal- en transportbranche. De uitwerking van de employabilityplannen is in handen gelegd van de krijgsmachtde-

len. Elders in dit nummer wordt nader op die uitwerking ingegaan.

### *Mobiliteitsprogramma's*

Het zichtbaar maken van loopbaanmogelijkheden en het investeren in loopbaanbegeleiding geldt – ofschoon in een andere context – evenzeer voor het burgerpersoneel bij Defensie. De initiatieven om de mobiliteit van burgerpersoneel te versterken zijn in het kader van het veranderingsproces bij Defensie gepresenteerd. Inmiddels zijn de mogelijkheden voor mobiliteitsprogramma's in overleg met de beleidsterreinen onderzocht en werkt men aan implementatie van het beleid. Ook voor burgerpersoneel gaat het om het zoeken naar functies en loopbaantrajecten die aansluiten bij de individuele wensen en mogelijkheden. Er zal worden geïnvesteerd in functionerings- en mobiliteitsgesprekken om aan de hand daarvan mogelijke trajecten te kunnen inkleuren.

### *Arbeidsmarktbeleid*

Het arbeidsmarktbeleid heeft betrekking op de relatie tussen Defensie als arbeidsorganisatie met haar omgeving, de arbeidsmarkt. Het arbeidsmarktbeleid is erop gericht Defensie te positioneren als een aantrekkelijk en concurrerend werkgever. Defensie als arbeidsorganisatie neemt op de arbeidsmarkt een bijzondere positie in. Door de gekozen personeelssystematiek is er een jaarlijkse behoefte aan de instroom van ruim 6000 nieuwe medewerkers. Geen enkele andere arbeidsorganisatie kent een dergelijke behoefte. Dit vereist een arbeidsmarktbeleid dat zich baseert op kennis van de ontwikkelingen binnen die arbeidsmarkt en op de positionering van Defensie daarbinnen.

Om hierin inzicht te verkrijgen en om de positie van Defensie op die arbeidsmarkt te kunnen versterken is een voortdurende monitoring noodzakelijk van het gehele proces van instroom, doorstroom en uitstroom. De positionering op de arbeidsmarkt heeft niet alleen te maken met de werwing aan het begin van het traject, maar zeker ook met de activiteiten die

gedurende het werken bij Defensie en in de uitstroomfase plaatsvinden.

Het jaarlijks terugvloeiën van vele duizenden naar de arbeidsmarkt heeft grote invloed op de beeldvorming over het werken en leven bij Defensie. De uittrekkende defensiemedewerker is van waarde als hij de rol van ambassadeur gaat vervullen. Positieve ervaringen dragen dan meer bij dan negatieve.

In een wat bredere context geldt dit voor het totale palet van berichtgeving over de organisatie; organisatiekenmerken als personeelsbeleid, cultuur, waarden en normenpatroon, taken en communicatie zijn sterk bepalend voor het imago en het beeld dat over de organisatie wordt opgebouwd.

### *Arbeidsmarktcommunicatie*

Bijzondere aandacht verdient het aspect arbeidsmarktcommunicatie. Hoe benader ik de toekomstige doelgroep? Hoe zorg ik dat jongeren een beeld van Defensie hebben dat aansluit bij enerzijds de werkelijkheid en anderzijds hun belevingswereld? Hoe kan ik kandidaten met belangstelling binden en voorbereiden, zodat er uiteindelijk voor Defensie gekozen wordt? Ondanks alle inspanningen blijkt uit onderzoek dat minder dan de helft van de jongeren uit de doelgroep tussen de 18 en 29 jaar op de hoogte te zijn van de mogelijkheid van een baan bij de krijgsmacht.

Een grote groep potentiële kandidaten blijft buiten beeld en wordt dus niet benut. Onderzoek wordt gedaan over hoe Defensie en krijgsmachtdelen zich op de arbeidsmarkt het best kunnen presenteren en over de wijze waarop een beter bereik kan worden bewerkstelligd.

Kennis op het gebied van arbeidsmarktontwikkelingen, -monitoring en -communicatie zal worden gebundeld in een daartoe op te richten expertisecentrum. Vanuit dit centrum kunnen beleidsmakers en degene die verantwoordelijk zijn voor de activiteiten in het proces van personeelsvoorziening worden ondersteund. →

### Personeelsvoorzieningsbeleid

Het verwezenlijken van de jaarlijkse wervingsbehoefte is van essentieel belang om de kwantitatieve en kwalitatieve vulling van de organisatie, ook op termijn, te kunnen garanderen. Uit onderzoek blijkt dat een deel van de kandidaten afhaakt gedurende het totale proces van voorlichting, werving, selectie en opleiding. Van de circa 16.500 kandidaten die in 1999 solliciteerden werden er zo'n 6000 'goedgekeurd' en werden er uiteindelijk 4000 op een functie geplaatst. Selectie-uitval, opkomstverloop en opleidingsverloop zijn verantwoordelijk voor dit resultaat.

Exit-interviews met kandidaten geven aan dat gebrekkige voorlichting, de plaatsing op een functie die niet werd gewenst, het langdurige selectietraject, de grote tijdsspanne tussen sollicitatie, keuring, selectie en de uiteindelijke opkomst, en de opvang en benadering gedurende de initiële opleiding de belangrijkste redenen zijn om af te haken.

Inmiddels is men begonnen met een 'verbeterprogramma'. Krijgsmachtdelen worden verantwoordelijk voor de eigen personele keten van planning-werving-selectie-overbruggen van de tijdsspanne tussen selectie en opkomst-opleiding, functieplaatsing(en)- en uitstroom.

Zij kunnen zich door externe partners en professionele bemiddelingsbureaus laten ondersteunen. Op het punt van selectie worden zij ondersteund door een professioneel keurings- en selectiecentrum.

Onderzoek wordt gedaan naar de mogelijkheden om, zonder dat er afbreuk wordt gedaan aan de gewenste kwaliteit, selectie-uitval te beperken en de kwaliteit van het proces te verbeteren. Krijgsmachtdelen ontwikkelen plannen om het opleidingsverloop terug te brengen. Ideeën worden ontwikkeld om ook in de selectie- en opleidingsfase meer de individuele benadering gestalte te geven; gezocht wordt naar vormen van begeleiding van kandidaten waardoor uiteindelijk

de binding met de organisatie kan worden bevorderd.

### Personeelszorgbeleid

Het personeelszorgbeleid richt zich op de bevordering van de motivatie, inzetbaarheid en het welbevinden van de defensiemedewerker. Daartoe dient, rekening houdend met de taak en de werkomstandigheden, een goed werk- en leefklimaat voor een ieder binnen de defensieorganisatie te worden geschapen. Daarnaast moet er – indien noodzakelijk – een beroep kunnen worden gedaan op professionele zorginstellingen binnen dan wel buiten Defensie.

Personeelszorg is in handen gelegd van het lijnmanagement. Het management beslist, uitgaande van de wensen van de defensiemedewerker, over de inzet van de beschikbare personeelszorginstrumenten, zoals medische diensten, bedrijfsmaatschappelijk werk, individuele hulpverlening en geestelijke verzorging. Zo nodig kan een beroep worden gedaan op algemeen maatschappelijke instanties.

Tot personeelszorg worden ook gerekend de maatregelen die getroffen moeten worden voor het creëren dan wel handhaven van een zodanig werk- en leefklimaat, dat ook groepen die een minderheid vormen binnen de defensieorganisatie kunnen gedijen. Om dit diversiteitsbeleid te realiseren wordt gestreefd naar erkenning van de waarde van verschillen tussen mensen als het gaat om de diversiteit in sekse, leeftijd, religie, etniciteit en seksuele voorkeur. Het beleid is erop gericht om doelgroepen in onze organisatie zich thuis te laten voelen en ongewenste omgangsvormen tegen te gaan. Vertrouwenspersonen zullen lijncommandanten behulpzaam zijn bij het tegengaan van ongewenste omgangsvormen.

### 'Family-support'

De veranderde taakstelling van Defensie geeft ook hier een extra dimensie aan de personeelszorg. Aan uitzendingen zijn risico's verbonden

die zowel voor de militair als het thuisfront ingrijpende effecten kunnen hebben. Defensie draagt verantwoordelijkheid voor een doeltreffende personeelszorg voor, tijdens en na de inzet. Deze vorm van zorg is niet alleen bestemd voor de militair, maar ook voor het thuisfront. Initiatieven worden ontplooid om tijdens uitzending de zorgtaak van de achterblijvende partner te verlichten.

In de komende periode zal het beleid op het punt van 'family-support' moeten worden aangepast aan de eisen van de tijd. In dit beleid zal ook worden vastgelegd hoe de zorg wordt ingevuld in geval van een langdurige plaatsing in het buitenland (met of zonder gezin).

### Veteranenzorg

De verantwoordelijkheid voor een goede nazorg voor de militair en zijn gezinsleden houdt niet op bij het verlaten van de dienst. Defensie hecht daarom aan veel waarde aan een goede veteranenzorg. In het geval van zorg voor actieve militairen en veteranen wordt aangesloten bij andere initiatieven om een op het individu gerichte aanpak te realiseren. Een systeem van 'case management', waarbij aan de militair een persoonlijke begeleider wordt toegewezen, moet zeker stellen dat hij niet tussen wal en schip valt en dat de voortgang in de behandeling wordt bewaakt en gestuurd. Het systeem is inmiddels bij de krijgsmachtdelen en het veteraneninstituut geïmplementeerd.

### Werk versus privé

Een geheel ander aspect van zorg betreft de ontwikkeling binnen de samenleving waar het gaat om het thema's werk en privé-leven & arbeid en zorg. Defensie zal waar mogelijk inspelen op de ontwikkelingen in de maatschappij. Varianten over hoe met deze thema's wordt omgegaan zijn genoegzaam bekend uit andere segmenten van de samenleving. Toch blijft er hier een dilemma, omdat de eisen van beschikbaarheid en inzetbaarheid beperkingen stellen aan de mogelijkheden om beleidsinitiatieven in volle omvang toe te passen.

### Arbeidsomstandighedenbeleid

Het in de Defensienota aangekondigde raamwerk voor arbeidsomstandighedenbeleid is inmiddels op 17 januari 2000 gepresenteerd op een congres in Soesterberg. Dit beleidskader brengt evenwicht tussen de toepassing van wet- en regelgeving waar mogelijk, en uitzonderingsmogelijkheden waar noodzakelijk, zoals het geval kan zijn bij operationele inzet en de voorbereidingen daarop.

Het beleidskader beoogt een bijdrage te leveren aan de preventie van arbo-incidenten en ongevallen, alsmede een verbetering van de sturing en de verantwoording. De presentatie van het arbo-beleidskader betekent het begin van een traject van vier jaar, waarbinnen het arbeidsomstandighedenbeleid in zijn volle omvang in de bedrijfsvoering van de defensieorganisatie moet zijn geïncorporeerd.

### Arbeidsvoorwaardenbeleid

Het arbeidsvoorwaardenbeleid heeft betrekking op de totstandkoming, vastlegging en instandhouding van rechten en verplichtingen in de arbeidsverhoudingen tussen de defensieorganisatie en de (gewezen) defensiemedewerkers. De militaire rechtspositie dient mede om de inzetbaarheid en de beschikbaarheid van de krijgsmacht te waarborgen.

De arbeidsvoorwaarden zullen in de komende jaren verder worden aangepast aan de eisen van de tijd en zoveel mogelijk in overeenstemming worden gebracht met wat elders in de maatschappij gebruikelijk is. Ook binnen het arbeidsvoorwaardenbeleid zal worden gezocht naar mogelijkheden voor individuele erkenning en afweging. De meer flexibele benadering komt de defensiemedewerker ten goede en versterkt de concurrentiepositie van de organisatie op de arbeidsmarkt.

Individualisering leidt echter onvermijdelijk tot verschillen en vandaar wordt er – tot nu toe – slechts in beperkte mate gebruik gemaakt van de mogelijkheden die er zijn. Dit laat-

ste hangt nauw samen met de in de krijgsmacht gewortelde opvatting dat de positie van de militair in gelijke situaties – rang, ouderdom in rang en opleidingsniveau – in beginsel gelijk behoort te zijn. Dit versterkt de cohesie van de groep.

Om echter in de pas te blijven met ontwikkelingen buiten de organisatie zal moeten worden nagegaan hoe ook in arbeidsvoorwaardelijke sfeer inhoud kan worden gegeven aan de individualiseringsgedachte.

De behoefte aan individuele keuzemogelijkheden waar het gaat om de invulling van arbeidsvoorwaarden neemt toe, ook onder militairen. Die keuzevrijheid betreft vooral de verhouding tussen geld en vrije tijd. Om een realistische afweging te kunnen maken tussen tijd en geld moet de grondslag van de bezoldiging van de militair worden veranderd. In lijn met gedachten over 'belonen naar prestatie' zal onderzoek worden gedaan naar mogelijkheden om onderscheid te maken in de beloning van individuele militairen.

Verschillen in beloning worden dan een tastbare en zichtbare uitdrukking van de erkenning van geleverde prestaties. Een dergelijke benadering biedt de mogelijkheid om naast de thans op rang gebaseerde loopbaanpatronen te kiezen voor een systematiek waarin rang en bezoldiging niet meer automatisch gekoppeld zijn, en daarmee voor financiële loopbaantrajecten.

### Tot slot

In het voorgaande ben ik ingegaan op de ontwikkelingen die aan de basis liggen van de modernisering van het personeelsbeleid. Vervolgens is een aantal hoofdlijnen van beleid geschetst. Langs deze lijnen moet de hoofddoelstelling van het personeelsbeleid – het vullen van de organisatie met gemotiveerd personeel in de juiste aantallen en met de juiste kwaliteit – kunnen worden gerealiseerd.

Er wordt veel aandacht geschonken aan het personeel en de voorgestane individuele benadering moet het personeel het vertrouwen geven dat hij als schakel in de organisatie niet gemist kan worden. Personeel is de 'core business', want zonder dat personeel kunnen taken niet worden uitgevoerd en ambities niet worden waargemaakt.

Het is nu zaak om alle verschillende aspecten en initiatieven in samenspraak met de vertegenwoordigers van de Centrale voor Overheids-personeel te implementeren. Alleen met een gemeenschappelijke inspanning kan de modernisering van het personeelsbeleid gestalte krijgen. Er mag wat dat betreft geen tijd verloren gaan.

# Flex-P: Focus op personeel

drs. R.H. Sandee – kolonel der cavalerie\*

## Knelpunten

**D**e tijd van grote reorganisaties bij de Koninklijke Landmacht is voorbij. De organisatie staat er: de structuur van de landmacht is vastgelegd in de *Defensienota*. De organisatorische driedeling en het accentmodel stellen de landmacht goed in staat inhoud te geven aan de hoofdtaken, waaronder de uitvoering van crisisbeheersingsoperaties.

Toch zijn er ook knelpunten te onderkennen. Het eerste knelpunt is de slecht lopende werving van nieuw personeel. Voor een deel is dat nauwelijks te beïnvloeden. De krapte op de arbeidsmarkt is een gegeven, niet alleen voor de landmacht maar ook voor de overheid en het bedrijfsleven. Er is echter wel iets aan te doen. Veel belangstellenden voor een baan bij de landmacht trekken zich bijvoorbeeld tijdens het selectietraject terug door de lange procedures. Dáár kan en moet je iets aan doen.

Ook het opleidingsverloop is iets dat de organisatie tot op zekere hoogte zelf in de hand heeft. Nog te veel mensen haken onnodig af tijdens de opleiding.

Twee andere knelpunten zijn het hoge voortijdige verloop van zittend personeel en de te korte verblijfsduur van BBT-ers. Het vertrek van jonge beroepscollega's doet pijn. Ook in de categorie BOT-personeel zijn er tekorten, bijvoorbeeld bij onderofficieren en officieren in de onderbouw. En het is niet alleen de zuigkracht van de externe arbeidsmarkt die dat veroorzaakt.

Het komt ook door de manier waarop met het personeel wordt omgegaan. Uit onderzoek van de afdeling Gedragswetenschappen blijkt bijvoorbeeld dat de organisatie in de ogen van het jonge beroepspersoneel haar afspraken niet nakomt. Ook zien ze graag iets veranderen in de wijze waarop de organisatie met hen omgaat.

## Personeelsbeleid is 'core-business'

Een verbetering en modernisering van het personeelsbeleid is dan ook hard nodig. Het werven en behouden van personeel vormt net als bij elke organisatie steeds meer de achilleshiel van de landmacht. Dit gegeven stelt hoge eisen aan het personeelsbeleid en de manier waarop de organisatie met het personeel omgaat.

In 1990 is het personeelsbeleid voor het laatst ingrijpend vernieuwd. Sindsdien is er veel veranderd, vooral binnen de organisatiestructuur. Het is nu tijd het personeelsbeleid aan te passen aan de eisen van de huidige tijd. Een modernisering en flexibilisering van het personeelsbeleid staat hoog op de agenda van de leiding van de KL. Het personeel vormt immers de levensader van de organisatie: zonder personeel – geen KL.

Het is noodzakelijk de vulling van de landmacht tot absolute prioriteit, ja tot 'core-business' te maken. De felle concurrentie op de arbeidsmarkt dwingt ertoe alles in het werk te zetten mensen te interesseren voor een

baan bij de landmacht. Maar daarmee zijn we er nog niet. Het is vervolgens van belang personeel aan je te binden. Personeel moet meer dan nu het geval is door de organisatie geboeid raken en daarom moet dat personeel beter en persoonlijker worden begeleid.

Dat is een van de kernpunten van de modernisering. Deze modernisering biedt tevens de mogelijkheid om de richtlijnen uit de *Defensienota* ten aanzien van de nieuwe ontslagleeftijd en de gewenste verjonging van het personeelsbestand in beleid om te zetten.

Onder de naam 'Flex-P' is een breed en veelbelovend pakket verbetermaatregelen ontwikkeld. Eind 2000 heeft de Legerraad met deze maatregelen ingestemd en groen licht gegeven voor de uitwerking en invoering daarvan. In de eerste helft van dit jaar moet het personeel de eerste tastbare resultaten zien. De richtlijn van de bevelhebber is daarbij: behoudt het goede van het huidige systeem en verbeter wat niet goed werkt.

Er is ook goed geluisterd naar het personeel. De medewerkers van de KL willen enerzijds duidelijkheid en zekerheid, en anderzijds meer flexibiliteit door een individuele benadering en maatwerk. Er moet dus echt een andere wind gaan waaien. De landmacht wil immers een aantrekkelijke en individu-gerichte werkgever zijn. De modernisering van het personeelsbeleid is het onderwerp van deze bijdrage. De modernisering raakt veel facetten van het personeelsbeleid. De belangrijkste worden hierna beschreven.

## Een betere werving

Tot nu toe was arbeidsmarktcommunicatie een zaak van de Directie Werving en Selectie (DWS) van het DICO. DWS is een prima bedrijf voor keuring en selectie maar het is van belang dat de krijgsmachtdelen zelf meer grip krijgen op de werving en verantwoordelijkheid kunnen dragen voor de hele personeelsketen. De landmacht voert dan ook voortaan zelf de arbeidsmarktcommunicatie uit. Het eerste meerjarige 'corporate communicatieplan' van de KL is deze zomer gereed. Dit plan is erop gericht door een integrale benadering van alle communicatie meer belangstellenden voor een baan bij de landmacht te interesseren. Dat kan bijvoorbeeld omdat we nog niet alle doelgroepen hebben bereikt.

Succesvol is tot nu toe het Oriëntatiejaar KL dat bij verschillende scholen draait. Veel schoolverlaters zijn te jong om in de KL te mogen werken. Wanneer deze 16- en 17-jarigen eenmaal een andere baan vinden, zijn ze verloren voor de KL. De landmacht wil deze jongeren door middel van instroomtrajecten aan zich binden om zo de tijd tussen schoolverlating en aanstelling zinvol te overbruggen.

De ervaring is dat het merendeel van de deelnemers aansluitend kiest voor een baan bij de landmacht. In 2000 volgden circa 500 jongeren een instroomopleiding, zoals het Oriëntatiejaar KL of de opleiding Vrede en Veiligheid. Het streven is per 1 september van dit jaar circa 1200 leerlingen te laten instromen. De capaciteit van de verschillende instroom- en voorschakeltrajecten wordt verhoogd. Verder worden tweejarige oriëntatietrajecten en een kwalificatiestructuur 'MBO-veiligheid' ontwikkeld.

### Versneld traject

Het wervingstraject wordt versneld zodat de sollicitant eerder weet waar hij of zij aan toe is. Op de huidige krappe arbeidsmarkt kun je een belangstellende immers niet laten wachten. In de werving moet je uit-

gaan van de wensen van de belangstellende en niet langer je eigen actuele vacatures op de eerste plaats stellen.

Veel activiteiten die moeten leiden tot verbetering van de werving en selectie zijn reeds opgepakt in het kader van het project BBT-Totaal; zij zullen in de eerste helft van 2001 worden geëffectueerd.<sup>1</sup>

Ook wordt de communicatie tussen DWS en de Resultaatverantwoordelijke Eenheden (RVE'n) verbeterd, waardoor de banenwinkels beter op de hoogte zijn van alle actuele vacatures en zo betere informatie aan sollicitanten kunnen verstrekken. Landelijke campagnes zullen blijven bestaan, maar de banenwinkels zullen in samenwerking met de RVE'n meer regionaal gaan werven. Daarbij zullen militairen van de RVE worden ingeschakeld bij voorlichting en bij oriëntatiedagen.

Voor soldaten en korporaals zal het huidige systeem van functieclustering worden verfijnd; nu komt het nog te vaak voor dat de uiteindelijk toegewezen functie niet overeenstemt met de verwachtingen van de militair.

### Arbeidsvoorwaarden

In de Defensienota is veel geld uitgetrokken voor een verbetering van de werving en de arbeidsvoorwaarden. De verbeteringen betreffen onder andere de categorie jonge militairen, zoals de verhoging van aanvangssalarissen, en knelpuntcategorieën, zoals technisch en medisch personeel. Er komt meer ruimte voor een flexibele, individuele benadering. Ook deze verbeteringen zullen een positief effect hebben op de werving en het behoud van personeel.

## Personeel aan je binden

Het gaat er niet alleen om mensen te krijgen, minstens zo belangrijk is het

<sup>1</sup>Zie de bijdrage van F. Matser in deze uitgave. Zie ook: Willemsen D.C. en Vranken R.J.T.: BBT-Totaal: integrale aanpak van de P-problematiek, MS 169 (2000)(2).

personeel blijvend aan je te binden. Het verlengen van de gemiddelde verblijfsduur van de militair draagt immers direct bij aan een betere vulling. Bij het behoud van personeel spelen commandanten en collega's een doorslaggevende rol.

Militairen van wie het eind van het contract in zicht komt, worden voortaan persoonlijk benaderd. Daarbij worden ze geïnformeerd over de mogelijkheden om het contract te verlengen of het om te zetten in een contract voor onbepaalde tijd. De commandant kan echter niet alles zelf doen. Het behouden van collega's is dan ook een zaak van al het kader. Het behoort tot de coachende en mentorrol van leidinggevendenden, en van vooral het oudere kader. Zij staan immers het dichtst bij de jonge militair om met hem of haar te praten over de mogelijkheid langer bij de organisatie te blijven.

Dat vergt wel inzicht in die mogelijkheden en bijvoorbeeld de financiële kanten daarvan, zoals de premieregeling én de mogelijkheden op het gebied van opleidingen. Dat is dan ook niet langer uitsluitend een zaak van de personeelsfunctionaris. Het opdoen en actueel houden van die kennis kost tijd en inspanning. We zijn daar nog niet op ingesteld, maar het belang van een goede vulling van de KL maakt het wel absoluut noodzakelijk.

Daarom behoort de personele vulling nu in zekere zin tot onze 'core-business'. Kennis van personeelszaken, vooral als het gaat over jonge collega's, is vandaag de dag net zo belangrijk als kennis van je eigen vak.

## Voldoende perspectief

Eerder is opgemerkt dat de tekorten zich ook voordoen bij het BOT-personeel. Dat houdt in dat van overtolligheid, ondanks de gewenste verjonging van het personeelsbestand, nu geen sprake is en dat zal in de toekomst ook niet zo zijn. Toch hoor je ze zulke geluiden in de wandelgangen.<sup>2</sup>



Dat de KL uiteindelijk een situatie wil bereiken waarbij eenieder begint als BBT-er en maar een relatief klein deel doorstroomt naar de bovenbouw, zegt iets over de gewenste toekomstige richting.

Het staat evenwel los van het feit dat we het huidige BOT-personeel nu en in de toekomst hard nodig hebben. Een eventueel surplus aan ouderen komt zelfs goed van pas; dit surplus is (en blijft) nodig om het tekort aan jongeren op te vangen. Het jonge personeel van de KL heeft nog een reden om de toekomst bij de landmacht rooskleurig tegemoet te zien. Er is namelijk niet alleen baanzekerheid, op de lange termijn betekenen de tekorten ook een goede kans om een snellere carrière te maken.

### Nadelen van de huidige systematiek

Aan de huidige systematiek van sollicitatie en functietoewijzing kleven nadelen, waardoor het personeel ontevreden is en ook het organisatiebelang onvoldoende wordt gediend. Het resultaat is dat het goede werkgeverschap dat de landmacht nastreeft, niet wordt waargemaakt. In de eerste plaats ontbreekt een gerichte persoonlijke loopbaanbegeleiding: de militair weet niet goed naar welke functie hij in het kader van zijn loopbaan het

beste kan solliciteren en voor welke functie hij een reële kans maakt (en voor welke niet).

Hierdoor bestaat de kans dat iemand een functie krijgt die niet in zijn loopbaan past. Dat kan hem of haar later opbreken. Met name in de onderbouw zijn loopbaanpatronen niet vrijblijvend; ze zijn de voorwaarde voor een gewenste ervaringsopbouw. Daarnaast ontstaat door het gebrek aan begeleiding een intensief en onbeheerst sollicitatiegedrag. De vele afwijzingen die hiervan het gevolg zijn, leiden tot ontevredenheid.

Ook kan de militair thans slechts solliciteren in de zes maanden voorafgaand aan zijn vertrek van zijn functie. Daardoor wordt zestig procent van de functies ongeveer 2,5 maand voor de vullingsdatum gepubliceerd, dus pas wanneer de commandant de zekerheid heeft dat de militair die op die functie zit daadwerkelijk zal vertrekken. De kans op negatieve overlap is dan ook groot, het gat moet door collega's worden opgevangen.

Alles bij elkaar betekent dat dat de militair maar weinig tijd heeft voor het bemachtigen van een nieuwe functie, terwijl het aantal functies waarnaar hij kan solliciteren in dat specifieke tijdsbestek relatief gering is. Passende functies zijn net gevuld of nog niet gepubliceerd. Door gebrek aan inzicht solliciteren sommige militairen zelfs onder het motto 'niet geschoten is altijd mis'. Door het grote aantal vacatures valt het gebrek aan functies om naar te solliciteren op dit moment wel mee. Het nadeel daarvan is weer dat de organisatie geen vullingsprioriteiten stelt. Structurele ondervulling van eenheden waarbij dat – vanuit organisatieoogpunt – absoluut ongewenst is, is hiervan soms het gevolg.

### Wat verandert er?

De nieuwe systematiek op het gebied van functietoewijzing komt aan deze bezwaren tegemoet. Het beginsel dat vacatures worden gepubliceerd en het

personeel naar functies kan solliciteren – de essentie van de vernieuwing van het personeelsbeleid uit 1990 – wordt niet aangetast. Het individu houdt dus voldoende zeggenschap over en verantwoordelijkheid voor zijn eigen loopbaan. De Directie Personeel en Organisatie (DP&O) zal echter meer sturend, coördinerend en coachend optreden. Een meer individuele begeleiding staat daarbij voorop.

In de nieuwe systematiek moet iedere militair, uiterlijk twaalf maanden voor de datum einde functievervulling, aangeven of hij zijn functie wil verlengen. Als hij dat niet wil, niet reageert, of als verlengen niet mag, dan wordt de functie automatisch gepubliceerd. Zo kunnen meer militairen naar een functie solliciteren. Er ontstaat tevens meer tijd voor een zorgvuldige functietoewijzing. Besluiten kunnen bovendien zorgvuldig worden toegelicht. Ook is een betere afstemming mogelijk met de nieuwe eenheid, waardoor negatieve overlap wordt vermeden.

Wanneer de militair na verschillende sollicitaties drie maanden voor het einde van de functievervulling nog geen functie heeft bemachtigd, dan kan hem min of meer dwingend een functie worden aangeboden. Bij de functietoewijzing zullen loopbaanvereisten zwaarder meewegen. De organisatie zal haar beleid zoals vastgelegd in loopbaanpatronen gaan waarmaken.

Nu speelt de geschiktheid voor de functie nog een te dominante rol, waardoor bijvoorbeeld een sergeant relatief gemakkelijk een vervolgfunctie krijgt bij de eigen operationele eenheid, terwijl het loopbaanbeleid een vervolgfunctie als instructeur 'voorschrijft'. De wijzigingen in het al genoemde loopbaanbeleid komen verderop aan de orde.

Het probleem als gevolg van de vele vacatures wordt in de hand gehouden door de invoering van vacaturemanagement. Dit betekent dat bepaalde

<sup>2</sup> Een landelijk dagblad schreef naar aanleiding van de Defensienota: 'Ruim 5000 oudere beroepsmilitairen zullen in de komende tien jaar op zoek moeten naar ander werk (...) De twee bewindslieden hopen dat er geen ontslagen zullen vallen. Keiharde garanties daarvoor worden echter niet gegeven (...) Het laten afvloeien van 500 beroepsmilitairen boven de 30 à 40, per jaar past in een groot-scheepse verjonging van de krijgsmacht', (*De Telegraaf*, 30 november 1999).

Een goed jaar later is duidelijk dat dit beeld veel te pessimistisch was. Desondanks schreef de redactie van *Carré* naar aanleiding van de 40-60 verhouding BOT-BBT uit de Defensienota onlangs: 'Niemand van de huidige BOT-ers weet of hij tot de uitverkorenen behoort die tot zijn pensioen bij Defensie kan blijven werken; onzekerheid is troef...' (*Carré*, december 2000, p. 23).



Afb. 1 Focus op personeel

vacatures worden geblokkeerd en dus niet gevuld. De mogelijkheden om deze functies alternatief te vullen, worden verruimd.

Alternatieve vulling zal echter niet altijd lukken. Het gaat er echter om dat de tekorten worden verdeeld op grond van prioriteitsstelling en dat dit niet berust op toeval.

### Loopbaanbegeleiding en loopbaancentra

Kernelement in de modernisering is de persoonlijke begeleiding van het personeel. Die begeleiding komt onder meer tot uitdrukking in loopbaanbegeleiding. De loopbaanbegeleider moet toegankelijk zijn en dicht in de buurt van het personeel werken. Het is echter niet mogelijk de loopbaanbegeleiding te laten uitvoeren

door de eigen personeelsdienst; daarvoor ontbreekt het overzicht en de mogelijkheid ressortoverschrijdend, dat wil zeggen KL-breed, te sturen.

Ten slotte kan in het geval van de eigen personeelsdienst sprake zijn van belangenverstremgeling. Lange en korte termijn belangen kunnen elkaar bijten. Centrale sturing en coördinatie kunnen alleen worden uitgevoerd door de DP&O. Een persoonlijke begeleiding lukt echter niet vanuit Den Haag. De oplossing hiervoor is het creëren van loopbaancentra in het land, waar loopbaanbegeleiders hun begeleidende rol dicht in de buurt van de militair of burger zullen invullen.

Op circa twaalf plaatsen in het land komt zo'n loopbaancentrum, meestal op een van de grote legerplaatsen. De bestaande twaalf Educatieve Centra

worden daarin opgenomen. De loopbaancentra bestaan zo niet alleen uit 'vooruitgeschoven' loopbaanadviseurs van DP&O, maar ook uit de regionale arbeidsmarktconsulenten en de studiebegeleiders van de huidige Begeleidingsorganisatie Civiele Opleidingen (BOCO) van het COKL.

De centra worden aangestuurd door DP&O en bedienen alle categorieën personeel. Het personeel van de KL kan altijd bij een loopbaancentrum binnenstappen voor een persoonlijk advies. In ieder geval wordt er periodiek met de militair een loopbaangesprek gevoerd. Het personeel zal daarbij zijn wensen kenbaar kunnen maken. De loopbaanbegeleider adviseert over reële loopbaanmogelijkheden, overgangsmogelijkheden en cetera, en over opleidingen die kunnen worden gevolgd. →

De loopbaanadviseur is als geen ander op de hoogte van komende vacatures door zijn contact met het 'Haagse deel' van de DP&O en door zijn contact met collega's van andere loopbaancentra. Samengevat hebben loopbaancentra tot doel alle medewerkers van de KL te adviseren en te begeleiden bij hun individuele loopbaanplanning en ontwikkeling.

## Individueel Ontwikkelingsplan

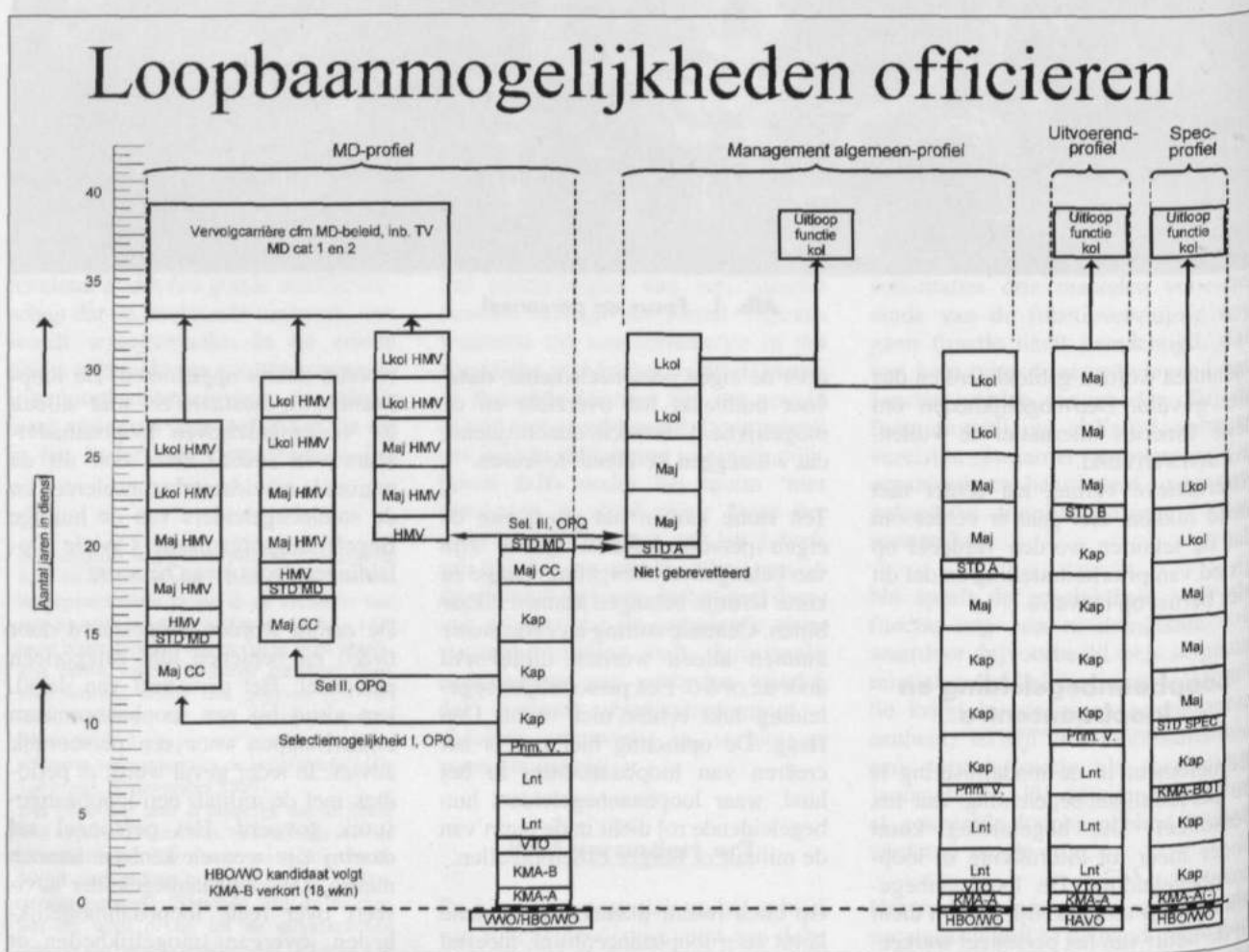
De militair of burgermedewerker en de loopbaanadviseur stellen samen een Individueel Ontwikkelingsplan (IOP) op om de interne of - in het geval van een BBT-er - de externe

employability te verbeteren, bijvoorbeeld door het bieden van opleidingen met civiel herkenbare kwalificaties en door het vastleggen van activiteiten op het gebied van arbeidsbemiddeling.

Het ligt voor de hand dat in tijden van personeelstekorten het accent bij het vergroten van de employability van het personeel zal liggen op de interne arbeidsmarkt. Dat laat onverlet dat de KL omwille van goed werkgeverschap belang blijft hechten aan de voorbereiding van de BBT-er op zijn toekomst buiten de KL. Ook wanneer iemand zijn contract niet wil verlengen of omzetten, zal de loopbaanadviseur de helpende hand bieden bij het zoeken naar een passende loopbaan op de externe arbeidsmarkt.

Het IOP legt ook afspraken vast over het functioneren binnen de eenheid en over een toekomstige functievervulling bij de KL. Voorts worden afspraken over opleidingen vastgelegd. Ook de commandant onderschrijft het IOP. Het IOP moet worden beschouwd als een convenant tussen commandant, individu en loopbaanadviseur (DP&O). Bij functietoewijzingen zullen de afspraken uit het IOP natuurlijk een belangrijke rol spelen. Afspraak is afspraak.

Door de nieuwe systematiek ontstaat zoals eerder genoemd tijdig een beeld van personeel dat op enig moment van functie komt en van vacatures die in de tijd ontstaan. Dit biedt de mogelijkheid centraal toewijzingsplannen



Afb. 2 Loopbaanprofielen officieren

te maken, die vervolgens in loopbaan-gesprekken kunnen worden geconcre-tiseerd en getoetst. Van belang is wel een goede informatie-uitwissel-ing tussen de loopbaanbegeleiders en hun collega's van de DP&O in Den Haag.

### **Functioneringsgesprekken en beoordelingen**

De individuele begeleiding van het personeel komt ook tot uiting in een meer gestructureerde vorm van werk-overleg. Hiertoe worden verplichte functioneringsgesprekken tussen commandant en personeelslid inge-voerd. Tot nu toe werden deze slechts beperkt toegepast.

Het functioneringsgesprek heeft nu nog te veel een negatieve klank; het wordt ten onrechte gezien als een middel om onvoldoende functioneren aan de kaak te stellen.

Een moderne opvatting van een func-tioneringsgesprek is dat het gaat om een open gesprek tussen chef en medewerker om het functioneren in positieve zin richting te geven. Het voeren van functioneringsgesprekken betekent extra werk. Om die reden wordt de militair nog maar één keer op functie beoordeeld. Te zijner tijd zal het huidige beoordelingssysteem worden aangepast aan de vereisten van deze tijd. Voor soldaten en korpo-raals wordt een eenvoudig beoorde-lingssysteem ingevoerd.

### **Niet wachten, maar doen**

Voor veel van de bovengenoemde maatregelen is overeenstemming met de centrales noodzakelijk. Dat kost tijd, wat op gespannen voet staat met de behoefte aan snelle, tastbare resul-taten. Uitgangspunt voor de moderni-sering is echter dat vooruitlopend op de formele implementatie zoveel als mogelijk zal worden gewerkt in de geest van de modernisering.

Met name de DP&, de decentrale P-diensten en commandanten zullen reeds in de eerste helft van 2001 con-

creet moeten laten zien dat er een andere wind waait. Dat is essentieel voor het succes van Flex-P.

### **Veranderingen van het loopbaanbeleid**

De invloed van het loopbaanbeleid op het functietoewijzingsproces neemt, zoals genoemd, toe. Reden te meer om stil te staan bij de wijzigingen in het loopbaanbeleid. De loopbaanmo-gelijkheden voor officieren en onder-officieren zijn in maart 2000 geactua-liseerd en tot op huisadres verspreid. Toch is een aantal wijzigingen nodig. Onderofficieren worden in de toe-komst in beginsel geworven uit de categorie BBT-ers. De doorstroom is nu nog niet voldoende, daarom wordt de rechtstreekse werving voor onder-officier voorlopig gehandhaafd.

De loopbaanpatronen voor onderoffi-cieren worden momenteel aangepast. Enkele punten daaruit gelicht: serge-anten-majoor volgen na tien jaar functioneren in die rang de nieuw te

ontwikkelen cursus Operationele Vorming. Voor stafadjudanten wordt een Tertiaire Vorming Onderoffi-cieren ingevoerd om hen beter voor te bereiden op hun taak.

Een van de uitgangspunten voor de loopbaan van de onderofficier is dat geen onderscheid meer wordt gemaakt tussen BOT- en BBT-onderof-ficieren. BBT-onderofficieren volgen het BOT-spoor tot het einde van het contract of hun overgang tot BOT-er. Ook de bevorderingsmomenten wor-den gelijkgetrokken. Op termijn zal het onderscheid tussen BOT en BBT trouwens geheel vervagen. Een ander uitgangspunt is dat de onderofficier per rangsniveau ten minste een opera-tionele functie bij 1 GNC moet vervul-len. Zowel in de rang van sergeant als van sergeant-majoor moet ten minste een functie bij COKL worden vervuld.

Officieren volgen voortaan een van vier mogelijke carrièreprofielen. Het eerste profiel is het MD (*management development*) profiel voor officieren met een vwo of een hbo/wo voorop-



**Afb. 3 Coaching en begeleiding**

leiding. Zij volgen een vierjarig KMA-traject. De CC-functie wordt vervuld vóór de cursus Stafdienst, zodat deze functie beter aansluit bij de ervaringsopbouw in de onderbouw.

De HMV wordt aansluitend aan de cursus Stafdienst gevolgd. Kandidaten voor het vervullen van de hogere en hoogste functies binnen de KL komen uit dit profiel voort.

Het tweede profiel betreft het algemeen managementprofiel. Ook de officieren die dit profiel volgen, vervullen de CC-functie vóór de Stafdienst. Wanneer officieren vooraf voor dit profiel kiezen, dan volgen zij een korte KMA-opleiding (circa anderhalf jaar). Het is ook mogelijk op een later tijdstip in de carrière over te gaan van het eerste naar het tweede profiel.

Het derde profiel is het uitvoerend profiel voor officieren met een havo-vooropleiding. Het specialistenprofiel is het vierde profiel. Hbo/wo opgeleide officieren worden daarbij uitsluitend in hun specialisme tewerkgesteld. Zij volgen een korte KMA-opleiding van circa tien weken.

Met uitzondering van het laatste profiel geldt voor officieren het uitgangspunt dat per rangsniveau ten minste een operationele functie bij 1 GNC wordt vervuld.

Er komen overgangsmogelijkheden tussen de verschillende profielen. Ook voor officieren geldt dat geen onderscheid wordt gemaakt tussen BOT en BBT. In het nieuwe KMA-opleidingsmodel worden de functieopleiding voor BBT-officieren en de SMO voor BOT-officieren samengevoegd.

### **Versnellingen in de loopbaan**

Militairen die excelleren krijgen de mogelijkheid een versneld loopbaantraject te volgen. Voor officieren die het MD-profiel volgen, bestaat de mogelijkheid om reeds na twee of zelfs na één kapiteinsfunctie als majoor de functie van CC te krijgen toegewezen.

Het tempo hangt af van de mate waarin de betreffende officier excelleert. De excellerende onderofficier kan bijna twee jaar eerder dan de hoofdstroom sergeant-majoor worden en bij blijvend excelleren zelfs ruim vijf jaar eerder adjudant.

Op dit moment wordt gewerkt aan de ontwikkelingen van instrumenten die zeker moeten stellen dat de detectie van excellerend personeel zorgvuldig en doeltreffend gebeurt. Ook voor de selectie van militairen die in aanmerking komen voor het volgen van een sneller spoor, of die een ander carrièreprofiel willen volgen, worden instrumenten ontwikkeld.

### **Burgerpersoneel**

Burgerpersoneel vanaf schaal 8 krijgt de mogelijkheid om na een functievervulling van vijf jaar een andere functie te vervullen. Dit gebeurt voorlopig op vrijwillige basis. Voor burgerpersoneel dat nieuw op een functie wordt geplaatst, wordt als principe een horizon van vijf jaar functievervulling gehanteerd.

Om de mobiliteit van burgerpersoneel vanaf schaal 8 te kunnen waarmaken is het noodzakelijk de functietoewijzing voor dit personeel centraal uit te voeren. Meer dan nu het geval is, zal burgerpersoneel ook de kans krijgen functies bestemd voor militairen te vervullen. Dat is ook gelet op de tekorten wenselijk. Andersom wordt op korte termijn de doorstroom van ex-BBT-ers naar het burgerpersoneel gestimuleerd.

### **Reservisten**

Het in werkelijke dienst roepen van reservepersoneel is een flexibele manier om bestaande vacatures tijdelijk te vullen. Dat geldt niet alleen voor crisisbeheersingsoperaties, maar ook voor de kazernesituatie. Het reservistenbestand wordt niet langer uitsluitend gevuld met voormalig beroepspersoneel.

De KL zal ook overgaan tot de recht-

streekse werving van reservisten, zowel voor algemeen militaire als voor specialistisch militaire functies. Bij de laatste functies speelt de civiele kennis en ervaring een rol. Dit personeel dat niet eerder heeft kennis gemaakt met de landmacht, zal een aparte militaire basisopleiding krijgen.

### **Herintreders**

In de voorbije periode van overvloed heeft veel ervaren beroepspersoneel de KL verlaten. Spijtoptanten moesten worden teleurgesteld. Eigenlijk kende de KL geen horizontale instroom. De situatie is inmiddels volledig gewijzigd. Ex-beroepspersoneel dat wil terugkeren is nu meer dan welkom. Ook voor ander personeel zullen de mogelijkheden om horizontaal in te stromen worden verruimd.

### **De rol van het zittende personeel**

Alles wat hiervoor staat beschreven, biedt slechts de randvoorwaarden voor een beter personeelsbeleid. Er worden veel instrumenten ontwikkeld die een beter personeelsbeleid mogelijk zullen maken. De essentie van de modernisering is een meer individuele en flexibele benadering en een persoonlijke begeleiding van ons personeel.

Dat gebeurt aan de ene kant door een meer individu-gerichte loopbaanbegeleiding. Maar minstens zo belangrijk is de persoonlijke aandacht en interesse van commandanten en collega's. Dat moet tot uiting komen in houding en gedrag. De primaire aandacht van leidinggevendenden moet uitgaan naar het personeel. Personeel moet worden geboeid en gemotiveerd om bij de KL te blijven werken. Dat moet voor de komende jaren een motto zijn en daar zal hard aan moeten worden gewerkt.

'Binden en boeien' komt ook neer op het verkopen van het eigen bedrijf. Een bedrijf dat de praktijkvergelijking met andere organisaties goed

kan doorstaan. Het gras bij de burens is niet altijd groener. Landmachtmilitairen hebben wel eens de neiging de eigen organisatie onder te waarden, of sterker nog: zich daar cynisch over uit te laten. Je hoort echter van oud-landmachtmedewerkers die hebben gekozen voor een andere werkgever, dat ze de landmacht missen omdat het een prima bedrijf is met een prima sfeer.

Dat blijkt ook uit de sollicitatiebrieven voor horizontale instroom. Het komt erop aan dat besef (eerder) manifest te maken zodat het personeel

neelsbestand en functiebestand zal worden aangepakt door aan beide regelknoppen te draaien. Tegelijkertijd zal het onderscheid tussen BOT- en BBT-functies vervallen, waardoor slechts militaire en burgerfuncties resteren, wat de flexibiliteit vergroot. In de inleiding is aangegeven dat de modernisering ook nodig is om de verjonging van het personeelsbestand te kunnen bereiken. Dat betekent een kwantitatieve verschuiving van functies van de bovenbouw naar de onderbouw. Dat kan worden bereikt door een herverdeling van werk. Taak-

wordt gewerkt aan nieuw beleid, nieuwe instrumenten en nieuwe processen. De modernisering moet ertoe leiden dat de landmacht een aantrekkelijker organisatie wordt om bij te werken. Een organisatie ook die boeit en waarbij het personeel graag wil blijven werken. Alleen op die wijze kan het personeelstekort worden bestreden.

Goed personeel krijgen en houden, lukt alleen door als organisatie te excelleren. De landmacht krijgt regelmatig complimenten voor de professionele wijze waarop zij haar werk doet, zoals bij de operaties in Kosovo en Bosnië. Met het product is dus niets mis.

In alle drukte rond uitzenden, oefenen en jaarlijks terugkerende bedrijfsvoeringsperikelen, krijgt het individu echter niet altijd de aandacht die hij of zij nodig heeft en ook verdient. Dat leidt tot teleurstellingen, onzekerheid en uiteindelijk tot het voortijdige vertrek van veel militairen en burgers. Die tendens moeten we keren. Dat is mogelijk door een intensievere en vooral persoonlijker begeleiding van het personeel. Het personeel is vanaf nu 'core-business'. Het huis staat er; nu moet alle aandacht uitgaan naar de bewoners.



Afb. 4 Trots op de organisatie

meer trots op de organisatie uitstraalt. Zo kan een van de elementen uit de gedragscode, dat het personeel trots is op de KL, een ander motto zijn.

### De organisatie

De organisatie van de landmacht moet enerzijds op haar taken zijn berekend, anderzijds moet de organisatie kwantitatief én kwalitatief te vullen zijn. Daarvoor moet de organisatie aantrekkelijke functies en loopbaanmogelijkheden bieden. De bestaande onbalans tussen perso-

elementen kunnen anders worden verdeeld om functies met andere rangen te creëren. De KL kiest echter niet voor aparte reorganisaties om een geforceerde herverdeling van arbeid te bewerkstelligen. Wel wordt bij komende reorganisaties de functieopbouw stapsgewijs gestroomlijnd.

### Tot slot

De modernisering van het personeelsbeleid bij de landmacht leidt dit én volgend jaar tot veel veranderingen. Binnen de DP&O en de Landmachtstaf

# Luistert 'Den Haag' naar uw mening?

## Trends in resultaten van gedragswetenschappelijk onderzoek

drs. J. Terpstra – kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst\*

### Inleiding

'Niet of niet genoeg' zullen veel personeelsleden antwoorden op de in de titel gestelde vraag. In dit artikel wil ik weergeven dat het antwoord genuanceerder is. De laatste jaren bevatten gedragswetenschappelijke onderzoeken steeds meer signalen die het belang van de focus op personeel weergeven.

In het Flex-P rapport worden drie gedragswetenschappelijke onderzoeken genoemd waarvan de onderzoeksresultaten, gebaseerd op de meningen en wensen van het personeel, van invloed zijn geweest op het ontwikkelen van het Flex-P beleid.

Deze onderzoeken zijn:

- dienstverlaters KL;
- het functietoewijzingsproces in de KL;
- wat wil de jonge BOT'er.

In dit artikel zal ik de onderzoeken en de resultaten daarvan nader beschrijven. Om deze resultaten in een juist perspectief te plaatsen, wordt kort aandacht besteed aan de afdeling Gedragswetenschappen (GW) en aan de invloed van de respons op de betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten.

Het artikel sluit af met enkele constateringingen over de invloed van gedragswetenschappelijke onderzoeken op de beleidsvorming.

\* De auteur bedankt zijn medewerkers van de afdeling Gedragswetenschappen voor hun inbreng in de onderzoeken in het algemeen en voor hun commentaar op de tekst van dit artikel in het bijzonder.

### De afdeling gw

De afdeling gw maakt deel uit van de Directie Personeel en Organisatie (DP&O) onder het cluster Beleidsontwikkeling en Zorg. Met 13,5 functies levert de afdeling gw de laatste jaren gemiddeld bijna vijftig onderzoeksrapporten per jaar af. De afdeling gw is een onderzoekseenheid die efficiënt en effectief onderzoek uitvoert dat wetenschappelijk verantwoord is. Het accent van het onderzoek ligt daarbij op de toepasbaarheid in de praktijk.

Onderzoeken komen tot stand omdat een opdrachtgever in de KL het belangrijk vindt om een probleem door de afdeling gw te laten onderzoeken. Door de afdeling gw wordt niet ieder verzoek zonder meer gehonoreerd. Het managementteam van de afdeling beziet of de onderzoeksvraag valt binnen het domein van de werkzaamheden van de afdeling en beziet of de onderzoeksvraag op een betrouwbare en valide wijze is te beantwoorden.

De afdeling werkt niet alleen reactief maar ook pro-actief. Dit doet zij door ontwikkelingen te onderkennen die voor de KL de moeite waard zijn. Deze ontwikkelingen worden in een onderzoeksvoorstel met plan van aanpak ter besluitvorming voorgelegd aan de Directeur DP&O.

### Kerntaken

Veel onderzoeken worden uitgevoerd voor het cluster Personeel van de Landmachtstaf en de afdeling p&o

Beleid en Arbeidsvoorwaarden van de DP&O. In de loop van de tijd heeft dit geleid tot acht kerntaken die weergegeven zijn in afbeelding 1.

### Methoden

Er zijn verschillende methoden om gegevens voor gedragswetenschappelijk onderzoek te verzamelen. De meest bekende zijn de schriftelijke vragenlijst en de telefonische enquête. In een vergevorderd stadium verkeren de ontwikkelingen om de vragenlijsten binnen de KL via het intranet aan te bieden.

Veel BOT-militairen en burgers van de KL hebben de afgelopen jaren kennis gemaakt met de arbeidstevredenheidsonderzoeken (PRISMA) van de afdeling gw. De vragen in PRISMA zijn ten behoeve van het dashboard van de BLS (zie ook het artikel elders in dit nummer over PRISMA) opgesteld door de afdeling gw.

De telefonische enquête is uitbesteed en werd tot 1 januari 2001 uitgevoerd door het onderzoeksbureau Research voor Beleid en vanaf het begin van dit jaar door het NIPO. De BBT-militairen zijn wat moeilijker telefonisch te bereiken, vandaar dat deze de vragen schriftelijk invullen.

### Respons

Resultaten van gedragswetenschappelijk onderzoek zijn alleen bruikbaar als deze gebaseerd zijn op de mening van een representatief deel van de KL-populatie. De deelname aan de telefo-

Doelstelling afdeling GW is: 'het ondersteunen van de doelstellingen van de KL en KMar, door middel van gedragswetenschappelijk onderzoek en advies'.

De kerntaken van de afdeling GW zijn:

- a. beleidsonderzoek (zowel voor, tijdens als na het maken van beleid);
- b. permanent meten (met PRISMA) van arbeidstevredenheid onder het personeel en maatschappelijke waardering onder de Nederlandse bevolking;
- c. onderzoek + advies m.b.t. in-, door- en uitstroom van personeel;
- d. onderzoek, beleidsontwikkeling + advies m.b.t. psychologische selectie;
- e. onderzoek + advies m.b.t. personele aspecten van het operationele optreden;
- f. onderzoek + advies m.b.t. zorg voor, tijdens en na uitzending (incl. veteranen);
- g. kennisoverdracht en gedragswetenschappelijke advisering, voortvloeiend uit resultaten van door de afdeling GW verricht onderzoek;
- h. coördineren en begeleiden van gedragswetenschappelijk onderzoek in de KL conform VS 2-1100, 53/86.

Daarnaast worden taken uitgevoerd behorende bij de nevenfunctie van Hoofd afdeling Gedragswetenschappen, zijnde Hoofd dienstvak MPSD.

#### Afb. 1 De doelstelling en de kerntaken van de afdeling gw

nische enquête is goed. De deelname aan onderzoek met schriftelijke vragenlijsten is nog voldoende, maar laat meer en meer te wensen over (non respons).

#### Onderzoeksmoeheid

Onderzoeksmoeheid komt enerzijds door de toename van telefonische enquêtes in Nederland in het algemeen, zodat wij daarmee in onze vrije tijd meer worden lastiggevallen. Anderzijds neemt ook het aantal onderzoeken in de KL toe. In het kader van 'meten is weten' worden ter bevordering van de kwaliteitsverbetering klanttevredenheidsonderzoeken maar ook medewerkerstevredenheidsonderzoeken uitgevoerd.

Bovendien studeren steeds meer militairen in hun eigen tijd en zij moeten in het kader van hun studie vaak ook onderzoek uitvoeren. Meestal is het het eenvoudigst om dit in de KL te doen. Ten slotte hebben ook veel niet militaire studenten via militaire vrienden en kennissen de weg naar de KL gevonden. Het gevolg van al deze onderzoeken is onderzoeksmoeheid.

#### Onjuiste vragen

Van de meeste onderzoeken merkt de

respondent na deelname niets meer. Bovendien worden sommige onderzoeken die niet bij de afdeling GW worden uitgevoerd slecht begeleid, waardoor onjuiste vragen worden gesteld en verkeerde conclusies getrokken.



Afb. 2 Toekomstbeeld van de telefonische enquête?

(Bron: Media Centrum - ILMO)

Een voorbeeld wil ik de lezer niet onthouden. In een onderzoek naar het werk- en leefklimaat van een KL-onderdeel stelde een stagiaire vragen over het gebruik van alcohol. Ondermeer vroeg zij aan de respondenten of zij wel eens hadden gezien dat er tijdens de diensturen werd gedronken. Als één persoon van de eenheid één keer tijdens de diensturen drinkt en iedereen heeft dat gezien dan moet de uitkomst honderd procent zijn. In het genoemde onderzoek kwam de stagiaire op een resultaat van in de zestig procent, om vervolgens de conclusie te trekken dat het drankgebruik tijdens de diensturen veel te hoog was en dat het onverantwoord was om deze eenheid in te zetten.

Om deze misverstanden te voorkomen heeft de BLS de afdeling GW opgedragen al het gedragswetenschappelijk onderzoek in de KL te coördineren (kerntaak h in afbeelding 1).

#### Terugkoppeling van resultaten

Om ervoor te zorgen dat respondenten mee blijven doen aan het onder-



- uitzendbaarheid en uitzendbaarheid
- moreelonderzoek
- verslag afdeling Personeel Inzetbaarheid Teamvragenlijst in Bosnië bij 13 Infbat LMB
- evaluatie Dubbel Accent
- arbeidsmarktpositie ex-BBT 1998
- hoge werkdruk bij verschillende groepen
- positie onderofficier in de KL
- vragenlijst Nazorg-KL: Uitzending, beleving en verwerking
- interculturele actie. Een onderzoek naar de interculturele interactie van CIMIC-functionarissen tijdens de Nederlandse vredesondersteunende operatie Stabilisation Force (SFOR) in Bosnië-Herzegovina
- wat willen de Nederlandse jongeren?
- Een onderzoek naar de belangstelling van jongeren naar een baan bij de KL.
- tevredenheid personeel over het arbeidsvoorwaardenoverleg 2000
- bereidheid van BBT'ers om te verlenen.

### Afb. 3 Overzicht diversiteit onderzoeksprojecten afdeling gw in 2000

zoek van de afdeling gw is het terugkoppelen van de resultaten op de respondenten essentieel. De afgelopen jaren steken de medewerkers van de afdeling veel tijd in de terugkoppeling van de onderzoeksresultaten; bijvoorbeeld door een samenvatting van de resultaten naar de respondenten te sturen.

Met de resultaten van de telefonische enquête van PRISMA gaat dat niet, van daar dat deze resultaten in ieder nummer van het P&O-nieuws zijn opgenomen. In menig nummer van de *Flex* wordt aandacht besteed aan de onderzoeksresultaten en soms besteedt de *Legerkoerier* of de *Defensiekrant* er aandacht aan. Overigens is het de opdrachtgever die bepaalt of de resultaten vrij voor publicatie zijn, en dat is niet altijd het geval.

### Gedragwetenschappelijke onderzoeken

#### Algemeen

Zoals eerder vermeld, maken de medewerkers van de afdeling gw gemiddeld bijna vijftig rapporten per jaar. Om de diversiteit aan onderzoeksonderwerpen weer te geven is in afbeelding drie een aantal titels opgenomen van onderzoeksrapporten die in 2000 zijn verschenen.

#### Ontevredenheid

Soms kunnen opmerkingen bij open vragen de aanleiding vormen voor een nieuw onderzoek. Een belangrijke trend die in de onderzoeken naar voren komt, is dat de wijze waarop de KL met haar personeel omgaat reden tot ontevredenheid geeft. De organisatie als 'contractpartner' is niet altijd betrouwbaar. Afspraken en beloftes (al dan niet expliciet) worden niet nagekomen en het beleid (ook een vorm van belofte) is niet consistent. Daarnaast ervaren de medewerkers onrechtvaardigheid in de uitvoering van het beleid. Verder ervaren ze een gebrek aan maatwerk en respect voor het individu. De ervaren onrechtvaardigheid komt tot uiting in het oordeel over het (personeels-)beleid in het algemeen en de loopbaan (-beleid en mogelijkheden) in het bijzonder. Ook bij uitzendingen speelt de ervaren rechtvaardigheid een rol. Maar ook bij andere thema's speelt de manier waarop hiermee wordt omgegaan steeds een rol.

#### Verwachtingen

Een deel van de ontevredenheid heeft te maken met het niet uitkomen van verwachtingen. Verwachtingen van medewerkers zijn *niet altijd* gebaseerd op harde feiten, maar kunnen 'gewoon' in de loop van de tijd ontstaan. Op die manier kunnen mede-

werkers geheel ten onrechte wel eens menen recht te hebben op iets, terwijl de andere partij (de leiding) er zeker van is dat hij of iemand anders dat nooit beloofd kan hebben.

De theorie van psychologische contracten verklaart waarom mensen soms geheel ten onrechte maar uit volle overtuiging, verwachtingen hebben die vanuit de organisatie nooit beloofd kunnen zijn. Om de commandanten van hoog tot laag op het bestaan van deze psychologische contracten te wijzen en hen inzicht te geven in de manier waarop medewerkers hun relatie met de KL als werkgever ervaren en hun relatie met hen als commandant, is in het najaar 2000 het rapport 'Afspraak is Afspraak?!' uitgegeven.

### Exit-onderzoek

In een apart artikel (Van de Ven) wordt in dit nummer dieper ingegaan op het verloop van personeel. De nadruk ligt daarbij op het opleidingsverloop van de BBT-militairen. In dit artikel beperken wij ons tot het onderzoek naar het tussentijds de dienst verlaten van BOT-militairen, ook wel exit-onderzoek genoemd.

Vanaf het moment dat structureel is bijgehouden welke rapporten de afdeling gw heeft uitgegeven (1967), vinden wij daarbij exit-onderzoeksrapporten. Na het opschorten van de dienstplicht en het afbouwen van de overtolligheid is de belangstelling voor exit-onderzoek afgenomen en is het onderzoek voor BOT-militairen zelfs een aantal jaren gestopt. In 1997 zijn die exit-onderzoeken hervat en naarmate de tekorten in de KL toenamen, neemt de belangstelling voor de resultaten toe.

In dit artikel ga ik in op het exit-onderzoek dat in 1999 is gehouden en waarvan de resultaten zijn weergegeven in het rapport 'Dienstverlaters KL 1999'.

#### Respons

In de periode juli tot en met december 1999 hebben 134 ex-militairen een

vragenlijst voor dit onderzoek ontvangen. In totaal hebben 66 dienstverlaters de vragenlijst geretourneerd; een deelnamepercentage van 49 procent. Een redelijke respons. Gezien de opbouw van de respons in elk geval voldoende om representatieve conclusies te trekken.

#### Belangrijkste redenen van vertrek (push-factoren)

Er zijn vier redenen die de belangrijkste aanleiding vormen om de KL te verlaten: de carrièremogelijkheden, het personeelsbeleid, mogelijke uitzending en de arbeidsvoorwaarden. Opvallend is dat de dreiging van uitzending belangrijker is dan het feit of men al dan niet is uitgezonden. Slechts 27 procent van de respondenten die deze reden noemt, is uitgezonden geweest.

#### Tevredenheid

Om de tevredenheid van de dienstverlaters te meten is hen gevraagd een oordeel te geven over zaken die met het werken bij de KL te maken hebben. Officieren waren het meest tevreden over de 'de werktijden'. Onderofficieren zijn het meest tevreden over 'de samenwerking met BOT-

collega's binnen hun eenheid' en 'de werktijden'. Zowel officieren als onderofficieren zijn het minst tevreden over het 'functietoewijzingsproces', 'het loopbaanbeleid' en 'de carrièremogelijkheden binnen de KL'.

In vergelijking met actief dienenden valt op dat onderofficieren dienstverlaters over de werksfeer gemiddeld genomen niet veel afwijken, officieren dienstverlaters daarentegen beoordelen de werksfeer gemiddeld iets beter dan de actief dienende officieren.

De beleidsaspecten worden door zowel onderofficieren als officieren dienstverlaters negatiever beoordeeld dan door actief dienenden. Datzelfde geldt – gemiddeld genomen – voor 'het werk' en voor 'de arbeidsvoorwaarden'.

#### Andere baan (pull-factoren)

Om te verklaren waarom militairen de dienst verlaten, is niet alleen gekeken naar aspecten in de baan bij de KL waar men ontevreden over is (push-factoren), maar is tevens gekeken naar aantrekkelijke aspecten (pull-factoren) van een eventuele alternatieve baan.

Bijna alle dienstverlaters hebben een nieuwe baan in de burgermaatschappij gevonden. 'De carrièremogelijkheden', 'de aansluiting van het werk bij uw belangstelling' en 'de aansluiting van het werkniveau bij uw capaciteiten' in de nieuwe betrekking worden gemiddeld het hoogst gewaardeerd. 'De secundaire arbeidsvoorwaarden' in de nieuwe functie worden gemiddeld het laagst beoordeeld.

### Functietoewijzingsproces in de KL

In 1996 rezen bij commandanten en BOT-militairen twijfels over het volledig decentraliseren van het functietoewijzingsproces (FTP) in de KL naar het niveau van de Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (RVE). Door de afdeling GW is onderzoek gedaan naar welke optie de voorkeur heeft van commandanten en van BOT-militairen. De belangrijkste conclusie was toen dat zowel commandanten als militairen redelijk tevreden waren over het FTP. Loopbaanbegeleiding kreeg van de militairen echter een dikke onvoldoende. Vermeende vriendjespolitiek zorgde ervoor dat het systeem niet altijd eerlijk werd gevonden.

Mede op grond van de onderzoeksresultaten is de beslissing genomen om een deel van de uitvoering van het FTP centraal te blijven uitvoeren. Ruim een jaar na invoering van het veranderde beleid heeft de Landmachtstaf de afdeling GW gevraagd het FTP te evalueren. Het onderzoek moest de gezichtspunten in kaart brengen van de individuele BOT-militairen, de commandant en zijn personeelsdienst, en het centrale uitvoerende KL-niveau (de afdeling PDBOT). De evaluatie heeft alleen betrekking op het niet-gebrevetteerde BOT-personeel. De belangrijkste resultaten van het onderzoek worden hierna weergegeven.

#### Respons

De mening van het personeel van de afdeling PDBOT is opgetekend tijdens zes interviews met enkele functiona-



Afb. 4 Uitzending is belangrijke reden van vertrek  
(Bron: Media Centrum – ILMO)

rissen van de afdeling. Hierbij betreft het zowel leidinggevendenden (3) als andere functionarissen (3).

Van de beoogde 25 commandanten, zijn er 19 geïnterviewd; 10 RVE commandanten en 9 RVE-1 commandanten. De commandanten zijn verdeeld over de ressorts gekozen, zodat de resultaten een beeld geven van de meningen van commandanten uit de gehele KL. Bij enkele gesprekken met commandanten was ook het hoofd van de P-dienst aanwezig. Het deel van het onderzoek 'PDBOT' en 'commandanten' was kwalitatief, zodat kon worden volstaan met de genoemde respondenten.

Om de mening van het BOT-personeel te beschrijven, is met 1028 BOT'ers (niet op een startfunctie) een telefonisch interview gehouden. Er is voor zorg gedragen dat er van elk wapen/dienstvak voldoende respondenten in de steekproef zaten.

#### Randvoorwaarden

In het beleid zijn randvoorwaarden geformuleerd. Er kan pas sprake zijn van realisatie van de doelstellingen van het FTP, indien invulling is gegeven aan deze randvoorwaarden.

Allereerst is er een adequaat functionerende P-dienst (PDBOT) nodig op centraal niveau. De medewerkers van PDBOT vinden dat de kwaliteit te wensen overlaat. Met name aan de klantvriendelijkheid wil de afdeling gaan werken. De interne procedures kunnen beter; deze zijn niet altijd even duidelijk, zodat een consistente uitvoering van het FTP niet altijd plaatsvindt.

Commandanten zijn minder kritisch over de afdeling PDBOT en zijn over het algemeen goed te spreken over het functioneren van de afdeling. Zowel PDBOT als de commandanten vinden dat PDBOT een goed inzicht heeft in de vullingssituatie van de vredesorganisatie per wapen en dienstvak. Er is echter nauwelijks sprake van enig beheer van functie-eisen. PDBOT beschikt ook niet over alle informatie die nodig is om te voldoen aan de randvoorwaarde om de juiste medewerker op de juiste plaats te krijgen.



Afb. 5 De juiste medewerker op de juiste plaats (Bron: Media Centrum - ILMO)

Aan de tweede randvoorwaarde om inhoud te kunnen geven aan de resultaatverantwoordelijkheid van de RVE-commandant wordt over het algemeen redelijk voldaan.

De derde randvoorwaarde betreft invulling geven aan de individuele verantwoordelijkheid van de militair. De meerderheid van de BOT'ers geeft aan voldoende inzicht te hebben in de beschikbare functies (74 procent) en de functie-eisen (81 procent). Het Interne Vacature Publicatiesysteem (IVP) wordt gewaardeerd met een voldoende; onvrede is met name gelegen in het feit dat niet alle functies in het IVP zijn gepubliceerd.

Het inzicht in loopbaanmogelijkheden is minder groot: 39 procent vindt dat hij onvoldoende inzicht heeft in de loopbaanmogelijkheden. Ook de loopbaanbegeleiding door de commandant wordt slecht gewaardeerd: gemiddeld geeft men een 4,9 als rapportcijfer.

Commandanten geven zelf ook aan dat zij weinig doen aan loopbaanbegeleiding van individuele medewerkers. Eén van de redenen hiervoor is dat het zorgen voor een mooie andere functie niet strookt met het eigen

belang: namelijk het gevuld houden van de eigen eenheid met goed en genoeg personeel.

#### Doelstellingen

De KL is niet te allen tijde optimaal gevuld. Er kan zowel sprake zijn van kwantitatieve als kwalitatieve onderbezetting. De kwaliteit op functie kan niet worden gegarandeerd omdat commandanten afhankelijk zijn van de beschikbaarheid van geschikte kandidaten. Uit de cijfers van PDBOT blijkt dat het in 1999 1065 keer is voorgekomen dat er geen reactie kwam op een vacature in het IVP. Het BOT-personeel waardeert het systeem waarin ze zelf kunnen kiezen wat voor loopbaan ze willen volgen.

#### Neveneffecten van het FTP

De onderzochten hebben de volgende neveneffecten van het FTP gesignaleerd:

- verzuiling tussen de ressorts en de RVE'n;
- vullingsproblemen;
- afnemende groepscohesie, individuele militairen worden elkaars concurrenten;
- verandering van ambitieniveau van militairen omdat er geen sprake is van carrièrezekerheid;

- de doorstroom naar hogere rangen wordt moeilijker;
- militairen worden gedwongen tot het maken van keuzes (het investeren in jezelf door het volgen van opleidingen gaat niet altijd samen met het volgen van een loopbaan binnen het legerkorps);
- commandanten worden gedwongen na te denken over wat zij willen met hun personeel en organisatie;
- onrechtvaardigheid.

De eerlijkheid van het systeem wordt door de individuele militairen betwijfeld: 54 procent geeft een onvoldoende. Vriendjespolitiek wordt genoemd als belangrijkste reden van de oneerlijkheid van het proces. PDBOT voegt daaraan toe dat hoge militairen soms de macht hebben om incidenteel buiten het systeem om medewerkers toegevoegd te krijgen. Dit gebeurt dan buiten het gezichtsveld van individuele militairen om. Dit werkt door in de ervaren eerlijkheid van het proces; het gevoel kan ontstaan dat het toewijzen van functies niet eerlijk gebeurt. Uit cijfers van de afdeling PDBOT blijkt dat er niettemin weinig redenen voor die gevoelens van onrechtvaardigheid zijn. Weliswaar wordt 39 procent van de functies buiten het reguliere proces toegewezen maar voor 23 procent is dat vanwege reorganisatie (man/vrouw volgt de eigen functie in de nieuwe organisatie), 2 procent via een interne zoekslag omdat zich na een paar vermeldingen in het IVP nog geen kandidaten voor een functie hebben aangemeld; 5 procent in het belang van de organisatie of in persoonlijk belang en 3 procent vanwege een bas-code-3 kandidaat (personeel in afwachting van een nieuwe functie).

#### Tevredenheid over het FTP

Uit dit onderzoek blijkt dat het personeel tevreden is over de toewijzing van de huidige functie; gemiddeld wordt een rapportcijfer gegeven van 7,4. Dit is een stijging ten opzichte van het gemiddelde rapportcijfer in 1997 (6,7). Driekwart van het personeel vindt het prettig om door middel van sollicite-

ren een volgende functie te bemachtigen. Met name de militairen in de onderbouw (jongeren) vinden het plezierig om zelf te kunnen solliciteren op functies. Zo kunnen zij zelf hun loopbaan beïnvloeden en keuzes maken op basis van voor hen belangrijke overwegingen.

Negatief in het FTP is de ervaring die men heeft met afwijzingen. Afgevoerd worden is inherent aan het systeem: 70 procent is wel eens afgewezen. Van hen vond 67 procent de afwijzingsgrond onterecht; 44 procent vond de afwijzingsgrond niet duidelijk omschreven.

Hoewel de meeste militairen geen stappen ondernemen om de afwijzing aan te vechten, kunnen afwijzingen volgens commandanten wel invloed hebben op bijvoorbeeld het zelfvertrouwen en de manier waarop men collega's (concurrenten) ziet. Net als in 1997 wordt vriendjespolitiek het meest genoemd als negatief aspect van het FTP.

#### Voorkeuren sturing van het FTP

Aan alledrie de onderzoeksgroepen is de keuze voorgelegd tussen verschillende opties voor het FTP, te weten:

##### • OPTIE 1

het huidige functietoewijzingsproces, waarbij de militair in eerste instantie zelf verantwoordelijk is voor zijn loopbaan;

##### • OPTIE 2

een functietoewijzingsproces waarbij de Landmacht centraal meer sturing geeft aan de functietoewijzing bij alle rangen;

##### • OPTIE 3

een functietoewijzingsproces waarbij de Landmacht centraal meer sturing geeft aan de functietoewijzing bij alleen de onderbouw (voor onderofficieren zijn dat rangen lager dan sergeant-majoor en voor de officieren de rangen lager dan majoor).

Als men het personeel vraagt in welke mate ze gestuurd willen worden, valt op dat de voorkeuren vrij divers zijn. Door het personeel worden de opties alledrie genoemd.

De meeste voorkeur geniet het huidige proces (44 procent). Dit is een stijging ten opzichte van 1997; toen koos 22 procent voor deze optie. Vooral de jongeren (20-29 jaar) kiezen voor het huidige proces (60 procent).

Een kleiner percentage kiest voor een proces met meer sturing door de KL bij alle rangen (36 procent). De minste voorkeur gaat uit naar meer centrale sturing bij alleen de onderbouw (14 procent).

De grootste voorstander voor meer centrale sturing bij alle rangen is de bovenbouw en met name de bovenbouw van de officieren.

### Wat wil de jonge BOT'er?

Naar aanleiding van het hogere verloop van jonge officieren en onderofficieren is aan D-CDPO gevraagd een onderzoek te doen naar de arbeidsmotivators van jonge BOT-militairen en aanbevelingen te doen over aanvullende maatregelen.

Het onderzoek is rond de jaarwisseling 1999-2000 uitgevoerd door de afdeling GW. De doelstelling van het onderzoek is: geef aanbevelingen voor het versterken van de band van jonge BOT-militairen met de KL. Immers, een sterke band beperkt het verloop en leidt tot gemotiveerd en tevreden personeel.

#### Onderzoeksgroep

De onderzoekspopulatie bestaat uit BOT-militairen van de KL die ten hoogste 40 jaar zijn. Deze grens is gekozen omdat het verloop na het 40ste levensjaar sterk daalt. De gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld tijdens twee telefonische enquêterondes. In de eerste meting (december 1999) zijn 301 interviews gehouden en in de tweede ronde (februari 2000) 300 interviews.

#### Verloopintentie

Van de ondervraagden denkt 57 procent er wel eens over om een baan te zoeken buiten de KL. Bijna een kwart (23 procent) geeft aan het afgelopen jaar te hebben gesolliciteerd naar een

baan buiten de KL. Van de onder-  
vraagden denkt 64 procent over drie  
jaar nog bij de KL te werken, 26 pro-  
cent weet het niet en 10 procent ver-  
wacht over drie jaar niet meer bij de  
KL te werken.

De verloopverwachting is het hoogst  
bij de Militaire Administratie (26 pro-  
cent) gevolgd door de Verbindings-  
dienst (15 procent).

Het daadwerkelijk verloop is in dit  
artikel bij exit-onderzoek behandeld.

#### Binding

De KL is een grote organisatie. Bin-  
ding kan zich op verschillende  
niveaus voordoen. Jonge BOT'ers voe-  
len zich niet verplicht aan de KL en  
zien nauwelijks zakelijke of prakti-  
sche beperkingen om de KL te verla-  
ten. De affectieve band met de KL ('ik  
voel mij thuis bij de KL') is matig.

De gemiddelde scores voor binding  
(0-100) zijn:

|                            |      |
|----------------------------|------|
| - band met waarden/idealen | 67,1 |
| - band met KL als geheel   | 64,3 |
| - band met eenheid         | 64,7 |
| - band met collega's       | 77,2 |
| - band met werk            | 76,2 |

|                              | Toename | Afname | Hetzelfde |
|------------------------------|---------|--------|-----------|
| <b>Arbeidsvoorwaarden</b>    | 8 %     | 57 %   | 35 %      |
| <b>Loopbaanmogelijkheden</b> | 13 %    | 43 %   | 44 %      |
| <b>Inhoud werk</b>           | 23 %    | 27 %   | 50 %      |
| <b>Collega's</b>             | 8 %     | 14 %   | 78 %      |
| <b>Leidinggevenden</b>       | 9 %     | 20 %   | 71 %      |
| <b>Ondergeschikten</b>       | 12 %    | 20 %   | 68 %      |

Afb. 7 Toekomstverwachtingen

#### Toekomstverwachting

Voor een aantal onderwerpen is nage-  
gaan wat de verwachtingen voor de  
toekomst zijn, als het gaat om de  
tevredenheid met arbeidsvoorwaar-  
den en dergelijke (zie afb. 7).

#### Prioriteiten

De jonge BOT'ers hebben aangegeven  
hoe hun binding met de KL is en  
welke factoren volgens hen hierop  
van invloed zijn. In de tweede inter-  
viewronde is de BOT'er gevraagd per  
onderwerp aan te geven of met priori-  
teit iets aan dat onderwerp moet wor-  
den gedaan. Alle onderwerpen zijn uit  
de eerste interviewronde al als  
belangrijk naar voren gekomen,  
alleen de rangorde ontbrak.

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| Personeelsbeleid                   | 97 % |
| Nakomen beloftes/afspraken         | 95 % |
| Luisteren naar werkvloer           | 93 % |
| Secundaire arbeids-<br>voorwaarden | 86 % |
| Respectvol omgaan met<br>personeel | 86 % |
| Rekening houden individu           | 85 % |
| Loopbaanmogelijkheden              | 85 % |
| Functietoewijzingsbeleid           | 76 % |
| Baanzekerheid/werkgarantie         | 70 % |
| Salaris                            | 68 % |
| Uitzendingen                       | 68 % |
| FLO-leeftijd                       | 67 % |
| Werkinhoud                         | 53 % |

Afb. 8 Factoren van invloed  
op binding en verloop

#### Factoren van invloed

##### Personeelsbeleid

Van alle ondervraagden noemt 8,5  
procent het personeelsbeleid als een  
(mogelijke) reden voor verloop.  
Gevraagd naar wat te doen aan het  
personeelsbeleid noemt eenderde van  
de jonge BOT'ers het loopbaanbeleid  
en eenkwart vraagt om duidelijk, hel-  
der en eerlijk beleid. Andere toelich-  
tingen komen minder voor.

##### Loopbaan

Loopbaan, met name het ontbreken  
van perspectief, wordt vaak expliciet  
genoemd als reden waarom men de  
KL wil verlaten. Loopbaan wordt rela-  
tief vaak genoemd door militairen van  
de Genie (23 procent), Intendance (19  
procent) en Militaire Administratie  
(16 procent).

De BOT'ers is ook gevraagd wat er  
moet gebeuren aan 'loopbaan'. Men  
vraagt vooral meer maatwerk, de duur



Afb. 6 Goede band met collega's (Bron: Media Centrum - ILMO)

van de functievervulling is te strak (moet langer kunnen) en er wordt te weinig rekening gehouden met de wensen van het individu voor bepaalde functies. Ook pleit men voor rechtvaardigheid en inzichtelijkheid in het FTP. Jonge BOT-militairen ervaren het beleid nu als willekeurig en chaotisch.

#### Omgang met het personeel

Omgang met het personeel wordt vaak genoemd als reden voor verloop en als suggestie voor het versterken van de binding. Als het gaat om de omgang met het personeel dan doelt men op rekening houden met het individu, luisteren naar het personeel, en respect en waardering tonen.

Ook het nakomen van beloftes en afspraken wordt vaak gevraagd door het personeel. Gevraagd naar de ervaren rechtvaardigheid in de KL valt het grote aantal jonge BOT'ers op dat onrechtvaardigheid ervaart, vooral met betrekking tot de verdeling van lasten en lusten en met de omgang van medewerkers.

#### Salaris en arbeidsvoorwaarden

Salaris en arbeidsvoorwaarden vormen (samen) een volgende reden die expliciet wordt genoemd als reden voor verloopintentie. Hierbij refereert men vaak aan de betere voorwaarden bij andere bedrijven. Vooral degenen die twijfelen of ze over drie jaar nog

bij de KL zullen werken, geven de arbeidsvoorwaarden vaak aan als mogelijke reden voor verloop.

Gevraagd naar wat er moet gebeuren met de arbeidsvoorwaarden wordt er een grote diversiteit aan antwoorden gegeven. Vooral de reiskostenvergoeding en het salaris worden het meest genoemd. Expliciet geeft men aan dat de reiskostenvergoeding omhoog moet en dat de ziektekostenvergoeding niet omlaag mag. Daarnaast noemt men de FLO-leeftijd iets vaker dan de andere onderwerpen.

#### Uitzendingen

Een belangrijk onderdeel van de werkinhoud van militairen zijn de uitzendingen. Uitzendingen vormen de meest genoemde reden voor verloop. Meer dan de helft van de respondenten verwacht een toename in uitzendingen. Men verklaart dit uit het krimpen van de KL en de toename van het belang van uitzendingen.

Als reden voor verloop verwijzen de respondenten naar de frequentie (te veel en te vaak) in combinatie met het gezinsleven.

Mensen noemen de verdeling onrechtvaardig (sommigen gaan nooit) en pleiten voor eerder aanwijzen (niet op het laatste moment) en aandacht voor nazorg (bijvoorbeeld dat er een functie is bij terugkomst) en het thuisfront. Uitzendingen worden vaak in

verband gebracht met werkdruk. Doordat er mensen op uitzending zijn, neemt de werkdruk voor de achterblijvers toe.

#### Werkinhoud

Werkinhoud speelt een belangrijke rol bij de binding van militairen met de KL. De werkinhoud wordt niet veel genoemd als reden voor verloop. Het staat ook niet hoog op de lijst met prioriteiten van de jonge BOT'ers. In het algemeen waarderen de jonge BOT'ers het werk zeer positief. Het is afwisselend, ze hebben voldoende autonomie en duidelijkheid over wat ze moeten doen en ook de feedback is ruim voldoende aanwezig.

#### Reflectie

In de behandelde onderzoeken is in de resultaten een trend te herkennen dat de wijze waarop de KL met haar personeel omgaat reden tot ontevredenheid geeft. Afspraken en beloftes worden niet nagekomen en het beleid is niet consistent.

Daarnaast ervaren de medewerkers onrechtvaardigheid in de uitvoering van het beleid en ze ervaren een gebrek aan maatwerk en respect.

Met deze trend is rekening gehouden bij het ontwikkelen van het Flex-P beleid. Dit beleid is tot stand gekomen door te luisteren naar de mening en de wensen van het personeel. Hopelijk is dat voor u als lezer reden om in de toekomst (weer) mee te doen met de onderzoeken van de afdeling GW. Ook uw mening telt dan weer mee!

#### Literatuur

- R.M.W. van Gelooven – Wat wil de jonge BOT'er. Koninklijke landmacht/CDPO/Gedragswetenschappen, Den Haag, 2000
- I.E. van der Kloet en S.M. van Leeuwen – Dienstverlaters KL 1999. Koninklijke landmacht/CDPO/Gedragswetenschappen, Den Haag, 2000
- B.E.D. van Zevenbergen-Snel, P.G.J. Reulings, M.P.G. Bos-Bakx en M. Dirksen – Het functietoewijzingsproces in de KL. Koninklijke landmacht/CDPO/Gedragswetenschappen, Den Haag, 2000.
- B.E.D. van Zevenbergen-Snel – Afspraak is Afspraak?!. Koninklijke landmacht/CDPO/Gedragswetenschappen, Den Haag, 2000.



Afb. 9 Positieve waardering voor het werk (Bron: Media Centrum – ILMO)

# Prisma

## De personeelsmonitor van de KL

drs. J.W. Jetten\*

S teeds vaker worden vragen gesteld in de trant van: hoe werkt PRISMA, (periodieke rapportage imago, satisfactie en maatschappelijke acceptatie) wat zijn de resultaten en gebeurt er wat mee? Daarnaast is het een goede gewoonte om respondenten van een onderzoek terugkoppeling te geven over de uitkomsten (en de lezerskring van de Militaire Spectator bevat een deel van de respondenten). Redenen genoeg om in een artikel nader op PRISMA in te gaan.

### Inleiding

De afdeling Gedragwetenschappen (GW) van Directie Personeel & Organisatie (voorheen CDPO) voert al ruim vijftien jaar onderzoek uit onder het personeel naar de tevredenheid met het werk (medewerker tevredenheid onderzoek of MTO genaamd). De aanleiding voor deze onderzoeken was dat destijds in de doelstelling van het personeelsbeleid expliciet was opgenomen dat gestreefd werd naar tevreden personeel. Tevreden personeel werd als een belangrijke uitkomst van het personeelsbeleid gezien en was een nastrevenswaardig doel.

\* De auteur is hoofd sectie Beleidsonderzoek van de afdeling Gedragwetenschappen, Directie Personeel en Organisatie KL. Met dank aan Beatrice van Zevenbergen-Snel, Renier van Gelooven en Rick van den Bos (onderzoekers van de sectie Beleidsonderzoek GW).

Sinds een aantal jaren is de tevredenheid van de medewerkers onderdeel van het kwaliteitsdenken (zoals bijvoorbeeld in het model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit) en wordt daarin als een belangrijke indicator van de kwaliteit van een organisatie gezien. Tevreden personeel wordt beschouwd als een onderdeel van een keten; het kan bijvoorbeeld als een tussendoel worden gezien om bijvoorbeeld het ondernemingsresultaat te beïnvloeden. Hoe dan ook, voor organisaties is het belangrijk om te weten hoe tevreden hun personeel is.

Eind 1996 werd aan GW gevraagd de medewerkerstevredenheid (hierna MT genoemd) als een van de indicatoren voor het in ontwikkeling zijnde managementinformatiesysteem aan te leveren. Zowel de meting als de rapportage zouden daarvoor aan een aantal specifieke eisen moeten voldoen. Tevens kwam het verzoek om de waardering voor de KL in Nederland te meten. Om dit mogelijk te maken is PRISMA opgezet.

In dit artikel worden achtereenvolgens de achtergronden, de kenmerken en de toepassing van dit systeem behandeld. Om het geheel niet al te theoretisch te maken én om tevens de respondent te informeren over de resultaten, zal de tekst worden verlevendigd met enkele resultaten.

### Achtergrond: Dashboard KL

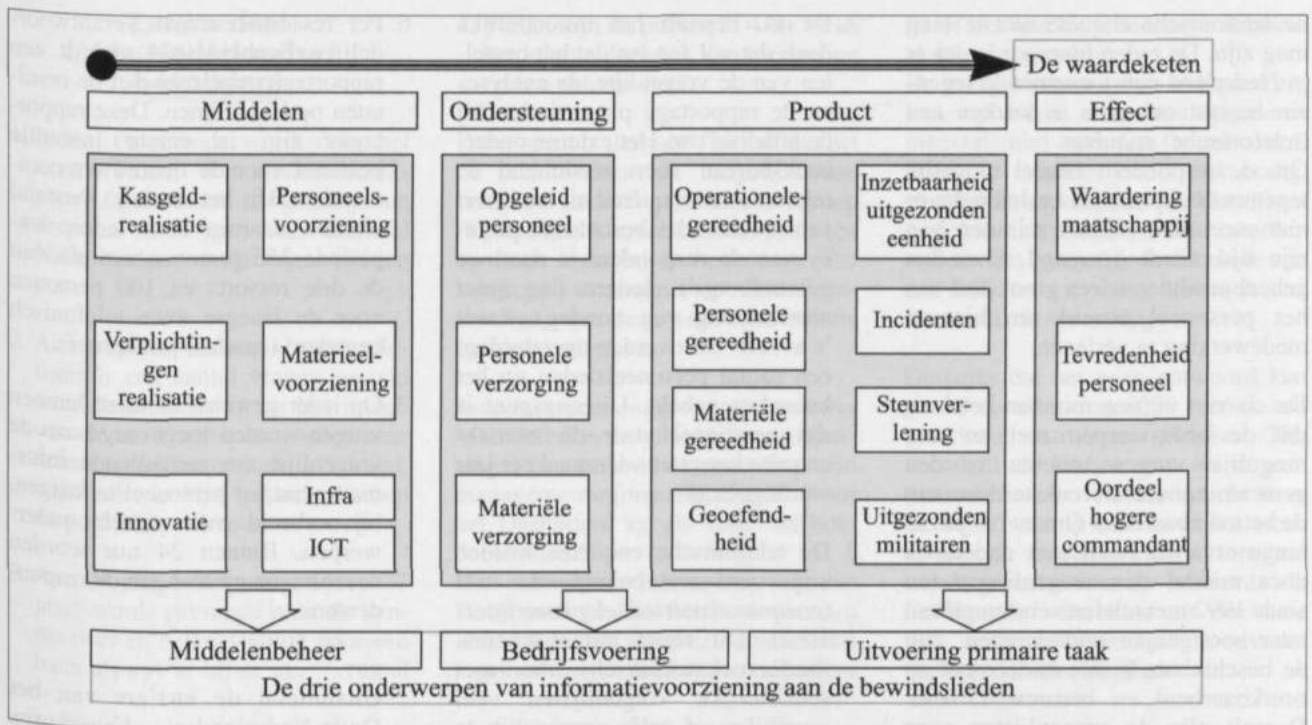
Om de leiding van de Koninklijke Landmacht te kunnen voorzien van de

juiste informatie, dat wil zeggen betrouwbare en actuele informatie waarmee kan worden gestuurd, is een managementinformatiesysteem (MIS) ontwikkeld, Dashboard KL genaamd. Een randvoorwaarde bij de ontwikkeling van dit MIS is dat het een integraal informatiesysteem is en geen verzameling van losse kengetallen. Op basis van dit integrale systeem moeten de bedrijfsprocessen van de KL (bij)gestuurd kunnen worden.

De indeling van het huidige Dashboard is gebaseerd op het KL-proces als geheel, met name doordat er tussen de verschillende eenheden van de KL veel onderlinge afhankelijkheden bestaan. Om die reden is het Dashboard met ingang van 2000 ingericht conform de zogeheten waardeketen van de KL (de output van ondersteunende eenheden zijn in deze benadering geen product of output van de KL meer, maar een middel). Deze indeling sluit deels aan op het INK-model (model voor integrale kwaliteitszorg). Er zijn vier hoofdgroepen onderkend, bestaande uit 21 indicatoren. De vier hoofdgroepen zijn:

- middelen;
- ondersteuning (halfproducten);
- product;
- effect (met onder meer de indicatoren tevredenheid personeel en maatschappelijke waardering).

De hoofdgroepen worden in kolommen van links naar rechts gepresenteerd (zie afbeelding 1), zodat van links naar rechts de waardeketen van



Afb. 1 Het Dashboard KL (Bron: LAS/PIM)

de KL herkend kan worden. In het Dashboard KL worden de indicatoren gekleurd, al naar gelang de waarde van de indicator afwijkt van de norm. De kleur rood betekent dan dat de indicator onder een bepaalde norm is gekomen; geel betekent dat de waarde van de indicator op de grens zit en groen dat alles in orde is.

De rapportage voor het dashboard – uitvoeringsrapportage (UR) genaamd – vindt per jaar over drie periodes plaats; dit wordt de UR-periode genoemd. De metingen voor

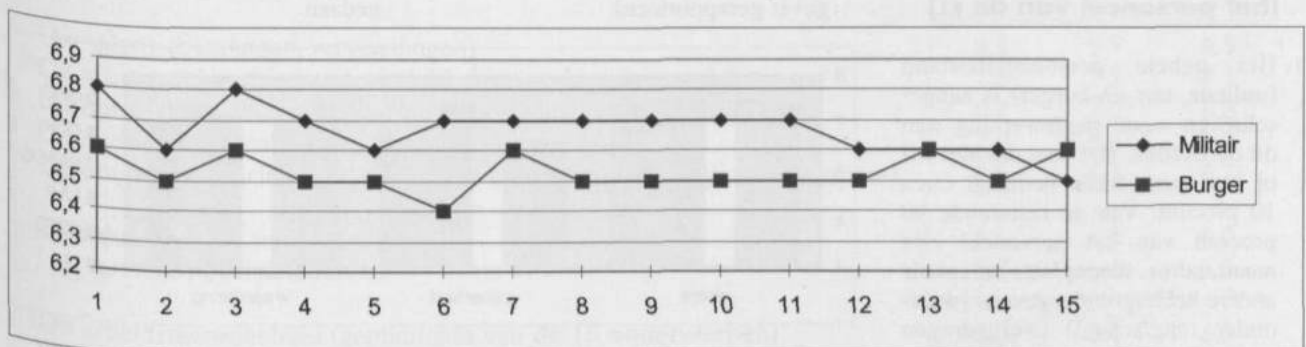
PRISMA lopen synchroon aan deze periodes.

### Kenmerken van PRISMA

PRISMA is opgezet om twee indicatoren – arbeidstevredenheid van het personeel en de maatschappelijke waardering vanuit de Nederlandse samenleving – voor het dashboard te meten en daarover te rapporteren. Zowel de meting als de rapportage worden hierna toegelicht.

Om deze indicatoren te kunnen leveren zijn twee vragenlijsten ontwikkeld; een voor het personeel (interne lijst) en een voor de Nederlandse bevolking (externe lijst). De interne lijst bevat een aantal vragen die altijd worden gesteld, het zogenaamde vaste deel. Dit vaste deel bevat vragen over arbeidstevredenheid, betrokkenheid, motivatie en mogelijk verloop.

Beide vragenlijsten worden telefonisch afgenomen. Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is de eis dat



Afb. 2 Gemiddelde arbeidstevredenheid vanaf 1997 (1) tot 2001 voor BOT-militairen en burgerpersoneel. 1 = Uitvoeringspercentage (UR)-1 1997, 15 = UR-3 2000 (Bron: LAS/PIM)



de telefonische enquête niet te lang mag zijn. De reden hiervoor is dat er in Nederland een toenemende tegenzin bestaat om mee te werken aan (telefonische) enquêtes.

Om de respondent zoveel mogelijk tegemoet te komen, is besloten dat er niet meer dan vijftien minuten van zijn tijd wordt gevraagd. Over het geheel genomen is een groot deel van het personeel bereid om hieraan medewerking te verlenen.

De eis van vijftien minuten betekent dat de onderwerpen met zo min mogelijk vragen moeten worden gemeten zonder afbreuk te doen aan de betrouwbaarheid. Omdat GW jarenlange ervaring heeft met onderzoek door middel van vragenlijsten (en sinds 1992 met telefonische enquêtes) over soortgelijke onderwerpen, zijn de beschikbare lijsten onderzocht op bruikbaarheid en betrouwbaarheid. Daaruit zijn de vragenlijsten voor PRISMA naar voren gekomen.

#### Opzet van de meting

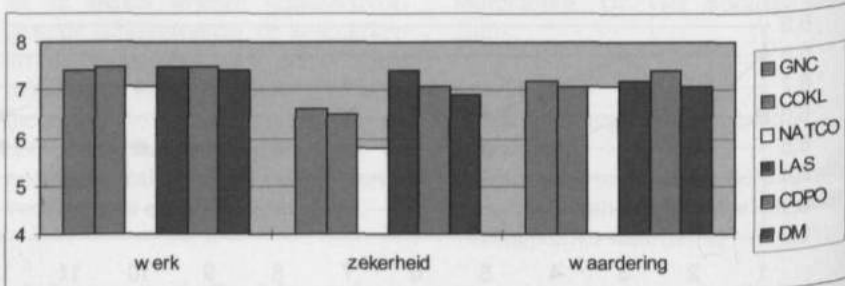
De vragenlijsten worden op verschillende manieren afgenomen bij de doelgroepen. De Nederlandse bevolking, het BOT- en burgerpersoneel van de KL worden telefonisch geënquêteerd. Het is op praktische gronden niet mogelijk om BBT'ers telefonisch te benaderen; daarom ontvangt deze groep een schriftelijke vragenlijst. De kenmerken van de verschillende metingen worden hierna beschreven.

#### Intern deel (het personeel van de KL)

1. Het gehele personeelsbestand (militair, BOT en burger) is aangeschreven voor medewerking aan dit onderzoek. Het deel dat niet wil of kan meewerken bedraagt circa 10 procent. Van de resterende 90 procent van het personeel zijn naam, adres, woonplaats en enkele andere achtergrondgegevens (waaronder rang/schaal) overgedragen aan een extern onderzoeksbureau. Dit bureau voert de telefonische enquêtes uit voor de KL.

- De KL bepaalt het inhoudelijke deel; dat wil zeggen dat het opstellen van de vragenlijst, de analyses en de rapportage plaatsvinden bij de afdeling GW. Het externe onderzoeksbureau voert uitsluitend de telefonische enquêtes uit en levert een anoniem databestand (de privacy van de respondent is daarmee gewaarborgd). Iedere dag (met uitzondering van zondag) wordt 's avonds (of overdag op zaterdag) een aantal personeelsleden op het huisadres gebeld. Uitgangspunt is dat personeel voor de PRISMA-enquête hoogstens éénmaal per jaar wordt gebeld.
- De telefonische enquêtes worden uitgevoerd met behulp van CATI (*computer assisted telephone interview*). Dit biedt mogelijkheden (onderzoekstechnisch) die met schriftelijke vragenlijsten veel moeilijker of zelfs onmogelijk te realiseren zijn.
- Iedere maand wordt door het veldwerkbureau een tussenbestand opgeleverd; tussentijds kan op verzoek van de KL het meest actuele bestand worden geleverd.
- De vragenlijst bestaat uit een vast deel (de kengetallen voor het dashboard) en een variabel deel. Dit variabele deel staat open voor commandanten om – KL-breed of alleen voor hun onderdeel of alleen voor bepaalde doelgroepen – vragen te laten opnemen in PRISMA. Hierover wordt uitsluitend aan de opdrachtgever gerapporteerd.
- Per ressort/Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (RVE) wordt een rapportage opgesteld met de resultaten op hoofdlijnen. Deze rapportages zijn in eerste instantie bestemd voor de ressort/RVE-commandant. Uit het totale KL-bestand worden daarom voor iedere UR-periode 250 personen van elk van de drie ressorts en 100 personen voor de Haagse RVE(n) telefonisch benaderd (*random steekproef*).
- Op ieder gewenst moment kunnen vragen worden toegevoegd aan de vragenlijst om aanvullende informatie van het personeel te krijgen, bijvoorbeeld over actuele onderwerpen. Binnen 24 uur worden deze vragen gesteld aan de respondenten.
- BBT  
Uitsluitend de BBT'ers van het Duits-Nederlandse Legerkorps worden bij dit onderzoek betrokken. Iedere UR-periode wordt aan een random steekproef van 200 BBT'ers per RVE (brigade) een schriftelijke vragenlijst uitgereikt.  
Deze lijst bevat voor een groot deel dezelfde vragen als de telefonische lijst. Daarnaast zijn echter enkele vragen toegevoegd die specifiek op de BBT'er betrekking hebben, zoals het wonen op de kazerne, plannen na het BBT-contract, en dergelijke.

Het uitdelen van de vragenlijsten wordt bij de meeste RVE(n) door tussenkomst van de personeelsdienst gedaan.



Afb. 3 Gemiddelde tevredenheid per RVE over het jaar 2000 voor wat betreft de inhoud van het werk, de zekerheid van de baan en de waardering die men krijgt voor het werk (Bron: LAS/PIM)

### Extern deel (de Nederlandse bevolking)

1. Iedere UR-periode wordt door het extern bureau een random steekproef gehouden teneinde een respons te krijgen van duizend Nederlanders, ouder dan vijftien jaar.
2. Aan deze respondenten wordt telefonisch een aantal vragen gesteld over de waardering en het imago van de KL. Daarnaast worden naar achtergrondkenmerken gevraagd, waaronder leeftijd, geslacht, beroep en politieke voorkeur.
3. Aan de jongeren (tussen 16 en 27 jaar) wordt gevraagd naar de kennis over en belangstelling voor een baan als BBT'er bij de KL.

4. Verder zijn de punten 3, 4 en 7 van het interne deel ook van toepassing op het externe deel.

Deze opzet is dermate flexibel dat het de onderzoekers de mogelijkheden biedt om iedere gewenste subgroep (bijvoorbeeld BOT-vrouwen) apart (en op korte termijn) te benaderen. Per subgroep kan daarmee op relatief eenvoudige wijze de gewenste informatie worden verkregen.

**Toepassing: managementinformatie**  
Momenteel is de belangrijkste toepassing van PRISMA het genereren van managementinformatie, zowel voor het Dashboard KL als voor 'ad hoc' doeleinden.

Het gebruik als instrument voor het Dashboard KL kan het beste worden vergeleken met een thermometer. Het resultaat van de meting is een indica-

tie of het met de arbeidstevredenheid al dan niet goed zit.

De vraag waarom er iets niet goed zit, kan op basis van deze gegevens meestal niet worden beantwoord. Hiervoor is nader onderzoek nodig, waarbij het specifieke probleem met gerichte instrumenten kan worden onderzocht (vergelijk de diagnose van een huisarts met het onderzoek van een medisch specialist).

Ondanks dat het geen antwoord kan geven op alle vragen, is PRISMA een bruikbaar instrument gebleken. Het verschaft de leiding van de KL een (betrouwbaar en valide) inzicht over de wijze waarop men over het werk en over de KL denkt. Deze informatie wordt geboden aan de hand van de navolgende variabelen uit de vaste lijst: arbeidstevredenheid, motivatie, verloop en betrokkenheid. →

| Onderwerp   | BOT | BBT | Burger |
|---|-----|-----|--------|
| De manier waarop de KL met u omgaat   | 5.5 | 5.5 | 5.8    |
| De manier waarop de KL met het personeel omgaat                                   | 5.0 | 5.4 | 5.5    |
| De manier van leiding geven in de KL in het algemeen                              | 6.4 | 6.3 | 6.0    |
| De KL-top   | 5.7 | 5.5 | 5.7    |
| De informatievoorziening binnen de KL   | 6.0 | 5.7 | 6.1    |
| De manier waarop het werk is georganiseerd (regels, procedures, wachttijden etc.) | 6.0 | 5.6 | 6.0    |
| Het werk (de inhoud, dat wat u doet)  | 7.4 | 6.7 | 7.3    |
| Uw directe chef   | 7.3 | 7.3 | 6.9    |
| Uw collega's  | 7.7 | 7.8 | 7.6    |
| De sfeer op uw werkplek   | 7.5 | 7.4 | 7.2    |
| De waardering die u krijgt voor uw werk van de mensen om u heen                   | 7.1 | 6.3 | 7.0    |
| Uw salaris (betalingen, vergoedingen)   | 6.3 | 5.9 | 6.5    |
| De arbeidstijden (begintijd, eindtijd, overwerk, pauzes etc.)                     | 7.0 | 7.3 | 7.3    |
| De opleidingen binnen de KL (mogelijkheden, kwaliteit etc.)                       | 6.7 | 7.0 | 6.8    |
| De middelen en materialen waarmee u werkt   | 7.0 | 6.6 | 6.9    |
| De omgeving waarin u uw werk doet (kantoor, gebouwen, werkruimtes)                | 6.5 | 6.3 | 6.7    |
| De zekerheid van uw baan  | 6.6 | 6.5 | 6.0    |
| Uw carrièremogelijkheden  | 5.8 | 6.1 | 5.5    |
| De arbeidstevredenheid (gemiddelde van de 18 onderwerpen)                         | 6.5 | 6.4 | 6.5    |

Afb. 4 Gemiddelde rapportcijfers voor aspecten van arbeidstevredenheid; periode september-november 2000

## Interne vragenlijst

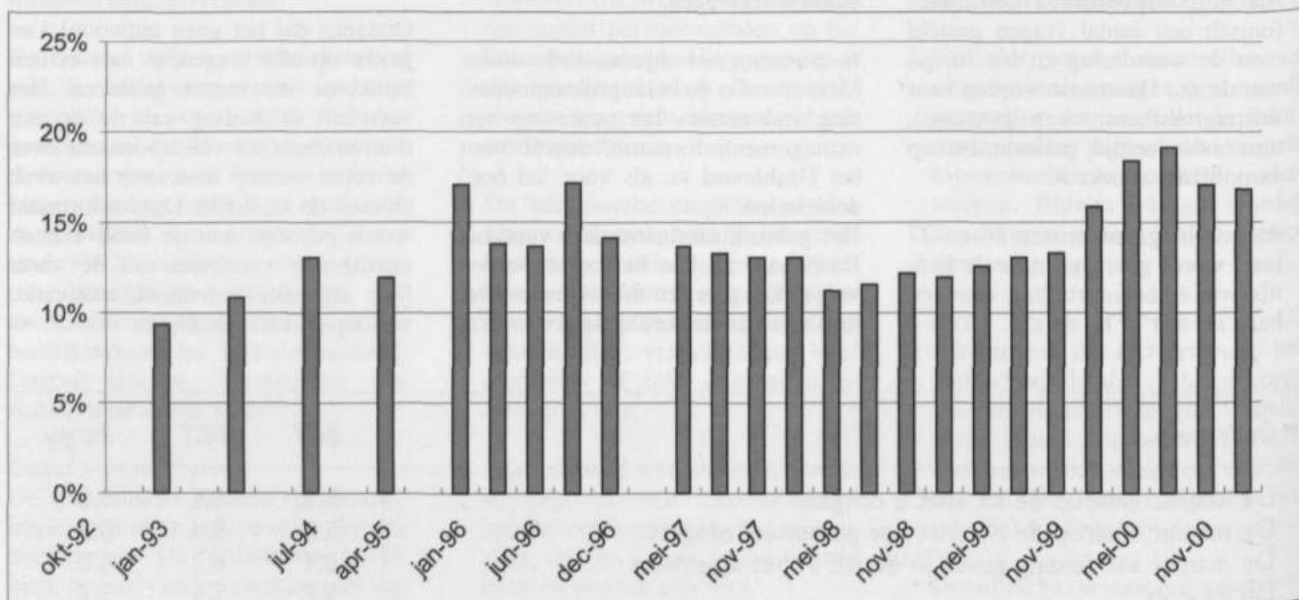
### Arbeidstevredenheid

Het centrale onderwerp in de vragenlijst is arbeidstevredenheid. Dit wordt gemeten door te vragen naar de tevredenheid over achttien onderwerpen (facetten). Deze onderwerpen zijn verkregen uit zowel de eigen onderzoeken als de bestaande instrumenten voor meten van arbeidssatisfactie.

dimensionaliteit van deze schaal van achttien items (Snoep, 1998). Gebleken is dat de achttien facetten van het werk als één factor (tevredenheid) mogen worden gezien. De betrouwbaarheid van de schaal is voldoende om gebruikt te mogen worden voor managementbeslissingen. De achttien facetten worden gemiddeld tot één cijfer voor de arbeidstevredenheid. Hierbij krijgen alle facetten hetzelfde

is (in beginsel alleen aan de basis inname van nieuw personeel), wordt het verloop van deze categorie nauwlettend gevolgd. Het belang ervan wordt versterkt doordat er in de onderbouw tekorten zijn aan officieren en onderofficieren.

Uit onderzoek (Van Breukelen, 1991) blijkt dat de beste voorspeller van het verloop de ontslagverwachting is, dat



Afb. 5 Percentage BOT-militairen dat aangeeft het afgelopen jaar te hebben gesolliciteerd naar een baan buiten Defensie (Bron: LAS/PIM)

De arbeidstevredenheid komt in het dashboard voor als één getal, zodat er in principe volstaan zou kunnen worden met één globale satisfactie vraag (bijvoorbeeld 'hoe tevreden bent u met uw werk?').

De belangrijkste reden waarom de arbeidstevredenheid door middel van achttien facetten wordt gemeten in plaats van een 'allesomvattende' vraag, is dat de commandant aangrijpingspunten moet hebben om de arbeidstevredenheid eventueel te kunnen verhogen. Hiervoor heeft hij meer informatie nodig dan met een globale meting wordt verkregen.

Omdat voor het Dashboard KL de arbeidstevredenheid in één cijfer gerapporteerd moet worden, is uitgebreid onderzoek verricht naar de

gewicht (Thierry, 1984).

De volgende onderwerpen komen aan bod: motivatie, verloop, en betrokkenheid.

### Motivatie

Motivatie van de medewerkers is een belangrijk aspect om te weten omdat wordt aangenomen dat de kwaliteit van het product grotendeels afhangt van de motivatie van het personeel. Men krijgt de vraag voorgelegd of de motivatie het afgelopen jaar is veranderd (gedaald, gestegen of gelijk gebleven) en de respondent kan een rapportcijfer geven voor de eigen motivatie voor het dagelijkse werk.

### Verloop

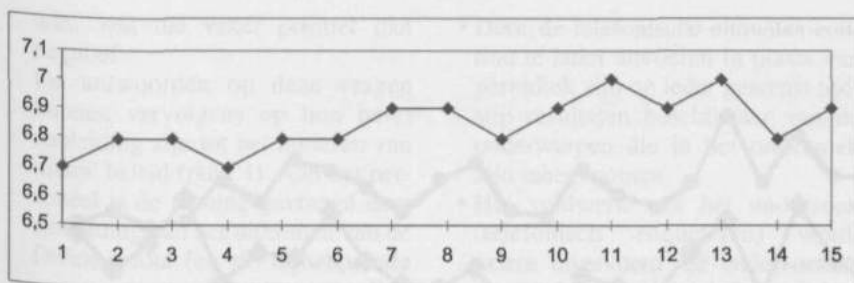
Omdat het personeelssysteem voor de BOT-militairen een gesloten systeem

wil zeggen de intentie van iemand om te blijven of weg te gaan. Daarom wordt gevraagd of men denkt aan solliciteren buiten de KL, of men daadwerkelijk heeft gesolliciteerd naar een baan buiten de KL en of men verwacht over drie jaar nog bij de KL te werken. Deze vragen kunnen als een voorspeller dienen voor het verloop.

### Betrokkenheid

Betrokkenheid bij een organisatie is vaak een remmende factor op het verloop. Betrokken personeel is meestal gemotiveerd personeel, dat kwaliteit wil leveren en 'ervoor gaat'. Het is daarom een belangrijk begrip dat ook in MT-onderzoeken wordt meegenomen.

Voor de betrokkenheid (*organisational commitment*) is gebruik gemaakt



Afb. 6 Gemiddelde rapportcijfer voor de KL van de Nederlandse bevolking. 1=UR-1 1997, 15=UR-3 2000 (Bron: LAS/PIM)

van vier items uit de *Organisational Commitment Questionnaire* (Moday, 1979, Nederlandse versie Van Breukelen, 1990).

### Externe vragenlijst

De vragenlijst voor het externe deel bestaat uit een algemeen waardeoordeel over de KL (in de vorm van een rapportcijfer). Dit cijfer is in de loop van de jaren gestegen. Daarnaast worden acht vragen gesteld over de vier hoofdtaken van de KL. Per hoofdtak wordt gevraagd hoe belangrijk men die taak vindt en hoe de uitvoering

ervan wordt gewaardeerd (zie afbeelding 7).

Daarnaast wordt gebruik gemaakt van een vraag die de Stichting Maatschappij en Krijgsmacht jaarlijks stelt aan de Nederlandse bevolking over de noodzaak van Defensie. Voor PRISMA is deze vraag omgezet in de noodzaak van de KL. Door de jaren heen vindt 67 procent van de Nederlandse bevolking de KL nodig en 20 procent een noodzakelijk kwaad. De overigen vinden de KL nauwelijks nodig of overbodig (zie afbeelding 8).

Er worden tevens enkele vragen gesteld over het beeld dat men heeft van de KL (imago). Deze vragen zijn

in eerder GW-onderzoek naar het imago van de KL voorgelegd aan de Nederlandse bevolking.

Ten slotte wordt aan een groep jongeren (tussen de 16 en 17 jaar) de vraag voorgelegd naar de belangstelling voor een BBT-baan bij de KL.

### Doelen van PRISMA

Behalve het primaire doel, namelijk verschaffen van informatie voor het dashboard, is het instrument ook gebruikt voor de volgende doelen.

- *Het initiëren van nieuw beleid*

Uit PRISMA-onderzoeksresultaten bleek bijvoorbeeld dat het personeel van de KL steeds minder vertrouwen had in zijn toekomst bij de KL. Uit nader onderzoek kwam naar voren dat het personeel door de voortdurende reorganisaties niet wist waar het aan toe was; men wilde meer duidelijkheid hebben. Om hieraan tegemoet te komen is een project 'zorg voor werk' opgezet, met als doel bepaalde categorieën personeel meer duidelijkheid te verschaffen over de benodigde aantallen personeel in de toekomst.

|                       | Verdediging grondgebied | Vredesmissies | Humanitaire hulp | Hulp bij rampen |
|-----------------------|-------------------------|---------------|------------------|-----------------|
| Belangrijk            | 38%                     | 52%           | 52%              | 35%             |
| Heel belangrijk       | 47%                     | 32%           | 37%              | 63%             |
| Gemiddelde waardering | 7.1                     | 7.0           | 7.2              | 7.7             |

Afb. 7 Overzicht van het belang en de waardering van de vier hoofdtaken van de KL (derde periode 2000)

| Stelling                          | helemaal eens | eens | neutraal | oneens | helemaal oneens |
|-----------------------------------|---------------|------|----------|--------|-----------------|
| KL is professioneel               | 13%           | 68%  | 10%      | 9%     | 1%              |
| KL voert taken goed uit           | 8%            | 62%  | 20%      | 9%     | 1%              |
| Goed bedrijf om voor te werken    | 9%            | 57%  | 22%      | 11%    | 2%              |
| Personeel is gedisciplineerd      | 7%            | 56%  | 20%      | 16%    | 2%              |
| Trots op KL                       | 9%            | 54%  | 20%      | 15%    | 2%              |
| KL stelt hoge eisen aan personeel | 12%           | 55%  | 16%      | 17%    | 2%              |

Afb. 8 Het beeld van de KL bij de Nederlandse bevolking (9 metingen; circa 4000 respondenten)



was, was die vaker positief dan negatief.

De antwoorden op deze vragen kunnen vervolgens op hun beurt aanleiding zijn tot het initiëren van nieuw beleid (punt 1). Aan het personeel is de mening gevraagd naar aanleiding van het uitkomen van de Defensienota (en de bijbehorende communicatie daaromtrent). Een ander voorbeeld is het onderzoek naar de mening over de eerste uitkomsten (zomer 2000) van het arbeidsvoorwaardenoverleg.

#### • *Informatieverschaffing*

Naast het oorspronkelijk doel, de informatieverschaffing in de vorm van Dashboard KL, wordt PRISMA ook gebruikt om op lager niveau de commandant van informatie te voorzien. Voor de Directie P&O wordt bijvoorbeeld jaarlijks een overzicht van de resultaten van de medewerkerstevredenheid per afdeling gegeven. Commandanten van eenheden waar de werkdruk in vergelijking met de rest van de KL erg hoog was, hebben (persoonlijk) een overzicht van de resultaten gekregen. Het doel van deze informatieverstrekking is dat men bij zichzelf nagaat of dit resultaat al dan niet acceptabel is.

### **Voordelen van PRISMA**

#### *Snel, flexibel en actueel*

Aan het systeem zijn tot dusver de volgende voordelen onderkend.

• Omdat er (voor de meeste groepen) gebruik wordt gemaakt van dagelijkse telefonische enquêtes met behulp van CATI kunnen op zeer korte termijn extra vragen worden toegevoegd of resultaten worden gerapporteerd. In principe is het mogelijk om een onderzoeksvraag na 24 uur al voor te leggen aan het personeel, waardoor er op korte termijn (indicatieve) informatie beschikbaar is. Indien gewenst kan er zelfs binnen een etmaal antwoord worden gegeven op urgente vragen (voor zover het de mening van het personeel betreft) door bijvoorbeeld een extra groep telefonisch te enquêteren.

- Door de telefonische enquêtes continu te laten uitvoeren in plaats van periodiek zijn op ieder gewenst tijdstip resultaten beschikbaar van de onderwerpen die in het onderzoek zijn meegenomen.
- Het veldwerk van het onderzoek (telefonisch enquêteren) wordt extern uitgevoerd: de onderzoekers van GW kunnen zich op de kerntaken richten (contact met de opdrachtgever, opzetten van de vragenlijst, analyses en rapportages vervaardigen).
- De kengetallen die hiermee kunnen worden opgeleverd passen uitstekend in de huidige denkbeelden over verbetering van de bedrijfsvoering en kwaliteitszorg.

### **Nadelen van PRISMA**

- Het personeel wordt 's avonds telefonisch benaderd en niet iedereen stelt dat op prijs.
- Binnen Nederland wordt het steeds moeilijker om het telefoonnummer van een bepaalde persoon te achterhalen (er zijn steeds meer geheime nummers; het telefoonnummer staat niet in het personeelsinformatiesysteem en moet daarom worden opgezocht).

### **Toekomstige ontwikkelingen**

#### *Intra- en internet*

Omdat ook in de onderzoeksweld stilstand achteruitgang betekent, wordt PRISMA aangepast aan de huidige ontwikkelingen. Momenteel gaan we na wat de mogelijkheden zijn om de vragenlijsten via intra- en internet af te nemen. Hierbij speelt vooral de belasting voor de respondent een rol. Wij gaan ervan uit dat een respondent het op prijs zal stellen als hij zelf meer controle heeft op het invullen van de vragenlijst. Dat wil zeggen dat hij kan bepalen op welk moment hij de lijst invult en dat hij over sommige vragen wat langer kan nadenken voor hij antwoord geeft. Het zijn juist deze aspecten gecombineerd met een geautomatiseerd systeem van verzending en respons (denk bijvoorbeeld aan het voordeel dat de antwoorden direct

digitaal worden aangeleverd en dat de data-invoer overbodig is) die de volgende voordelen bewerkstelligen:

- een hogere respons (omdat respondenten op een tijdstip dat het hen uitkomt, de vragen kunnen beantwoorden);
- een flexibeler instrument (eenvoudiger en makkelijker kunnen inspelen op thema's);
- kostenbesparing (minder kosten dan bij het inschakelen van telefonische enquêteurs).

Een tweede, ook met het intranet samenhangende ontwikkeling is dat de resultaten van het vaste deel van de PRISMA-onderzoeken op het intranet van de Directie Personeel en Organisatie ter beschikking komen. Nu worden alleen de rapportages voor de ressort/RVE-commandanten verzorgd alsmede de dashboard-informatie aan de landmachtstaf. Dat betekent dat de informatie niet op grote schaal beschikbaar is.

Om zoveel mogelijk medewerkers de mogelijkheid te geven resultaten uit PRISMA te gebruiken, wordt onderzocht hoe deze resultaten op een zinvolle wijze op het DPO intranet kunnen worden geplaatst. Dit zal dan 'brede' (KL, RVE'n) informatie betreffen. Informatie op lager niveau - bestemd voor individuele opdrachtgevers - zal in beginsel niet via intranet beschikbaar komen.

#### **Literatuur**

- Biessen, P.G.A., *Oog voor de menselijke factor; achtergrond, constructie en validering van de basisvragenlijst*, Swets & Zeitlinger, Amsterdam/Lisse, 1992.
- Breukelen, J.W.M. van, *Personeelsverloop in organisaties*, proefschrift, Leiden, 1991.
- Breukelen, J.W.M. van, 'Organisational Commitment: een bruikbaar begrip voor onderzoek in organisaties?', in: *Gedrag en Organisatie*, 1990/3, p. 264-286.
- Snoep, D., *De dimensionaliteit van arbeidssatisfactie. Een factor-analytisch onderzoek naar de dimensionaliteit van arbeidssatisfactie zoals gemeten door de Koninklijke Landmacht* (GW rapport nr. 98-31).
- Thierry, Hk., in: *Handboek A&O psychologie*, Deventer, 1984.

# Van BBT-Totaal naar Flex-P

drs. F. Matser – luitenant-kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst\*

## Inleiding

'Ik heb er twintig jaar geleden alles aan gedaan om onder militaire dienst uit te komen, nooit geweten dat het zo leuk was!'

Met deze woorden neemt één van de schoolhoofden afscheid na een bijeenkomst in Soesterberg, waar vertegenwoordigers van 25 Regionale Opleidingscentra (ROC) zijn voorgelicht over de plannen van de Koninklijke Landmacht met het Oriëntatiejaar.

Het Oriëntatiejaar is één van de projecten van de Werkgroep BBT-Totaal. Over de filosofie achter dit project heeft u eerder kunnen lezen in de *Militaire Spectator*.<sup>1</sup> In het kort komt het hierop neer. Zie de in-, door- en uitstroom als een samenhangend proces. Propageer werken en leren als filosofie om de landmacht extra aantrekkelijk te maken en zoek naar externe partners ter versterking van onze positie op de arbeidsmarkt. In dit artikel wil ik u iets vertellen over de resultaten en de geleerde lessen van het project in de afgelopen twee jaar.

*Vanuit de filosofie 'werken en leren in de KL' voert de werkgroep BBT-Totaal projecten uit die moeten leiden tot een betere vulling van de KL. Maar ook richt zij zich op het*

*optimaliseren van de interne en externe arbeidsmobiliteit en employability van het BBT-personeel, met andere woorden: het verbeteren van de in-, door- en uitstroom.*

Voordat ik daarmee begin wil ik graag een misverstand wegnemen. Bij BBT-Totaal hebben we niet de kennis in pacht noch de pretentie te weten hoe we de personeelsproblemen van de landmacht even moeten oplossen. Veel van de projecten zijn het initiatief van de mensen in het veld. Met name het oriëntatiejaar KL en de studieweken, twee projecten die ik hierna zal beschrijven, zijn ontstaan op de werkvloer.

BBT-Totaal heeft in de afgelopen jaren vanuit de Directie Personeel en Organisatie geprobeerd deze en andere projecten te coördineren en op te treden als pleitbezorger en fondsenwerver bij de verantwoordelijke instanties.

## Instreamopleidingen

Als in 1996 de opkomstplicht wordt afgeschaft, zijn veel deskundigen van mening dat het een groot probleem zal worden om voldoende soldaten

voor het nieuwe beroepsleger te vinden. Aanvankelijk lijkt die bezorgdheid niet terecht. Zowel in 1996 als in 1997 stelt de landmacht ruim 5000 nieuwe beroepsmilitairen aan. De toekomstige planningsaantallen van 4000 nieuwe soldaten per jaar lijken daarmee geen probleem.

Waar de bezorgdheid van veel 'experts' niet verder komt dan de borreltafel, slaat een aantal enthousiaste mensen van de banenwinkel en het schoolbataljon in het noorden van het land de handen ineen. Samen met 'de Friesche Poort', een school voor middelbare beroepsopleidingen, zetten ze een op de landmacht gericht middelbare beroepsopleiding op: het Oriëntatiejaar KL.

Deze opleiding dient vooral om meisjes en jongens die nog te jong zijn om militair te mogen worden, in staat te stellen zich te oriënteren bij de landmacht.<sup>2</sup> Ondanks kleine tegenslagen is deze opleiding een succes. Pas als na 1998 de aantallen sollicitanten teruglopen blijkt hoe belangrijk dit initiatief is geweest.

## Kabinet moet militairen hand toereiken

De Tweede Kamer wil dat het kabinet alles uit de kast haalt om de personeelsproblemen bij Defensie op te lossen. Het loopt niet goed met de werving van nieuw – jong – personeel...

Algemeen Dagblad –  
woensdag 1 november 2000

\* De auteur is sinds 1 juli 2000 hoofd van de projectorganisatie BBT-Totaal. Waardevolle suggesties ontving de auteur op een eerste concept van dit artikel van mevrouw G. Rahusen.

<sup>1</sup> Zie Willemsen, D.C. en Vranken, R.J.T. BBT-Totaal: Integrale aanpak van de personeelsproblematiek. In: MS 169 (2000)(2).

<sup>2</sup> Zie Wijnsma, T. Het Oriëntatiejaar Koninklijke Landmacht: van proef tot project. In: MS 169 (2000)(3).

### Opleiding met baangarantie

De filosofie is simpel maar effectief. De grootste groep potentiële soldaten vinden we bij de jongeren die van de mavo of het vbo afkomstig zijn. Deze jongeren zijn, zo blijkt uit onderzoek, ook zeer geïnteresseerd in een baan bij de landmacht. Maar in veel gevallen zijn ze met 16 of 17 jaar te jong. Als ze echter 'elders' gaan werken, verfauwt hun belangstelling en tegen de tijd dat ze 18 zijn hebben de meesten het zo naar hun zin bij hun werkgever, dat ze de stap naar de KL niet meer maken.

Bovendien zijn vooral veel meisjes van mening dat het allemaal fysiek te zwaar voor hen is. Het Oriëntatiejaar biedt hiervoor uitkomst. De jongeren volgen gedurende een jaar een civiele Middelbare Beroepsopleiding (mbo) bij een Regionaal Opleidingscentrum (ROC). Dit zijn bestaande reguliere opleidingen tot bijvoorbeeld beveiligingsmedewerker, administrateur, horecavakkracht, et cetera. Een deel van het lesprogramma wordt ingevuld met extra sport, militaire bivakken en informatie over de landmacht.

De schoolbataljons treden hier op als uitvoerders. Een banenwinkel zorgt voor de voorlichting, houdt de kandidaat permanent geïnformeerd over de mogelijkheden bij de landmacht en begeleidt diegenen die willen solliciteren bij het selectietraject. Zo bieden we samen met de scholen een beroepsgerichte opleiding met baangarantie.

Gemiddeld blijkt zo'n 80 procent de opleiding af te maken en van hen solliciteert weer 80 procent bij de landmacht. Van iedere tien jongeren die aan een Oriëntatiejaar KL (OJKL) beginnen, komen er dus ten minste zes daadwerkelijk bij ons werken. Vanwege dit succes is in de afgelopen twee jaar geprobeerd het aantal scholen en het aantal leerlingen uit te breiden.

Inmiddels zijn er twee soorten instroomopleidingen: het Oriëntatiejaar Koninklijke Landmacht, dat zich alleen richt op de landmacht, en de opleiding Vrede en Veiligheid, die zich ook op de andere krijgsmacht-delen richt.

In het schooljaar 2000-2001 zijn op 11 ROCA in totaal 480 jongeren begonnen aan één van deze twee instroomopleidingen. Inmiddels heeft de landmacht voor het komende schooljaar 2001-2002 de toezegging van 25 scholen. Daarmee hopen we het aantal leerlingen te kunnen vergroten naar 1200. Om dit extra te stimuleren heeft de bevelhebber in 2000 besloten om leerlingen die bij de KL gaan werken vanaf dit jaar hun schoolgeld van circa f1800 terug te geven.

### Gezamenlijke inspanningen

Dit alles geeft een geweldige belasting bij de schoolbataljons. Ook hier heeft de BLS inmiddels ingestemd met extra maatregelen. Die moeten ertoe leiden dat de personele vulling van die bataljons verbetert en er meer functies komen voor deze taak.

Ook de eenheden van het Legerkorps spelen hierbij een belangrijke rol. Door het leveren van 'tijdelijke' instructeurs tijdens de perioden van piekbelasting en het verzorgen van oriëntatiedagen op de kazernes, geven zij de schoolbataljons steun. Door deze gezamenlijke inspanningen weten we jaarlijks honderden extra BBT-ers aan te stellen. Bovendien zijn die jongeren aantoonbaar beter gemotiveerd en voorbereid op het militaire werk.

### Voorlichting nieuwe stijl

Een andere veel gehoorde klacht was dat de voorlichting de jongeren niet voldoende aanspreekt. Om dit te verbeteren is medio 2000 een project 'voorlichting nieuwe stijl' gestart. Zo'n honderd jonge BBT- en BOT-militairen, afkomstig van parate eenheden, zijn op basis van vrijwilligheid en in overleg met hun commandant geselecteerd om de wervingsorganisatie part-time te versterken. Na een presentatietraining van drie dagen zijn de eersten sinds augustus 2000 als 'deeltijdwerwers' ingezet.

Een of twee keer per maand vergezellen ze een beroepswerver van de banenwinkels naar scholen of beroepenbeurzen waar ze kunnen vertellen



Afb. 1 Samen aanpakken tijdens een oriëntatiejaar (Bron: AVDKL)



hoe het nu werkelijk is om militair te zijn. In goede samenwerking tussen Dienst Werving en Selectie en de eenheden van het Legerkorps, is zo een potentieel aan leeftijdgenoten beschikbaar. Deze kunnen, liefst in hun eigen werk- of woonregio, de wervingsorganisatie versterken. Bovendien biedt dit de commandant gelegenheid de specifieke werksituatie van zijn onderdeel in de regio uit te dragen.

### Samenwerking met Arbeidsvoorziening

Al vanaf 1999 spreekt de landmacht met Arbeidsvoorziening Nederland (AVN) over vormen van samenwerking. In november 2000 is het eindelijk zo ver dat de landmacht en Arbeidsvoorziening een convenant tekenen waarin de samenwerking is vastgelegd.<sup>4</sup> Door deze afspraken kan de landmacht op acht plaatsen in Nederland 'dependances' van banenwinkels openen in de Centra voor Werk en Inkomen (CWI) van Arbeidsvoorziening.

Daarnaast wordt informatie over werken bij Defensie beschikbaar gesteld in alle meer dan honderd vestigingen (de voormalig arbeidsbureaus). Bovendien zijn alle vacatures van de landmacht ingevoerd in de landelijke vacaturebank van Arbeidsvoorziening, die dagelijks door vele duizenden werkzoekenden wordt geraadpleegd.

In de meeste vestigingen van Arbeidsvoorziening hangen inmiddels posters van de landmacht en op een aantal plaatsen staan informatiezuilen. Met name het personeel van de banenwinkels speelt hier een belangrijke rol. Zij onderhouden de contacten, enthousiasmeren de consultants van Arbeidsvoorziening en werken op regionaal niveau samen

<sup>3</sup> *Legerkoerier*, jaargang 10, oktobernummer, p. 8-11; *Flex*, juli-augustus 2000, nr. 6/7, p. 8-9.

<sup>4</sup> *Defensiekrant*, november 2000, nr. 42; *Flex* december 2000-januari 2001, nr. 10, p. 8-9.

met de consultants van AVN aan lokale wervingscampagnes.

### Militairen gedetacheerd bij arbeidsbureaus

Arbeidsvoorziening verstrekt informatie over KL

Niet alleen komen de vacatures van de KL terecht in de database van Arbeidsvoorziening. Ook het aantal locaties waar militair personeel aanwezig is voor het geven van voorlichting wordt op deze wijze uitgebreid...

Flex, december 2000  
- januari 2001 nr. 10



Afb. 2 Kennismaken met het militaire leven... (Bron: AVDKL)

### Studieweken

Zoals gezegd is een van de uitgangspunten van BBT-Totaal het integraal bezien van de in-, door- en uitstroom. Een BBT-er die de landmacht na een aantal jaren met een tevreden gevoel verlaat, is misschien een verlies voor ons, maar kan in de maatschappij als

ambassadeur voor Defensie weer 'winst' opleveren. Studiemogelijkheden tijdens en het vinden van een goede baan ná de dienst zijn dan ook van groot belang. De landmacht investeert daarom fors in het civiel opleiden van haar soldaten. Iedere BBT-er heeft recht op een halve dag vrij in de week om te studeren.

De kosten voor relevante opleidingen voor BBT-ers worden doorgaans voor honderd procent vergoed. Daarnaast heeft de landmacht met de Begeleidingsorganisatie voor Civiel Onderwijs (BOCO) en de Regionale Arbeidsmarkt Consulents (RAC) zo'n 120 professionals in dienst die de BBT-er helpen bij zijn studiekeus, zijn studie en het vinden van een ver-

volgfunctie of baan binnen dan wel buiten de KL.

Een veel gehoorde klacht was dat met name de BBT-ers bij de infanterie, cavalerie en artillerie door de aard van het werk en het overvolle oefenprogramma moeilijk aan studeren toekomen. Op initiatief van de 13



Afb. 3 Voor veel meisjes een kans rond te kijken in de KL (Bron: AVDKL)

Gemechaniseerde brigade is door BBT-Totaal in samenwerking met de BOCO gedurende 2000 een proef uitgevoerd om te proberen hier verbetering in te brengen. In plaats van een halve dag per week verspreid over het hele jaar, kan de BBT-er studeren in een aantal over het jaar verspreide studieweken. Dit zijn weken in het brigaderooster waarin (bijna) geen grote oefeningen vallen.

In periodes van vijf aaneengesloten werkdagen, krijgt hij of zij zo de gelegenheid een afgeronde, civiel erkende deelopleiding af te sluiten. De opleidingen worden verzorgd door docenten op de kazerne. Veel BBT-ers vinden klassikaal studeren namelijk prettiger dan zelfstudie. Bovendien bieden de studieweken de commandant gelegenheid om met de BBT-ers die niet studeren steunverleningen en wervingsondersteunende activiteiten zoals open dagen en beroepsoriëntaties, uit te voeren.

Deze aanpak is na de succesvolle beproeving bij de 13 Gemecha-

niseerde brigade in 2001 ook ingevoerd bij de meeste andere brigades van de landmacht. De studieweken zijn planningstechnisch een grote uitdaging voor de brigades. Toch is dit voor veel BBT-ers de beste manier om de slagzin 'werken en leren', waarmee de landmacht sinds enige tijd werft, waar te maken.

### Sla munt uit jouw diensttijd en werk aan je toekomst

In week 43 krijgen de BBT-ers van 13 Gemechaniseerde Brigade de gelegenheid om een korte opleiding te volgen. Bij het met goed gevolg afronden van zo'n opleiding, behaal je een door de burgermaatschappij erkend diploma. De zogenaamde leerweek maakt deel uit van en zestal weken die de brigadecommandant reserveert voor Wervings- en PR-activiteiten. Tijdens deze week ben je van oefening en

onderhoud vrijgesteld, ten minste als je één van de aangeboden cursussen volgt..."

Rinoceros 7 - oktober 2000

### Geleerde lessen

Hiervoor heeft u een indruk gekregen van een aantal van de projecten waarbij BBT-Totaal de afgelopen jaren betrokken is geweest. Natuurlijk gingen er ook veel dingen fout. Een groots opgezette proef met het commercieel werven van 500 gevechtsfuncties via uitzendbureau Start, leverde uiteindelijk slechts enige tientallen soldaten op. Het merendeel daarvan kon of wilde bovendien niet voor gevechtsfuncties in aanmerking komen. En niet altijd is alles goed gecommuniceerd of voldoende doordacht. Soms was veel improvisatie nodig om de projecten tot een goed einde te brengen.

In de afgelopen jaren hebben velen ons gesteund en geholpen, en soms behoord voor vergissingen. Communicatie is daarom heel belangrijk. 'Waarom heb je dat niet eerder gezegd', riep een overste, die zich hevig verzette tegen een steunverlening aan het oriëntatiejaar totdat ik hem vertelde dat van de tien leerlingen er zes binnen enige maanden bij de landmacht zouden binnenstromen. Ook bij zijn eenheid, waar grote tekorten bestaan.

Van zowel de geslaagde als de minder geslaagde projecten is geleerd. De belangrijkste les is dat samenwerking met externe partners alleen werkt als er voor beide partijen een 'win-win' situatie ontstaat en dat projecten intern de KL alleen kans van slagen hebben als er voldoende draagvlak is bij de uitvoerders. Dat betreft de Schoolbataljons, de Dienst Werving en Selectie, de Begeleidingsorganisatie Civiel Onderwijs, de Directie Personeel en Organisatie, het Opleidings- en Trainingscommando en niet in de laatste plaats de mensen van het Legerkorps. →

Al die partijen zijn zich in toenemende mate bewust van het feit dat het krijgen en behouden van voldoende gemotiveerd personeel de komende jaren prioriteit nummer één van de landmacht moet zijn.

### **Van BBT-Totaal naar Flex-P**

Zoals elders in dit nummer valt te lezen (zie het artikel van R.H.

Sandee) blijkt het nodig grote delen van het personeelsbeleid van de landmacht aan te passen. Vanaf het begin zijn vertegenwoordigers van BBT-Totaal hierbij betrokken geweest. De werkgroep Flexibilisering van de Personeelstructuur (kort: Flex-P) onder leiding van de souschef Beleidsvernieuwing moet hier invulling aan geven. Deze Task-Force houdt zich bezig met de modernisering van achterhaalde onderdelen van het personeelsbeleid.

De geleerde lessen van BBT-Totaal komen hierbij goed van pas. Al snel bleek dat veel van wat moest veranderen al in aanzet in de BBT-Totaal projecten zat. Anders gezegd: veel van de projecten van BBT-Totaal passen naadloos in de vernieuwingsfilosofie van Flex-P. De verwachting is dan ook dat in het komende jaar BBT-Totaal als aparte entiteit steeds minder op de voorgrond zal treden en steeds meer vernieuwende projecten onder de paraplu van Flex-P zullen worden gebracht.

Wie daarbij de oudste rechten heeft of belangrijker is, doet niet ter zaken. Belangrijk is te beseffen dat de beoogde vernieuwingen op personeelsgebied nodig zijn om de KL toe te rusten voor de nieuwe eeuw.

Voor deze modernisering is de medewerking van velen nodig, binnen en buiten de KL. Wat uiteindelijk telt is het resultaat. De BBT-Totaal projecten hebben de eerste resultaten al laten zien. Successen én tegenslagen. De meeste medewerkers van de projectorganisatie BBT-Totaal zijn nu op een of andere wijze betrokken bij de uitwerking van plannen van Flex-P en hebben het vaste voornemen ook daar op korte termijn resultaten te laten zien.<sup>5</sup>

Dat lukt alleen maar als er draagvlak is voor onze projecten bij de commandanten en medewerkers van de KL. De belangrijkste les is daarbij: samen kunnen je veel voor elkaar krijgen.

<sup>5</sup> Voor meer informatie over de werkgroep BBT-Totaal kunt u het Defensie-intranet raadplegen: DP&O/startpagina/werkverband/BBT-Totaal.



Afb. 4 De eerste klas 'deeltijdvoorlichters' tijdens hun opleiding (Bron: AVDKL)

# Verloop tijdens de opleiding

## Verwachtingen en uitkomsten

drs. C.P.H.W. van de Ven\*

### Inleiding

Jaarlijks dient de KL ongeveer 3000 personen aan te stellen voor het bestand soldaten/korporaals Beroepsmilitairen Bepaalde Tijd (BBT). Dit aantal zal op basis van de huidige *Defensienota* nog stijgen. Om aan die aanstellingsbehoefte te voldoen, is een veelvoud van geïnteresseerden benodigd opdat voldoende kandidaten tijdens het sollicitatietraject geïnteresseerd blijven en succesvol de (zware) fysieke en psychologische selectie kunnen doorlopen.

Vanaf het moment dat de kandidaat is aangesteld volgt hij of zij een opleidingstraject bij één van de vier schoolbataljons van het Opleidingscentrum Initiële Opleidingen (OCIO): Centraal, Luchtmobiel, Noord of Zuid. Na de drie maanden durende Algemene Militaire Opleiding (AMO), die bij schoolbataljon Luchtmobiel overigens een aantal weken langer duurt, volgt de BBT-er één of meer functieopleidingen bij de daarvoor bestemde opleidingscentra.

Gedurende het gehele traject, maar met name tijdens de AMO, vindt opleidingsverloop plaats. Bij de lichtingsploegen die in 1998 zijn opgekomen bedroeg het verloop gemiddeld minder dan 15 procent. In 1999 ligt dit percentage echter beduidend hoger, namelijk zo'n 24 procent.

Omdat het behouden van personeel, mede vanwege de gespannen arbeids-

markt, steeds meer de achilleshiel van de KL vormt, is tussentijds verloop een fenomeen dat ons allen raakt. In dit artikel besteed ik daarom aandacht aan de motieven van BBT-soldaten om de opleiding voortijdig te beëindigen, aan het toenemende opleidingsverloop en aan maatregelen om het verloop te reduceren.

### Opbouw van het artikel

Het artikel bestaat uit twee delen; een theoretisch en een empirisch deel. Het theoretische deel bevat een uiteenzetting over eerder uitgevoerd onderzoek naar verloop, uitmondend in een theoretisch model. Dit theoretische model wordt vervolgens als basis gehanteerd voor het empirische deel. Hierin wordt eerst kort ingegaan op de onderzoeksmethode, gevolgd door een uiteenzetting van de onderzoeksresultaten. Het artikel eindigt met enkele kanttekeningen en een afsluitend woord.

### Theoretisch perspectief

Sinds enige jaren bestaat er grote belangstelling voor het fenomeen ver-

loop van personeel. De nadruk bij de meeste studies ligt op vrijwillig verloop, waarbij de werknemer het initiatief neemt de organisatie te verlaten.<sup>1</sup>

In het onderhavige onderzoek hebben we te maken met een specifieke vorm van verloop, namelijk verloop dat kort na intreding in de organisatie plaatsvindt, tijdens de opleiding. De werknemer heeft dus nog niet kennisgemaakt met zijn of haar uiteindelijke baan c.q. functie. De theoretische uiteenzetting heeft voornamelijk betrekking op deze vorm van verloop.

### Modellen van verloop

Een model dat reeds in 1973 door Porters en Steers<sup>2</sup> is geponeerd gaat ervan uit dat medewerkers bepaalde verwachtingen hebben als zij de organisatie binnenkomen. Wanneer de organisatie en de functie niet aan die initiële verwachtingen voldoen, kan ontevredenheid ontstaan, waardoor de kans op verloop toeneemt.

Andere onderzoekers<sup>3</sup> stellen dat ontevredenheid met het werk in de eerste plaats tot gevolg heeft dat de werknemer denkt aan het mogelijk verlaten van de organisatie. Deze gedachten leiden op hun beurt tot het inschatten van de verwachte waarde van het zoeken naar ander werk en van de kosten die ontslag met zich meebrengt. Vallen deze schattingen gunstig uit, dan zal de werknemer een andere baan gaan zoeken. Behalve de kosten van ontslag kunnen bij de inschattingen ook de opbrengsten van ontslag<sup>4</sup> en de opbrengsten van het blijven<sup>5</sup> een rol spelen. →

\* De auteur is als onderzoeker werkzaam bij de afdeling Gedragswetenschappen/DPO/KL.

<sup>1</sup> K. van Dam & H. Thierry (2000). Mobiliteit in perspectief: Een overzicht van onderzoek rond de mobiliteit van personeel. *Gedrag en Organisatie*, 13, 29-49.

<sup>2</sup> L.W. Porter & R.M. Steers (1973). Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.

<sup>3</sup> W.H. Mobley, R.W. Griffeth, H.H. Hand & B.M. Meglino (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.

Bij alle afwegingen tussen blijven of vertrekken is steeds de economie een belangrijke factor.<sup>6</sup> In tijden van hoge werkloosheid en weinig vacante banen zullen minder mensen hun werk opzeggen, zelfs als ze ontevreden zijn. Onder gunstiger omstandigheden, wanneer er op de arbeidsmarkt in ruime mate banen beschikbaar zijn, zullen ontevreden werknemers eerder tot vertrek geneigd zijn dan tevreden werknemers.<sup>7</sup>

De relatie tussen tevredenheid en verloop is daarom sterker in perioden van relatief geringe werkloosheid dan in tijden van relatief grote werkloosheid.<sup>8</sup> Een aanvullende these is dat in tijden van hoge werkloosheid andere determinanten gelden voor verloop dan in tijden van voldoende werkgelegenheid.<sup>9</sup> Dit betekent dat afhankelijk van de economie, i.c. de situatie op de arbeidsmarkt, de gewichten die aan determinanten worden toegekend kunnen variëren.<sup>10</sup>

#### Verwachtingen

Een meta-analyse van 31 studies over het niet uitkomen van verwachtingen<sup>11</sup> resulteerde in de volgende bevindingen: ongerealiseerde verwachtingen hebben een sterke

| Top-3        | Man        | Vrouw      | Totaal     |
|--------------|------------|------------|------------|
| 1. Salaris   | 88 procent | 80 procent | 84 procent |
| 2. Sfeer     | 52 procent | 61 procent | 57 procent |
| 3. Leuk werk | 37 procent | 43 procent | 40 procent |

Afb. 1 Belangrijke aspecten in een baan

invloed op de arbeidssatisfactie, de betrokkenheid met de organisatie, de intentie tot verloop en uiteindelijk het daadwerkelijke verloop. Dit geldt overigens alleen voor verwachtingen omtrent aspecten van de baan die belangrijk worden gevonden. Bij niet gerealiseerde verwachtingen over onrelevante aspecten is verbazing de reactie, in plaats van teleurstelling.<sup>12,13</sup> In haar onderzoek naar 'Belangrijke aspecten in een baan' heeft Van Zijderveld<sup>14</sup> in 1999 jongeren de vraag gesteld: wat zijn voor jou de drie belangrijkste dingen waar je op let of zou letten bij het kiezen van een baan?

#### Salaris

Salaris wordt het vaakst spontaan genoemd, waarbij jongens dit vaker noemen dan meisjes. Meisjes blijken dit overigens minder vaak te noemen

naarmate ze ouder zijn. Bij jongens maakt de leeftijd geen verschil. Personen met een technische opleidingsrichting noemen salaris relatief vaak in tegenstelling tot personen met een opleiding in de verzorging en/of gezondheidszorg.

#### Sfeer

Sfeer (leuke collega's en werksfeer) wordt vaker door meisjes dan door jongens genoemd. Leuk werk (afwisselend, interessant, plezierig en uitdagend) wordt door beide seksen ongeveer even vaak genoemd. Jonge respondenten noemen dit vaker dan oudere respondenten.

Van Zijderveld doet tevens verslag van enkele andere onderzoeken waarbij is nagegaan wat jongeren belangrijk vinden in een baan. Uit een eerste meting, in 1988 gehouden onder leerlingen in de eindexamenklas van het voortgezet onderwijs, kwamen de volgende aspecten naar voren, in volgorde van belangrijkheid.<sup>15</sup>

- 1 een goed inkomen (staat op de eerste plaats bij 75 procent van de jongeren; jongens blijken sterker gefixeerd op het inkomen dan meisjes);
- 2 communicatie op de werkplek;
- 3 inhoudelijke betrokkenheid.

In een onderzoek naar de leefwereld van jongeren zijn in 1988 interviews gehouden met 500 jongeren. De jongeren vormden een a-selecte steekproef van de Nederlandse jeugd in de leeftijdscategorie 12-21 jaar. Op basis van belangrijkheid is de volgende rangorde tot stand gekomen:<sup>16</sup>

- 1 de aard van het werk is leuk, afwisselend en boeiend;

<sup>6</sup> P.W. Hom, Griffith, R.W. & C.L. Sellaro (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141-174.

<sup>7</sup> B.D. Baysinger & W.H. Mobley (1983). Employee turnover: Individual and organizational analysis. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (Vol. 1, pp. 269-319). Greenwich, CT: JAI Press.

<sup>8</sup> J.G. March & H.A. Simon (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

<sup>9</sup> K. van Dam & H. Thierry, *ibidem*.

<sup>10</sup> J.M. Carsten & P.E. Spector (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinski model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.

<sup>11</sup> J.W.M. van Breukelen (1989). Personeelsverloop in organisaties, Een literatuuroverzicht en een model. *Gedrag en Organisatie*, 1, 37-65.

<sup>12</sup> K. van Dam & H. Thierry, *ibidem*.

<sup>13</sup> J.P. Wanous, T.D. Poland, S.L. Premack & K.S. Davis (1991). *The effects of met newcomer attitudes and behaviors: A review and*

*meta-analysis* (Working paper 91-41). Columbus: Ohio State University, College of Business.

<sup>14</sup> J.H. Greenhaus, C. Seidel & M. Marinus (1983). The impact of expectations and values on job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 394-417.

<sup>15</sup> E.A. Locke (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

<sup>16</sup> I.M.M. van Zijderveld (1999). *Belangrijke aspecten in een baan. Overeenkomsten en verschillen tussen jongeren*. Den Haag: Koninklijke Landmacht/CDPO/Gedragswetenschappen.

<sup>17</sup> M. Bois-Reymond du, E. Peters & J. Ravesloot (1994). Keuzeprocessen van jongeren: Een longitudinale studie naar veranderingen in de jeugdfase en de rol van de ouders. 's Gravenhage: VUGA.

<sup>18</sup> F.J. van der Linden (1990). *Groot worden in een klein land: Feiten en cijfers uit het onderzoek naar de wereld van jongeren tussen de 12 en 21 jaar*. Nijmegen, Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen.



Afb. 2 De eerste bivak; een nieuwe ervaring (Bron: AVDKL)

- 2 prettig contact tussen collega's, goede samenwerking, gezellige sfeer op het werk;
- 3 een goed salaris, zelf je geld verdienen, financieel onafhankelijk zijn;
- 4 een baan moet het welbevinden ten goede komen;
- 5 mogelijkheden om je te ontplooiën;
- 6 verantwoordelijkheid dragen;
- 7 goede werkomstandigheden.

Meisjes blijken vooral arbeidsintrinsieke verwachtingen te hebben. Dit zijn verwachtingen die te maken hebben met de aard en inhoud van het werk (zoals afwisseling, goede contacten met collega's, zelfstandigheid en gewaardeerd worden).

Jongens hebben vooral arbeidsextrinsieke verwachtingen, die erop gericht zijn om een buiten het werk gelegen doel te bereiken (zoals een goed salaris, werkomstandigheden en carrière kunnen maken). Met name een eigen inkomen wordt door veel meer jongens dan meisjes belangrijk gevonden.

#### Invloed van het milieu

Ten aanzien van wat jongeren belangrijk vinden in hun baan komt een duidelijk verschil naar voren op basis van milieu:<sup>17</sup>

a Jongeren uit de hogere milieus zijn meer ontplooiing- en carrièregericht dan jongeren uit de lagere milieus.

Hoe hoger het milieu, hoe vaker voor jongeren de nadruk ligt op communicatie, betrokkenheid, leidinggeven, status en carrière.

- b Jongeren uit de middenklasse vinden carrière maken nog belangrijker dan jongeren uit een hoog milieu en willen stijgen op de maatschappelijke ladder via hun baan.
- c Jongeren uit een laag milieu zijn meer materieel georiënteerd en zetten een goed inkomen op de eerste plaats.

Jongeren die op jonge leeftijd al gaan werken (dit zijn dikwijls lager opgeleiden) hebben vaker een vrij instrumentele houding ten aanzien van werken, terwijl bij de latere intreders een inhoudelijke variant overheerst.<sup>18</sup> Ook kunnen belangrijke zaken die met de eigen toekomst te maken hebben, zoals een partner, invloed hebben op wat men belangrijk vindt in een baan.<sup>19</sup>

In een in 1988 gehouden onderzoek bij de schoolbataljons is door Roepers en Duel<sup>20</sup> onderzocht welke kenmerken van een baan als belangrijk worden ervaren. In onderstaande tabel zijn deze aspecten weergegeven.

#### Meetmomenten

Het belang dat men aan bepaalde kenmerken hecht is duidelijk gerelateerd aan het tijdstip of – zo men wil – de vordering in het opleidingsproces. In de eerste week worden vooral aan de werksfeer gerelateerde aspecten het belangrijkste gevonden (teamwork en kameraadschap). Een opmerkelijke afwezigheid in de top 5 op dit tijdstip is salaris. →

| week 1 (eerste dag)       | week 5                           | week 8                         |
|---------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| 1. teamwork               | 1. salaris                       | 1. salaris                     |
| 2. kameraadschap          | 2. kameraadschap                 | 2. kameraadschap               |
| 3/4. werkervaring opdoen  | 3. afwisseling                   | 3/4. teamwork                  |
| 3/4. BOT-er kunnen worden | 4/5. functie krijgen die men wil | 3/4. werkervaring              |
| 5. grenzen verleggen      | 4/5. teamwork                    | 5. functie krijgen die men wil |

Afb. 3 Belangrijkste aspecten van een baan op verschillende meetmomenten

<sup>17</sup> M. Bois-Reymond du, E. Peters & J. Ravestloot, ibidem.

<sup>18</sup> C. den Hartog & G. Kraayvanger (1989b). Arbeid en levensloop. In A. J. Dieleman et al. (Cursusteam), *Pedagogiek van de levensloop. Deel 5 Life-events in de levensloop* (pp. 11-31). Heerlen: Open Universiteit.

<sup>19</sup> C. den Hartog & G. Kraayvanger, ibidem.

<sup>20</sup> W. Roepers & J. Duel (1998). *Voorspelbaar verloop. Een onderzoek naar de ontwikkeling van de verwachtingen en ervaringen, de organisatiebinding en de verloopintentie van Beroeps Bepaalde Tijd van lichtingsploeg 98-3 tijdens de Algemene Militaire Opleiding*. Den Haag: Koninklijke Landmacht/CDPO/Gedragswetenschappen.

Vanaf een bepaald moment, op basis van de gegevens niet nader te specificeren, neemt het belang van salaris (enorm) toe en wordt het, voor de BBT-ers in opleiding, ervaren als de belangrijkste eigenschap van hun baan. Kameraadschap wordt op alle drie de meetmomenten belangrijk gevonden.

#### Psychologisch contract

In onderzoek naar opleidingsverloop bij Schoolbataljon Zuid,<sup>21</sup> waarbij salaris als reden van verloop voor het eerst veelvuldig is genoemd, is het belang van salaris verbonden aan het psychologisch contract tussen werknemers en de organisatie.

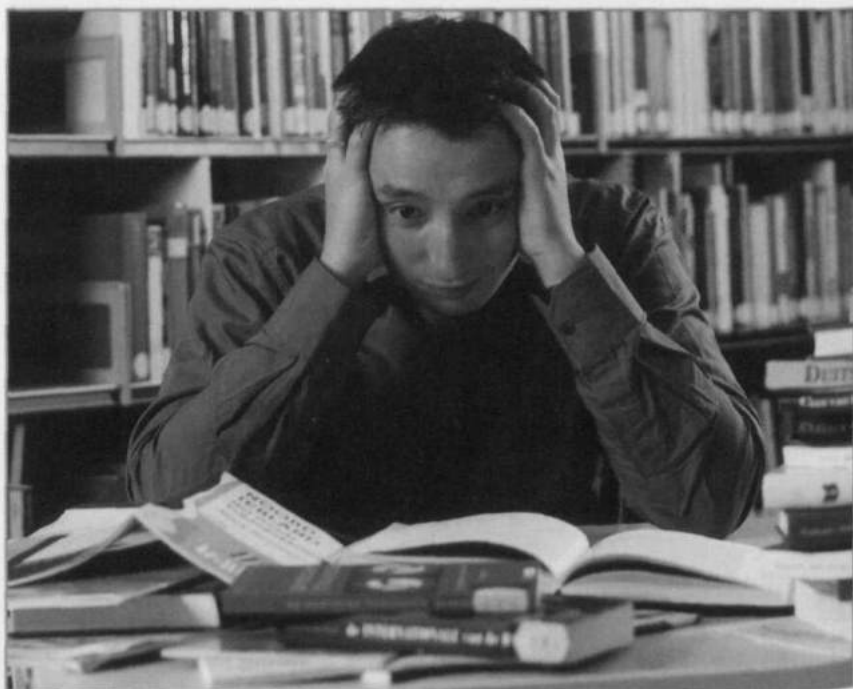
Dit betreft de niet uitgesproken (vaak onbewuste) verwachtingen ten aanzien van wederzijdse verplichtingen die organisatie en individu van elkaar hebben. Het individu verplicht zich tot bepaalde opofferingen en als tegenprestatie verplicht de organisatie zich tot het garanderen van een salaris, bestaanszekerheid en zekerheid over de duur van het werk.

Er wordt bij psychologische contracten een verschil gemaakt tussen transactionele contracten en relationele contracten. Transactionele contracten zijn vooral economisch en extrinsiek gericht, en zijn in de tijd gespecificeerd en tijdgebonden. Deze vorm van psychologische contracten vindt men vooral bij werknemers die door de organisatie voor een afgebakende periode worden ingehuurd met het oog op speciale taken, waarvoor specifieke kennis en vaardigheden nodig zijn. Deze werknemers zijn bereid grote inzet te leveren in ruil voor een behoorlijke geldelijke beloning.

<sup>21</sup> C.P.H.W. van de Ven & L.J. Tibboel (1999). *Exit-onderzoek Schoolbataljon Zuid: Onderzoek naar redenen voor voortijdig verloop bij Schoolbataljon Zuid bij lichtingsploegen 96-08 t/m 98-12*. Den Haag: Koninklijke Landmacht/CDPO/Gedragswetenschappen.

<sup>22</sup> Uit: Jong geleerd; Psychologische contracten en de betrokkenheid van jongeren. *Personeelsbeleid*, 33, 1997, nr. 10.

<sup>23</sup> M. Vogelaar (1999). *Onderzoek naar belangstelling. Arbeidsmarktmonitor Defensie*. DGV DPBO.



Afb. 4 Theorie tijdens de AMO; voor menige leerling flink blokken (Bron: AVDKL)

Relationele contracten zijn zowel economisch als niet-economisch gericht maar zijn verder meer sociaal-emotioneel en intrinsiek van karakter en hebben een open eind (onbepaalde tijd).<sup>22</sup>

Het is dus aannemelijk dat vooral jonge werknemers die voor een korte periode in dienst zijn een meer transactioneel contract zullen ontwikkelen. Een belangrijke verwachting van deze categorie werknemers is dus dat ze voor hun inzet een behoorlijke geldelijke compensatie terug krijgen. Gebeurt dit niet, dan zullen zij ofwel (trachten) de werkrelatie (te) beëindigen of hun inspanning te reduceren tot het niveau waarop de werknemer vindt dat het contract opnieuw in evenwicht is.

Tweederde van de Nederlandse jongeren schat in dat de BBT-er een goed salaris heeft. Dit is gebleken uit een onderzoek<sup>23</sup> naar belangstelling van Nederlandse jongeren voor een baan, uitgevoerd in het kader van de Arbeidsmarktmonitor Defensie 1999. Ongeveer eenkwart van de respon-

denten heeft er geen duidelijk beeld van en slechts een zeer klein percentage denkt dat de BBT-er geen goed salaris heeft.

#### Stressfactoren

Uit onderzoek naar opleidingsverloop bij de schoolbataljons blijkt dat vooral de eerste week en in iets mindere mate de tweede week, gevoelig is voor verloop. De beginperiode verdient dus extra aandacht.

De eerste week van toetreding binnen een organisatie wordt in de literatuur aangeduid als oriëntatieperiode. Ze wordt als een aparte entiteit behandeld omdat deze week gepaard gaat met een hoge mate van stress. Stress die wordt veroorzaakt door het grote aantal rolveranderingen die het individu doormaakt.

Veranderingen waarvan bekend is dat zij een bepaalde stresswaarde bezitten en mogelijk kunnen voorkomen bij nieuwe recruten zijn bijvoorbeeld: de eerste voltijdbaan of nieuwe baan, een verhuizing, het hebben van inkomsten dan wel verhoging of verlaging

ervan, een serieuze beperking van het sociale leven en scheiding van de ouderlijke omgeving. Daarnaast ontstaat stress door het niet uitkomen van verwachtingen en als gevolg van de bezorgdheid dat men niet in staat is te voldoen aan de eisen van de organisatie.

#### Individuele factoren

Een aantal demografische en persoonsgebonden variabelen kan een rol spelen bij verloop. Ten eerste blijkt dat het verloop groter is onder jongere medewerkers dan onder oudere werknemers.<sup>24</sup> Deze relatie kan voor een deel worden verklaard door andere variabelen. Zo heeft een jongere medewerker over het algemeen meer mogelijkheden en minder verantwoordelijkheden dan een oudere medewerker.

Ook is er sprake van een verband tussen diensttijd en verloop: het verloop is relatief groter in de beginjaren van het dienstverband dan in de latere jaren. Demografische variabelen zoals geslacht, opleiding en burgerlijke staat kunnen ook van invloed zijn.<sup>25</sup> Tussen persoonlijkheidskenmerken, interesses, intelligentie en capaciteiten enerzijds en verloop anderzijds zijn geen systematische verbanden aangetoond. Dit bleek overigens ook uit eerder onderzoek van de afdeling Gedragwetenschappen.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> W.H. Mobley (1982). *Employee turnover: causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.

<sup>25</sup> J.W.M. van Breukelen (1991). *Personeelsverloop in organisaties*. Dissertatie, Leiden.

<sup>26</sup> A. Flach (1996). *Afmaken of afhaken: Voor spellers in de psychologische selectie voor opleidingsverloop bij BBT-ers van het Schoolbataljon 11 Luchtmobiele Brigade*. Den Haag: Koninklijk Landmacht/DPKI/Gedragwetenschappen.

<sup>27</sup> A.M. Saks (1994). A psychological process investigating for the effects of recruitment source and organization information on job survival. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 225-244.

<sup>28</sup> J.P. Wanous (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*. Second Edition. Ohio State University. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

<sup>29</sup> J.P. Wanous, ibidem.

#### Voorlichting

De aanpassing van nieuwkomers tijdens de beginperiode is mede afhankelijk van de nauwkeurigheid en de compleetheit van de informatie die het individu heeft gekregen voor de indiensttreding.<sup>27</sup> Onvolledige en onnauwkeurige informatie kan leiden tot ongerealiseerde verwachtingen en een 'realiteitsschok'. De mate waarin de nieuwkomer beschikt over realisti-

in het stadium van de jonge volwassene wordt de keuze gemaakt voor een specifiek beroep. Tijdens de volwassenheid wordt deze keuze verder aangescherpt naar de keuze voor een bepaalde baan en de daaraan gerelateerde organisatie.<sup>29</sup>

De essentie is dat het beeld van personen ten aanzien van hun werk varieert. Het meest algemene beeld



Afb. 5 De touwbaan; al crawlend naar de overkant (Bron: AVDKL)

sche, nauwkeurige en volledige informatie op het moment van indiensttreding, resulteert in positieve attitudes en minder verloop.<sup>28</sup>

#### Baan versus organisatie

Eerder onderzoek naar opleidingsverloop bracht aan het licht dat een deel van de opleidingsverlaters het besluit de KL te verlaten neemt op basis van het niet verkrijgen van de functie die hij of zij voor ogen heeft.

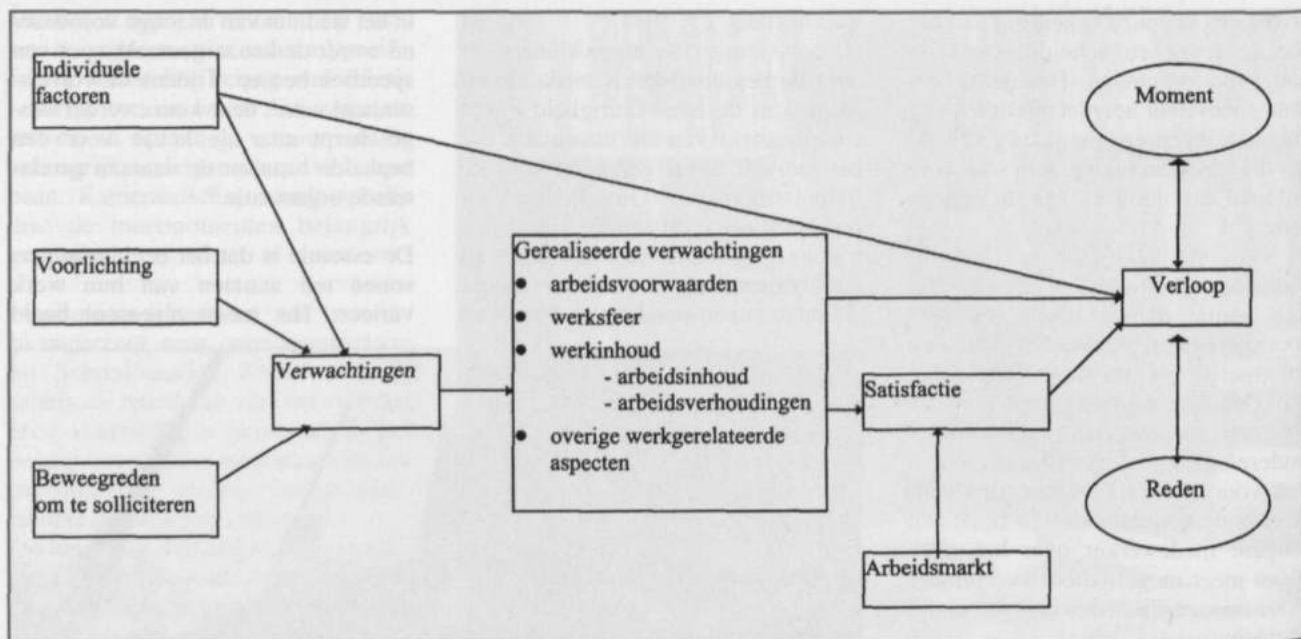
De keuze voor een bepaalde baan bij een bepaalde organisatie is het gevolg van een reeks beslissingen die gemaakt zijn tijdens de groei naar volwassenheid, het zogenaamde 'uitsluitingsproces'. Tijdens de kinderjaren komen (nagenoeg) alle beroepen in aanmerking voor de uiteindelijke beroepskeuze. Gedurende de puberteit wordt deze keuze al verkleind naar een algemene beroepssector en

heeft betrekking op een gewenste beroepssector (militair). Van een verbijzondering is sprake wanneer personen reeds hebben gekozen voor een specifiek beroep (militair chauffeur). Ten slotte kunnen personen reeds een keuze hebben gemaakt voor een bepaalde baan en de daaraan gerelateerde organisatie (militair vrachtwagenchauffeur).

#### Onderzoeksmodel

Het uitgangspunt van de theoretische uiteenzetting is dat de mate waarin aan de initiële verwachtingen kan worden voldaan, bepaalt in hoeverre personen tevreden zijn met hun nieuwe betrekking en uiteindelijk mogelijk het besluit nemen de organisatie te verlaten. Dit geldt, zoals gezegd, alleen voor de verwachtingen omtrent baankenmerken die belangrijk worden gevonden. →





Afb. 6 Onderzoeksmodel van verloop

Salaris wordt steeds als *de* belangrijkste of één van de belangrijkste kenmerken genoemd. Het belang van salaris neemt toe naarmate het profiel van personen meer voldoet aan de onderstaande kenmerken:

- jongeren die zich op jonge leeftijd op de arbeidsmarkt begeven (vaak laag gekwalificeerden);
- jongeren die deel uitmaken van het mannelijk geslacht;
- jongeren uit een lager sociaal milieu;
- personen met een contract voor een afgebakende periode.

In het geval van een baan als BBT-er komt daarbij dat Nederlandse jongeren verwachten dat een BBT-er een goed salaris verdient. Dit is een positief aspect voor de werving, maar dit kan verloop juist doen toenemen aangezien deze verwachtingen mogelijk te hooggespannen zijn en derhalve niet gerealiseerd kunnen worden.

Andere aspecten die jongeren in het algemeen en BBT-ers in het bijzonder als belangrijk achten zijn: een goede werksfeer (teamwork en kameraadschap) en leuk, interessant werk (de functie krijgen die men wil).

Op basis van de rangorde in belang-

rijkheid van baankenmerken (zie afb. 3) is te verwachten dat aan het begin van de opleiding vooral verloopredenen zullen worden genoemd omtrent werksfeer gerelateerde aspecten.

Alhoewel teleurstellende ervaringen aanzien van kameraadschap tijdens de hele opleiding een mogelijke reden voor voortijdig vertrek kunnen zijn, zal (een mogelijke) teleurstelling over het salaris, met uitzondering van het begin van de aanstelling, een nog grotere impact hebben.

#### Toelichting model

- Personen verlaten niet om één reden of eenduidige redenen de opleiding of organisatie. Personen die de opleiding of KL verlaten omwille van een reden die buiten hun beïnvloedingssfeer of de KL ligt, zullen niet door onvrede (in dit model: satisfactie) de organisatie verlaten. Maar ook bij deze personen is iets gebeurd dat niet in lijn ligt met de verwachtingen (in het model: gerealiseerde verwachtingen). Behalve de verschillende redenen die ten grondslag kunnen liggen aan

het ontslag kan de reden van vertrek ook (sterk) gerelateerd zijn aan het moment van ontslag. Tijdens de oriëntatieperiode kunnen bovendien andere redenen doorslaggevend zijn dan in de periode die erop volgt.

- Alleen ongerealiseerde verwachtingen over belangrijke aspecten van het werk (salaris, werksfeer en de aard van het werk) zullen ontevredenheid en uiteindelijk mogelijk verloop tot gevolg hebben.
- Bij een krappe(re) arbeidsmarkt zullen personen sneller geneigd zijn de organisatie te verlaten. Dit betekent dat een gelijkblijvende arbeidssatisfactie bij een krapper wordende arbeidsmarkt tot meer verloop leidt.
- De mate waarin verwachtingen kunnen worden gerealiseerd, hangt samen met hoe realistisch deze zijn. Te hooggespannen verwachtingen zijn moeilijk te realiseren en leiden dus eerder tot teleurstellingen. Verwachtingen kunnen worden gewekt door werving en voorlichting, daarmee samenhangende onrealistische bewegredenen om te solliciteren, en individuele factoren.

## Het empirisch onderzoek

### Onderzoeksmethode

Wat zijn de motieven voor BBT-soldaten om de opleiding voortijdig te beëindigen? Kan de toename van opleidingsverloop worden verklaard? Wat zijn de aandachtsgebieden om het verloop (op korte termijn) te reduceren?

Om deze vraagstellingen te kunnen beantwoorden is het eerder weergegeven onderzoeksmodel geformuleerd. De basisgedachte van het model is:

Verloop tijdens de beginperiode van een aanstelling wordt bepaald door de mate waarin initiële verwachtingen omtrent relevante baanaspecten worden gerealiseerd.

Dit geldt zowel wanneer het initiatief bij het individu ligt als wanneer de organisatie overgaat tot ontslag. Voor beide partijen geldt, in principe, dat ze een positieve houding ten opzichte van elkaar hebben, voorafgaand aan de akte van aanstelling. Wanneer het individu vervolgens het initiatief neemt tot verloop dan is er iets of zijn er meerdere aspecten die niet zo bleken te gaan zoals hij of zij zich dit had voorgesteld.

Wanneer de organisatie overgaat tot ontslag dan ervaart de organisatie een discrepantie tussen de vereisten en de bekwaamheden van de persoon, ofwel: de persoon voldoet niet aan de verwachtingen.

Volgens het bovenstaande zijn er net zoveel redenen voor verloop als er relevante baankenmerken zijn. Om werkbare gegevens te genereren is het daarom van belang om na te gaan of er groepen individuen te onderscheiden zijn die vergelijkbare discrepanties ervaren.

### Dataverzameling

Op basis van het onderzoeksmodel en de als relevant aangemerkte baankenmerken is een vragenlijst opgesteld. Deze zogenaamde 'exit-vragenlijst' wordt door de medewerkers van het Bureau Integratie Kwaliteitszorg (IKZ) van de betreffende schoolbataljons aan iedere BBT-er die de opleiding voortijdig beëindigt, voorgelegd. Het responspercentage is honderd procent.

### Doorstromers

Naast de opleidingsverlaters is ook aan (een representatieve steekproef van) degenen die de opleiding met succes hebben doorlopen een vergelijkbare vragenlijst voorgelegd. Voor deze opzet is gekozen om de antwoorden met die van de opleidingsverlaters te kunnen vergelijken.

Door deze opzet en het continue karakter van het onderzoek zijn de gegevens ook zeer geschikt om de opleiding (doorlopend) te evalueren.

### Tijdsspanne

De tijdsspanne waarin de data voor het onderhavige onderzoek zijn verzameld omvat de periode vanaf maart 1999 tot en met februari 2000. In

totaal zijn de gegevens geanalyseerd van 601 ingevulde vragenlijsten van opleidingsverlaters en 389 doorstromers.<sup>30</sup>

### Onderzoekresultaten

Zoals vermeld, blijken BBT-ers niet om één enkele reden of om eenduidige redenen de opleiding voortijdig te verlaten. In de meeste gevallen betreft het een samenspel van redenen waaraan voor de ene persoon andere motieven ten grondslag liggen dan voor de andere. Gemiddeld heeft een leerling twee tot drie redenen. De meest genoemde zijn 'het militaire leven past niet bij mij' (46 procent van alle opleidingsverlaters noemt dit als één van de redenen), 'heimwee' (28 procent), 'omstandigheden thuis' (24 procent) en 'tegenvallend salaris' (24 procent).

Tussen mannen en vrouwen zijn enkele duidelijke verschillen te constateren. Vrouwen noemen beduidend vaker 'medische reden' (27 procent versus 14 procent) en 'fysieke belasting' (29 procent versus 12 procent). Mannen daarentegen noemen vaker de reden 'salaris valt tegen' (26 procent versus 7 procent).

<sup>30</sup> De resultatensectie van dit onderzoek is tot stand gekomen door analyse van ingevoerde gegevens tot en met februari 2000. Binnenkort zullen de data over heel 2000 voor analyse beschikbaar zijn. Derhalve dient opgemerkt te worden dat er door reeds genomen maatregelen in de loop van 2000 mogelijk enkele wijzigingen in de situatie zijn opgetreden.

| Cluster 1 (n = 127)               | Cluster 2 (n = 122)               | Cluster 3 (n = 88)   | Cluster 4 (n = 59)            | Cluster 5 (n = 90)                               |
|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------|-------------------------------|--|
| heimwee                           | militaire leven past niet bij mij | omstandigheden thuis | niet de functie gekregen      | salaris valt tegen                               |
| mogelijke uitzending              | medische reden                    | heimwee              | weinig carrière-mogelijkheden | militaire leven past niet bij mij                |
| militaire leven past niet bij mij | fysieke belasting                 | mogelijke uitzending | beginnen studie               | betere baan                                      |
| plaatsing Duitsland               | betere baan                       |                      | weinig mogelijkheden<br>BOT   | weinig carrière mogelijkheden<br>beginnen studie |

Afb. 7 Clusters van verloopredenen

Het gegeven dat BBT-ers om meerdere redenen de opleiding verlaten doet de behoefte ontstaan om, in het kader van de inzichtelijkheid en de hanteerbaarheid, te onderzoeken of er combinaties van verloopredenen door meerdere personen gemeenschappelijk worden genoemd. Het blijkt dat de opleidingsverlaters inderdaad in vijf categorieën/clusters te kunnen worden ingedeeld. De volgende redenen voor verloop zijn daarbij in de analyse niet meegenomen: 'andere functie binnen de KL', 'ontheven', 'tijdelijk stoppen' en de reden 'anders'. Bij de eerste drie redenen betreft het niet een

*van heimwee, omdat ik het thuis zo goed heb en hier niet. (...) Ik mis de thuissituatie. Besef dat ik de zes maanden uitzending niet aankan. Vind de KL wel een goede werkgever.*

In het eerste cluster speelt heimwee een centrale rol. Van de 127 personen noemen 113 dit als reden voor verloop. Heimwee wordt vaak gecombineerd met de reden 'mogelijke uitzending' en/of 'het militaire leven past niet bij mij'.

Van de gehele exit-groep neemt bijna eenderde het besluit de opleiding te verlaten reeds in de eerste twee



**Afb. 8 De schuttersput; zorgen voor vuur- en zichtdekking** (Bron: AVDKL)

(definitief) verlies voor de organisatie. Voor de reden 'anders' geldt dat deze te divers is om te worden meegenomen.

In het navolgende beschrijf ik de clusters en licht de resultaten toe. Vervolgens ga ik na in hoeverre voor de hele onderzoekspopulatie verwachtingen zijn gerealiseerd omtrent de belangrijkste baanaspecten, alsmede in welke mate dit van toepassing is bij de verschillende clusters.

#### **Cluster 1 Heimwee/uitzending**

Citaat opleidingsverlater: *Ik heb last*

weken. Van deze groep komt veertig procent uit dit cluster. Binnen cluster 1 valt eigenlijk nog een onderscheid te maken tussen twee sub-clusters. In het eerste wordt heimwee niet genoemd in combinatie met mogelijke uitzending en personen in het tweede sub-cluster noemen, zoals eigenlijk verwacht zou mogen worden, heimwee wel in combinatie met mogelijke uitzending.

De twee clusters verschillen opmerkelijk over het moment van vertrek; van de personen die alleen heimwee noemen (of in combinatie met een

andere verloopreden) neemt tweederde het besluit reeds in de eerste twee weken, ten opzichte van eenderde van degenen die ook 'mogelijke uitzending' noemen.

Naast de bevinding dat personen die de opleiding voortijdig beëindigen significant jonger zijn dan personen die de opleiding wel succesvol doorlopen, zijn vooral personen uit cluster 1 aan de jonge kant. De gemiddelde leeftijd bedraagt 18,5 jaar in vergelijking met de 19 jaar gemiddeld van de totale exit-populatie en 20 jaar van de doorstromers (de laatstgenoemden zijn echter wel reeds maximaal een halfjaar langer in dienst). Zoals te verwachten is het aandeel 17-jarigen in dit cluster ook groter dan bij de overige clusters. Gerelateerd aan het voorafgaande komen in cluster 1 ook relatief veel 'ongetrouwden en inwonend bij ouders' voor.

Behalve de bevinding dat personen uit cluster 1 minder positief zijn over de werktijden, geeft met name in dit cluster een groot percentage aan dat de verwachtingen omtrent de werksfeer niet of nauwelijks zijn uitgekomen. Personen uit cluster 1 vinden vooral, en meer dan de andere clusters, dat ze te weinig respect en waardering hebben gekregen en dat er te weinig mogelijkheden voor eigen initiatief waren (waaronder: ook zelf beslissingen kunnen nemen en niet alles opgedragen krijgen). Van alle clusters hebben de personen in cluster 1 de periode in dienst het minst positief ervaren.

#### **Cluster 2 Militair/fysiek**

Citaat opleidingsverlater: *Je hebt een heel ander beeld van dit werk en ik besefte dat ik het fysiek niet meer aankan.*

De meest genoemde reden in cluster 2 is: 'het militaire leven past niet bij mij'. Deze reden wordt vooral gecombineerd met medische redenen en/of fysieke belasting. Verhoudingsgewijs wordt in dit cluster ook vaak aangegeven dat de betrokkene (reeds) een betere (of fysiek minder zware?) baan heeft gevonden.

Alhoewel dertig procent van de personen uit cluster 2 ook het besluit reeds in de eerste twee weken heeft genomen, neemt een relatief hoog percentage 'de benen' in de weken 3, 8 en 9. Dit zijn de momenten tijdens de AMO, of direct erop volgend, dat er bivakken plaatsvinden en de fysieke belasting wordt verzaamd.

Binnen de gehele groep opleidingsverlaters komen relatief meer vrouwen voor dan in de groep doorstromers. Procentueel komen de meeste vrouwelijke dienstverlaters voor in dit cluster. Over het geheel genomen zijn de personen uit dit cluster tevreden met de diverse baanaspecten. Zij geven echter aan beduidend meer moeite te hebben met het tempo van de AMO, LO-sport en velddienst/oefeningen.

#### **Cluster 3 Omstandigheden thuis**

Citaat opleidingsverlater: *Ik heb problemen thuis met mijn vriendin, ze kan er niet tegen dat ik een hele week thuis weg ben.*

Personen in cluster 3 geven allen aan dat ze de opleiding hebben verlaten vanwege omstandigheden thuis. Dit gaat in een aanzienlijk aantal gevallen gepaard met gevoelens van heimwee en (problemen met een) mogelijke uitzending.

Hoewel zou kunnen worden verwacht dat het moment van vertrek voor personen uit cluster 3 gelijkmatig is verdeeld over de opleiding nemen relatief veel personen dit besluit in week 5 en 6. De gemiddelde leeftijd van cluster 3 is het hoogst van alle clusters en vergelijkbaar met die van de doorstromers.

Ten aanzien van de genoten vooropleiding kenmerkt dit cluster zich door verhoudingsgewijs meer personen die alleen lager onderwijs hebben genoten alsmede relatief veel personen met een mbo-diploma. Relatief veel personen hebben het ouderlijk huis inmiddels verlaten. Ook kenmerkt het cluster zich door de grote mate van werkervaring. Diverse

werkgerelateerde aspecten worden door personen in dit cluster het hoogst gewaardeerd; ook zijn ze het meest positief over de afgelopen periode. Daarentegen kunnen zij van allen op de minste steun van het thuisfront rekenen voor wat betreft de keuze voor een baan als BBT-er en de mogelijkheid uitgezonden te worden.

#### **Cluster 4 Niet de beoogde functie gekregen**

Citaat opleidingsverlater: *Een hoop gezeur om functies, die er wel zijn, maar die zonder rekening te houden met de personen worden gegeven.*

Alle personen in cluster 4 geven als reden voor verloop dat ze niet de functie hebben gekregen die ze hadden verwacht of waarvoor ze hadden geopteerd. De redenen 'weinig carrièremogelijkheden', 'beginnen met een studie' en 'weinig mogelijkheden om BOT-er te worden' komen verhoudingsgewijs veelvuldig voor.

Niemand in dit cluster neemt het besluit reeds in de eerste week. De weken waarin verloop plaatsvindt zijn voornamelijk de weken (7 tot en met 9) waarin de functietoewijzing plaatsvindt. Verhoudingsgewijs komen in dit cluster weinig vrouwen voor. Kenmerkend is voorts de vooropleiding van de personen. Binnen cluster 4 komen namelijk relatief weinig personen voor met een algemene opleiding (mavo/havo) en bijna de helft komt rechtstreeks van de opleiding af, ten opzichte van 29 procent bij de andere clusters.

In vergelijking met de overige clusters is de waardering van de arbeidsvoorwaarden, met uitzondering van de werktijden, lager. Vanzelfsprekend scoren de personen in dit cluster heel slecht op de vraag of ze de gewenste functie hebben gekregen.

#### **Cluster 5 Tegenvallend salaris**

Citaat opleidingsverlater: *Het salaris is veel te weinig voor het werk dat je hier moet verrichten.*

'Tegenvallend salaris' wordt door alle

personen in cluster 5 genoemd als reden van voortijdig vertrek. Dit wordt in veel gevallen gecombineerd met 'het militaire leven past niet bij mij' (of is het dat deel van het militaire leven?). Ook de redenen 'betere baan', 'weinig carrièremogelijkheden' en 'beginnen studie' worden in dit cluster relatief vaak genoemd.

Verloop binnen cluster 5 manifesteert zich in twee perioden. De eerste periode is week 2, het tijdstip waarop de rekenmeester de BBT-ers voorrekenent hoeveel zij netto overhouden. De tweede omvat de weken 5 tot en met 7, de periode waarin de eerste bankafschriften de BBT-ers bereiken.

Ten aanzien van persoonskenmerken onderscheidt dit cluster zich door het zeer geringe aantal vrouwen, de relatief hoge leeftijd en het daarmee samenhangende geringe percentage 17-jarigen.

Relatief veel personen hebben voorafgaand aan de aanstelling reeds werkervaring opgedaan. Duidelijk is dat vooral in dit cluster de verwachtingen omtrent arbeidsvoorwaarden in mindere mate zijn uitgekomen: 74 procent geeft aan dat deze verwachtingen niet of nauwelijks uit zijn gekomen. Eenzelfde percentage geeft een onvoldoende voor het salaris: het gemiddelde rapportcijfer is een 4,1.

Nagenoeg iedereen in dit cluster denkt buiten de KL meer te kunnen verdienen. Ten aanzien van de werksfeer en de arbeidsverhoudingen geeft een groot percentage aan ontevreden te zijn over gekregen (respect en) waardering. Wat betreft de opleiding geeft een relatief groot percentage aan moeite te hebben met de studie- en avondbelasting.

### **Belangrijkste baanaspecten**

#### **Een goed inkomen**

Het belangrijkste baanaspect waarover de onderhavige doelgroep verwachtingen heeft, is een goed inkomen. Dit is echter ook het aspect waarover de grootste teleurstelling

heerst. Van zowel de opleidingsverlaters als de doorstromers vindt bijna de helft dat de verwachtingen omtrent de arbeidsvoorwaarden niet of nauwelijks zijn uitgekomen. Vrouwen zijn hierover overigens aanzienlijk positiever (26 versus 49 procent).

Ten aanzien van de waardering van het salaris zijn personen die de opleiding met succes hebben voltooid negatiever dan de personen die de opleiding voortijdig hebben verlaten (4,6 versus 5,6). Daarbij moet wel rekening worden gehouden dat ongeveer de helft van de opleidingsverlaters al weg is voordat de eerste wedde is gestort.

Op de vraag waar de BBT-ers meer denken te verdienen antwoordt bijna driekwart: buiten de KL, slecht 5 procent denkt binnen de KL meer te kunnen verdienen.

Voor wat betreft een goed inkomen is duidelijk dat alle personen uit cluster 5 (*tegenvallend salaris*) erg teleurgesteld zijn en als het ware uit de organisatie geduwd zijn. Tegenvallend salaris is in dit geval een *push-factor*. Gezien de lage waardering van de hele populatie (opleidingsverlaters en doorstromers) maar vooral het gegeven dat een grote meerderheid denkt dat ze buiten de KL meer kunnen verdienen, werken de aantrekkelijkere salarissen elders als een *pull-factor*. Bij dit alles moet steeds voor ogen worden gehouden dat salaris voor de onderhavige groep juist de belangrijkste vorm van beloning is.

#### Een prettige werksfeer

Het op één na belangrijkste baanaspect is een prettige sfeer op de werkplek. Hierin onderscheidt de mening van de opleidingsverlaters zich in negatieve zin van de doorstromers. Een op de drie voortijdige vertrekkers geeft aan dat de verwachtingen omtrent de sfeer niet of nauwelijks zijn uitgekomen, ten opzichte van 14 procent bij de blijvers. Vooral de gekregen waardering wordt daarbij door relatief veel personen met een onvoldoende gewaardeerd. Overigens worden de andere aspecten die betrekking hebben op de werksfeer, zoals collega's en directe leidingge-



Afb. 9 Camouflage; onzichtbaar maken voor de tegenpartij (Bron: AVDKI)

vende, door zowel opleidingsverlaters als doorstromers met een hoog cijfer gewaardeerd.

#### Heimwee

Niet gerealiseerde verwachtingen omtrent werksfeer zijn vooral voor personen in cluster 1 (*heimwee/mogelijke uitzending*) de belangrijke factor om de opleiding te verlaten. Velen hebben bij het intreden van de organisatie het strakke militaire leven als een dermate grote schok ervaren, dat het besluit om te vertrekken reeds in de eerste week en anders in de tweede week is genomen.

Het verschijnsel heimwee is in grote lijnen onder te verdelen in twee factoren: het moeilijk kunnen scheiden van de vertrouwde (vaak ouderlijke) omgeving, en moeite met het aanpassen aan een nieuwe omgeving.

Gezien de lage waardering van de voorbije periode en het niet uitkomen van de verwachtingen omtrent werksfeer geldt dus vooral dat ze moeite hebben met het aanpassen aan de nieuwe situatie. Daarbij komt dat hoe prettiger de oude omgeving en hoe onaangener de nieuwe situatie voor de personen is, hoe moeilijker het is om de overgang te maken.

Zoals vermeld, geldt dat voor cluster 1 een onderscheid te maken valt tussen personen die heimwee *niet* en personen die heimwee *wel* in combinatie met 'mogelijke uitzending' noemen. Van de personen die alleen heimwee als verloopreden noemen verlaat 67 procent de opleiding binnen twee weken. Voor hen is de aanpassing niet gelukt.

Voor personen die heimwee in combinatie met mogelijke uitzending noemen geldt dat zij zich in meer of mindere mate wel hebben weten aan te passen aan de nieuwe omgeving; zij vertrekken namelijk op een later moment in de opleiding. De anticiperende gedachte uitgezonden te kunnen worden naar een (mogelijk) stressvolle omgeving waarbij scheiding van vertrouwde omgeving echt onomkeerbaar is, doet hen besluiten de opleiding en de KL te verlaten.

#### Werkinhoud

Het derde baanaspect dat door BBT-ers erg belangrijk wordt gevonden is de inhoudelijke kant van het werk. Deze dient leuk, afwisselend en interessant te zijn. Alhoewel de opleidingsperiode een andere is dan de parate periode, is het bij het achterhalen van verloop tijdens de opleiding

van belang na te gaan in hoeverre er mogelijke onvrede bij de onderzoekspopulatie heerst. Er is hierbij een onderscheid gemaakt tussen arbeidsverhouding en arbeidsinhoud.

Voor wat betreft de arbeidsverhouding geldt dat er met name voor twee aspecten verbeteringen wenselijk zijn. Het eerste heeft betrekking op respect en waardering; een wezenlijk percentage binnen de exit-groep geeft namelijk te kennen in onvoldoende mate respect en waardering te hebben gekregen. Ten tweede is een groot deel van mening dat er te weinig mogelijkheden waren voor eigen initiatief. Het belangrijkste bevonden aspect, begeleiding van het kader (kunnen) krijgen, wordt evenwel positief gewaardeerd.

Ten aanzien van de belangrijk gevonden aspecten van inhoudelijke kant van het werk is nagenoeg iedereen van mening dat deze in voldoende mate aanwezig zijn. Sterk gerelateerd aan de baaninhoud is of men de functie die men graag wil, krijgt. Bij personen die de opleiding voortijdig beëindigen is het percentage dat aangeeft niet de functie te hebben gekregen tweemaal zo hoog als bij degenen die blijven.

Voor cluster 4 (*niet krijgen van functie*) geldt dat het ontslagmotief duidelijk ontleend is aan een teleurstelling omtrent de (toekomstige) baaninhoud. Het militaire leven en de KL als werkgever staat hen erg aan maar de toekomstige functie die hen is toegewezen komt niet overeen met hun verwachting en wordt soms zelf opgevat als een schending van een belofte.

Ook voor cluster 2 (*militairfysiek*) geldt dat er een discrepantie is tussen de verwachte baaninhoud en de praktijk. Deze is echter van een andere orde dan die bij cluster 4, waar het om de toekomstige functievervulling gaat. Voor personen in cluster 2 geldt dat ze moeite hebben met de huidige arbeidsinhoud. Aspecten van de opleiding zijn te zwaar of het tempo ligt te hoog.

#### Andere werkgerelateerde aspecten

Voor personen uit cluster 3 (*omstandigheden thuis*) geldt eveneens dat enkele wezenlijke verwachtingen niet zijn uitgekomen of dat er gebeurtenissen hebben plaatsgevonden die niet in lijn met de verwachtingen lagen. In de meeste gevallen liggen deze echter buiten de invloedssfeer van de KL of van de betrokken persoon.

Het betreft vaak sterfgevallen, echtscheidingen, ziekte in de directe omgeving of de partner is het niet eens met de keuze voor een baan als BBT'er, met daarbij behorende mogelijkheid voor langere tijd uitgezonden te worden. Voor al deze redenen geldt wel dat ze (in)direct gerelateerd zijn aan de KL, maar met name aan kenmerken van de BBT-baan; een 24-uurs job die zich soms moeilijk laat verenigen met huis en haard.

#### Opleiding

Hoewel het algemene oordeel over de AMO en de FO ruim voldoende is, is er een aantal aspecten dat verloop kan bevorderen. Zo geeft ruim een kwart van de opleidingsverlaters aan dat ze het tempo van de AMO te hoog vindt, ten opzichte van vijf procent van de doorstromers.

Ook de studie- en avondbelasting worden door de opleidingsverlaters beduidend zwaarder ervaren dan degenen die de opleiding succesvol doorlopen. Ten aanzien van de fysieke belasting tijdens de AMO vinden de afhakers aanzienlijk vaker dat deze 'te zwaar' is, dan wel 'te snel'.

Het grootste verschil is er voor wat betreft 'velddienst/oefeningen'; 24 procent van de opleidingsverlaters vindt deze te zwaar ten opzichte van drie procent bij de doorstromers. De trainingsopbouw wordt door 21 procent van de afhakers als 'te snel' ervaren ten opzichte van tien procent bij de doorstromers.

De leerlingen worden vanaf het begin geconfronteerd met een druk programma. Hoewel duidelijk is dat het om meerdere redenen wenselijk zou zijn om, zeker aan het begin, rustiger aan te doen, is hiervoor gezien de inhoud van de AMO en het uiteindelijk streefdoel simpelweg geen tijd.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> R.E.G. van Achtmaal (2000). *Een kwestie van kiezen. Een onderzoek naar verloop van BBT-ers gedurende de Algemene Militaire Opleiding bij het Schoolbataljon Centraal over de periode februari 1998 tot en met april 1999*. Eindstudie KMA II.



Afb. 10 Exit-interview; de IKZ-functionaris in vraaggesprek met de opleidingsverlater (Bron: Bureau IKZ/Schoolbataljon Centraal)

De gevolgen van dit strakke schema zijn dat er een groot aantal personen vanwege fysieke klachten (onder wie veel vrouwelijke BBT-ers) en een te hoge mentale belasting uitvalt. Daarnaast biedt dit drukke programma geen ruimte voor acclimatisering aan de nieuwe woon- en werkomgeving.

Met name tijdens de eerste week dienen de activiteiten in het teken te staan van het assisteren van de nieuwkomer om de stressvolle nieuwe situatie het hoofd te bieden. Maar ook na de eerste week zijn er door tijdsbrek te weinig rustmomenten en vrije avonden, waarin zich juist een prettige werksfeer kan ontwikkelen.

#### *Toename van verloop*

Wanneer er sprake is van een krappere wordende arbeidsmarkt leidt een gelijkblijvende arbeidstevredenheid tot meer verloop. Dus ook voor de KL geldt dat zelfs wanneer er niets is gewijzigd ten opzichte van 1998, een toename verklaard kan worden door het ruime(re) aanbod vacante banen elders. Duidelijk is dat de economie een moeilijk te beïnvloeden factor is. Om het verloop dat om deze reden plaatsvindt alleen al te neutraliseren, dient de arbeidstevredenheid te worden verhoogd.

### **Kanttekeningen**

Uit de onderzoeksresultaten is tevens duidelijk geworden dat het leven en werken van de militair vele positieve aspecten kent en als zodanig wordt gewaardeerd. Zelfs binnen de populatie opleidingsverlaters is een groot deel erg positief over de periode in dienst. Vooral werkinhoudelijke aspecten en collegialiteit worden door nagenoeg iedereen als aantrekkelijk ervaren. Dit onderzoek heeft echter als doelstelling om juist de knelpunten naar voren te brengen. Inherent hieraan wordt dus weinig aandacht besteed aan de positieve aspecten, maar ook deze zijn tijdens de opleiding in ruime mate aanwezig.

Hoewel de verwachting is dat het verloop door een aantal (ingrijpende) maatregelen aanzienlijk te reduceren valt, is het niet realistisch ervan uit te gaan dat het tot nagenoeg nul is terug te brengen. Daarvoor zijn te veel factoren van invloed op het verloop waarvan sommige niet of nauwelijks zijn te beïnvloeden, zoals thuisfrontgerelateerde aspecten.

Bij alle maatregelen dient steeds voor ogen te worden gehouden dat ervaren knelpunten voor de ene persoon een normale zaak kunnen zijn voor de

ander. Bij het nemen van maatregelen is het daarom van belang om ervoor te waken dat door het oplossen van het ene probleem er niet een probleem wordt gecreëerd voor een ander.

### **Recapitulerend**

De mate waarin aan initiële verwachtingen omtrent relevante baankennissen tegemoet wordt gekomen bepaalt voor een groot deel de (arbeids)tevredenheid en daarmee uiteindelijk het verloop. Deze relatie is sterker naarmate er op de arbeidsmarkt meer banen beschikbaar zijn. Dit betekent dat een gelijkblijvende arbeidstevredenheid bij een krappere wordende arbeidsmarkt een hoger verloop tot gevolg heeft.

Aan het niet uitkomen van deze verwachtingen en de daaruit voortvloeiende verloopredenen ligt een aantal knelpunten ten grondslag. Door deze knelpunten op te heffen kan de (arbeids)tevredenheid worden verhoogd en daarmee het verloop onder BBT-ers in opleiding worden gereduceerd.

De aandachtsgebieden zijn:

- *de arbeidsvoorwaarden*, deze leiden tot onvrede en kunnen niet concurreren met de salarissen in de burgermaatschappij;
- *de functietoewijzing*, deze dient meer in samenspraak met de BBT-ers plaats te vinden, en
- *de opleiding*, de einddoelen en de daarvoor gereserveerde tijd staan niet in een goede verhouding.

De tijdsdruk die hierdoor ontstaat leidt tot een aantal onwenselijke ontwikkelingen, zoals een realiteitsschok aan het begin van de opleiding, te hoge en te snelle opbouw van de fysieke en mentale belasting alsmede te weinig rustmomenten om een prettige werksfeer te laten ontstaan.

Op basis van deze en andere onderzoeksbevindingen heeft de KL een aantal maatregelen genomen; andere moeten nog worden geëffectueerd. Uit vervolgonderzoek zal binnenkort blijken of en in hoeverre de reeds genomen maatregelen effect hebben gesorteerd.



**Afb. 11 Het uiteindelijke streefdoel; geschikt voor operationeel optreden (Bron: AVDKL)**

# Persoonsgericht personeelsbeleid

J. van Leeuwen – luitenant-kolonel van de Koninklijke Luchtmacht

## Inleiding

Momenteel is het 'Investors in People' (IiP) programma één van de grote trends binnen het 'Human Resources Management' (HRM). Het IiP is een kwaliteitsprogramma voor het personeelsbeleid. Hierin staat de ontwikkeling van het personeel centraal. Deze persoonlijke ontwikkeling moet vervolgens een toegevoegde waarde hebben voor de organisatie. Indien de organisatie tijdens een assessment kan aantonen dat het IiP-programma goed wordt uitgevoerd, dan kan zij het IiP-keurmerk 'voor strategisch personeelsbeleid' gaan voeren.

Zoals dat ook hoort in een (inmiddels) volwassen vakgebied, wordt over het IiP uitvoerig gediscussieerd. De sceptici verfoeien het keurmerk als het bewijs dat een organisatie een trucje kan laten zien, hetgeen zeker geen garantie zou bieden voor de kwaliteit van het gevoerde personeelsbeleid. De voorstanders vinden dat het IiP-proces een goede mogelijkheid biedt tot meer samenhang in het aanwezige personeelsinstrumentarium en dat het de inzet van het personeel verbreedt. Voorts zou door meer aandacht aan het personeel te geven, de productie stijgen en zal de concurrentiepositie (onder andere op de arbeidsmarkt) verbeteren.

Een ander positief aspect van het IiP-proces is dat het verkrijgen van het keurmerk in grote mate afhangt van de wijze waarop het personeel het gevoerde personeelsbeleid ervaart.

Tijdens een assessment worden personeelsleden individueel geïnterviewd, aan de hand waarvan onvolkomenheden van het beleid aan het licht komen. Het is daarom zaak dat niet alleen de procedures in handboeken goed zijn beschreven, maar dat de voorgestane aanpak op bevredigende wijze en zichtbaar voor het personeel wordt toegepast. Dit vereist een passend instrumentarium en een kwalitatief hoogwaardige uitvoering.

In dit artikel bekijk ik het personeelsbeleid binnen de Koninklijke Luchtmacht (KLu) niet vanuit een centraal en theoretisch perspectief, maar juist vanuit de basis, namelijk vanuit een luchtmachtonderdeel waar primaire producten van de KLu worden gerealiseerd.

Eerder liet het personeel met collectieve acties in Den Haag zien dat er grote onvrede heerst over het gevoerde (personeels-) beleid. Het is van belang om niet verder van het personeel te vervreemden, maar toenadering te zoeken en acht te slaan op hun wensen en behoeften. Dit resulteert uiteindelijk in capabeler en beter gemotiveerd personeel, waarmee nog betere resultaten te behalen zijn.

In dit artikel geef ik vanuit een praktische optiek aan hoe Vliegbasis Twenthe (Vlb TW), in samenwerking met de Directie Personeel (DPKLu), het lokaal gevoerde personeelsbeleid inhoud geeft. Daartoe worden eerst enkele achtergronden en overwegingen geschetst. Vervolgens wordt aan de hand van (deels nieuwe) P&O instrumenten een beeld geschetst van de praktische invulling van het perso-

neelsbeleid bij Vlb TW. Daarna geef ik aan waar momenteel in de praktijk lacunes worden ervaren bij de uitvoering van het personeelsbeleid. Het artikel sluit af met een korte samenvatting en conclusies.

## Achtergronden en overwegingen

Door allerlei sociaal-economische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn in Nederland de arbeidsmarkt, de wensen en behoeften van het personeel en de verhouding tussen werkgever en werknemer veranderd. De arbeidsmarkt kent thans een krapte, waardoor het voor de KLu steeds moeilijker wordt om de gewenste aantallen personeel met de gewenste kwaliteiten aan te trekken. Het personeel heeft immers meer alternatieven op de arbeidsmarkt dan alleen de KLu. Dit geldt zowel in de fase van werving en selectie, als de loopbaan binnen de luchtmachtorganisatie.

De uitdaging van het personeelsbeleid is om een goed evenwicht te vinden tussen enerzijds de behoefte van de organisatie en anderzijds de wensen van het personeel. Daarbij zijn de wensen en behoeften van het zittende personeel thans meer dan ooit gericht op aspecten als baanzekerheid en loopbaanbegeleiding, differentiatie in beloning, opleiding en ontwikkeling, arbeidssatisfactie, de combinatie arbeid en zorg, en het verkrijgen van de juiste informatie.

Deze gewijzigde omstandigheden stellen hoge eisen aan de wervings-





**Afb. 1 Vliegbasis Twente** (Bron: Vlb Twenthe)

kracht van de KLU en aan het te voeren retentiebeleid. Om slagvaardig op de arbeidsmarkt te kunnen blijven opereren, is een personeelsbeleid vereist dat anticipeert op de veranderende wensen en behoeften van het personeel.

#### **Personeelsplanning en -beheer**

Naar aanleiding van de hiervoor beschreven ontwikkelingen oriënteert de DPCLU zich nadrukkelijk op een personeelsbeleid dat sterke overeenkomsten kent met hetgeen in het kader van IiP wordt voorgestaan. In lijn hiermee streeft Vlb TW naar een type personeelsbeleid dat het beste kan worden gekenschetst met de term 'persoonsgericht personeelsbeleid'. Zo zal er allereerst voor moeten worden gezorgd dat als een betrouwbare en professionele werkgever wordt opgetreden, die beschikt over een

adequate personeelsplanning en een sluitend personeelsbeheer.

Tal van instrumenten zijn er vervolgens nodig om ervoor te zorgen dat er voldoende competente en gemotiveerde personeelsleden beschikbaar zijn. De kwaliteit van personeelsplanning en het personeelsbeheer moet door verregaande standaardisatie van processen binnen het personeelsbeheer, efficiënter worden en nog beter worden verankerd.

Dit is een veelomvattend proces, dat een gedetailleerde beschrijving van de administratieve organisatie vereist en de daarbij behorende geautomatiseerde ondersteuning. Aan standaardisatie en automatisering wordt momenteel centraal door DPCLU inhoud gegeven. Personeelsplanning is primair een verantwoordelijkheid van het onderdeel geworden.

#### **Structurele aandacht**

Voorts dient er een cultuur te bestaan waarin het management structureel en zichtbaar aandacht heeft voor zijn personeel. De medewerkers moeten er dus écht iets van merken, zoals dat vereist wordt in het IiP-proces. Alleen dan kan daadwerkelijk inzicht worden verkregen in de wensen en mogelijkheden van het personeel en alleen zo kan worden getracht individuele ontplooiingswensen zodanig te kennen dat er een 'win-win' situatie voor werknemer en organisatie ontstaat. Het is duidelijk dat op decentraal niveau inzicht nodig is in de wensen van de individuele medewerker op het gebied van arbeidsvoorwaarden, de combinatie arbeid en zorg, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Hoewel arbeidsvoorwaarden een centraal bepaald beleidsaspect is, waar relatief weinig invloed op uit te

oefenen is, kunnen op de andere terreinen lokaal wel extra instrumenten worden ontwikkeld en vormgegeven.

#### Communicatie verbeteren

Een laatste aandachtspunt is het verbeteren van de interne communicatie. Teneinde de betrokkenheid en motivatie van het personeel verder te vergroten, is het absoluut noodzakelijk de kwaliteit van de interne communicatie structureel te verbeteren. Door het gebrek aan interne communicatie (vooral bottom-up) worden ideeën van het personeel niet of nauwelijks gehoord, laat staan als 'verbeteractie' opgepakt.

Verbetering van de interne communicatie is een aspect dat op lokaal niveau volledig kan worden uitgevoerd. Belangrijk bij dit alles is het uitgangspunt dat de interne beleving van het personeel, alsmede datgene wat het uitstraalt, overeenkomt met de externe communicatie die de beeldvorming en wervingskracht van de KLU in het algemeen en Vlb TW in het bijzonder bepaalt.

### Instrumenten

Onderdelen van de KLU zijn reeds enkele jaren actief om in samenwerking met de DPKLU lokaal initiatieven te ontplooiën ter verbetering van het personeelsbeleid. Er is sprake van een werkverhouding en werkklimaat waarbij het nemen van lokale initiatieven wordt gestimuleerd en ondersteund, mits het past binnen het beleid dat de DPKLU voor ogen staat.

Ook Vlb TW heeft van de gelegenheid gebruik gemaakt om het P&O-instrumentarium te verbreden en te verfijnen. Tevens zocht men naar een synergie waarin het personeelsbeleid van de KLU, het gevoerde decentrale beleid en de specifieke omgevingsfactoren in de regio Twente tot uitdrukking komen.

Omdat op decentraal niveau de directe confrontatie tussen 'vraag en aanbod' plaatsvindt, waarbij veelal de behoefte wordt gevoeld om zoveel

mogelijk op de vraag van lijnmanagement, personeel en potentiële sollicitanten in te kunnen gaan, is de toegevoegde waarde van lokaal ontwikkelde instrumenten evident. Kenmerkende voorbeelden van deze instrumenten zijn:

- decentrale personeelsplanning in het kader van de Planning & Control Cyclus;
- decentrale werving voor onderofficieren;
- beroepsbegeleidende leerweg;
- beroepsondersteunende leerweg;
- vorming van een stagebureau;
- vorming Loopbaan Advies Centrum;
- verbetering van de interne communicatie;
- inspanning kinderopvang;
- leiderschapstrainingen;
- squadron medisch overleg.

#### Decentrale personeelsplanning

De DPKLU is ervan overtuigd dat de luchtmachtonderdelen de meeste kennis bezitten over de concrete ontwikkelingen ten aanzien van formatie en personeelsbestand. Sinds 2000 worden dan ook bezettingsoverzichten, wervingsbehoefte, opleidingsbehoefte en personeelsbegrotingen centraal opgesteld.

De gestelde behoeften en plannen vormen de basis van de personeelsactiviteiten van het komende jaar. Een onderdeelcommandant kan aldus verantwoordelijk zijn voor het stellen van behoeften en het begroten van de daarbij benodigde financiële middelen.

#### Decentrale werving voor onderofficieren

Om optimaal gebruik te kunnen maken van de regionale aantrekkingskracht is in 2000 een proef genomen met het regionaal werven van onderofficieren. Deze proef was een succes en heeft onder andere geleid tot het structureel afgeven van plaatsingsgaranties aan sollicitanten voor Beroeps Bepaalde Tijd (BBT) functies.

Aangezien de bijdrage van de onderdeelcommandant in het vullen van zijn organisatie alleen het aanleveren

van voldoende sollicitanten betreft, vergroot een verdere uitbreiding van decentrale werving de 'vullingsverantwoordelijkheid' van de onderdeelcommandant.

#### Beroeps Begeleidende Leerweg

(BBL)

Teneinde de mogelijkheden van de arbeidsmarkt ten volle te benutten, voert Vlb TW sinds september 2000 de eerste BBL-opleiding voor vliegtuigmonteurs binnen de KLU uit. Langs deze weg krijgen 18 jongeren de kans om in een leer-werktraject van drie jaar een diploma te behalen dat goede kansen biedt op een specialistenfunctie.

Hoewel het project nog maar kort loopt, zijn de verwachtingen positief. Hoewel de investering groot is, zijn dit soort trajecten noodzakelijk om vandaag de dag in de specifieke personeelsbehoefte te kunnen voorzien.

#### Beroeps Ondersteunende Leerweg

(BOL)

In navolging van de DPKLU is decentraal begonnen met een BOL-traject voor technische korporaals. Op deze manier krijgen bij Vlb TW 24 korporaals de gelegenheid zich te kwalificeren voor het niveau van onderofficier. Deze opleiding biedt een belangrijke groep van het lager technisch personeel een goed loopbaanperspectief, terwijl de KLU op termijn kan beschikken over een grote groep ervaren en goed opgeleid personeel op het niveau van Middelbaar Technisch Onderwijs.

Het unieke van dit traject is het grote aantal personen dat van één onderdeel afkomstig is, de intensieve regionale samenwerking met het Regionale Opleidingscentrum, alsmede de gedane toezegging dat plaatsing bij Vlb TW voor de eerstvolgende functie gegarandeerd is. Hiermee kan planmatig een deel van de personeelsbehoefte worden ingevuld.

#### Vorming van een stagebureau

Sinds 1999 wordt binnen de KLU zeer intensief inhoud gegeven aan het BBT optimaal beleid. Dit beleid heeft tot doel om de in-, door- en uitstroom

van BBT-ers te optimaliseren. Hiertoe zijn vanuit de DPKLU tal van beleidsinitiatieven ontplooid. Binnen Vlb TW is een stagebureau gevormd als eerste structurele inbedding van het BBT optimaal beleid in een decentrale organisatie.

Twee adjudanten uit het technisch functiegebied ontwikkelen, begeleiden en coördineren de BBL-, BOL- en stagetrajecten. Staf P&O zorgt vervolgens, in samenwerking met de DPKLU, voor de noodzakelijke randvoorwaarden en behoeftstellingen. Door technisch personeel 'van de werkvloer' bij deze projecten te betrekken is de effectiviteit aanzienlijk toegenomen.

#### **Vorming Loopbaan Advies Centrum (LAC)**

Een volgende stap in de BBT optimaal ontwikkelingen is de vorming van het LAC. Hierin worden de volgende functies ondergebracht: werving, loop-

baanbegeleiding van BBT-ers, bemiddelen van BBT-ers naar arbeidsorganisaties in de burgermaatschappij en het stagebureau. Het LAC moet een proactieve rol spelen ten aanzien van de regionale arbeidsmarkt, het BBT-personeel, regionale opleidingscentra en regionale werkgevers.

Via een gestructureerde aanpak (personeelsontwikkelingsplan) worden BBT-ers zoveel mogelijk gemotiveerd om aan hun loopbaan te werken. Door de mogelijkheden die het huidige personeelsbeleid biedt en de integrale wijze waarop het LAC deze kan toepassen, kan de BBT-er een concreet loopbaanperspectief worden aangeboden.

#### **Verbetering van de interne communicatie**

In het verlengde van het vorige punt is verbetering van de interne commu-

nicatie sinds 1999 een speerpunt binnen de KLU. Nadat lokale onderzoeken hadden plaatsgevonden, is een communicatiebeleidsplan opgesteld waarin een duidelijke visie is vertaald naar doelstellingen en concrete activiteiten. Een deel van de activiteiten betreffen typische P-instrumenten, zoals het invoeren van (verplicht) structureel werkoverleg, het opmaken van taakbeschrijvingen voor alle functies, het versterken van het instrument functioneringsgesprekken en het door middel van diverse media communiceren van relevante beleidsinformatie en onderdeelresultaten. Een voorbeeld van een extra medium is een bedrijfsjournaal, waarmee het personeel op audiovisuele wijze wordt geïnformeerd over ontwikkelingen binnen Vlb TW.

#### **Inpandige kinderopvang**

Op 7 februari 2001 heeft de staatsse-



**Afb. 2 Staatssecretaris Van Hoof opent het kinderdagverblijf van Vliegbasis Twenthe op 7 februari 2001**

(Bron: Vlb Twenthe)

cretaris van Defensie het kinderdagverblijf binnen Vlb TW geopend. Het is het eerste in pandige kinderdagverblijf binnen Defensie. Dit pilotproject voor Defensie biedt het personeel een extra mogelijkheid om arbeid en zorg beter te combineren. Daarnaast gaat er een duidelijke emancipatorische signaalwerking vanuit en heeft het een goede uitstraling naar de regio.

#### **Leiderschapstrainingen**

Het is evident dat verbetering van de bedrijfsvoering en verbetering van de zorg en aandacht voor het personeel staat of valt met goed leiderschap. Teneinde de leidinggevendenden zoveel mogelijk instrumenten mee te geven volgt iedere leidinggevende het programma van Leiderschap Training en Vorming.

Daarnaast zijn zaken als coaching, 'time management', werkoverleg, omgangsvormen en integriteit, en het opmaken van taakbeschrijvingen onderwerp van training. Opdat een gerichte bijdrage kan worden geleverd aan het verbeteren van specifieke situaties staat maatwerk op grond van behoefte voorop.

#### **Squadron Medisch Overleg (SMO)**

Om de structurele aandacht voor de inzetbaarheid van het personeel te borgen is het SMO ingesteld. In het SMO hebben de squadroncommandant, de officier die is toegevoegd aan de squadroncommandant, een arts en de personeelsconsulent zitting. Het lijnmanagement wordt door het SMO ondersteund bij het nemen van beslissingen om de onder hen ressorterende personeelsleden inzetgereed te houden. Tevens vormt het SMO de structurele verbinding tussen het Sociaal Medisch Team en squadroncommandant.

#### **De bestaande lacunes opheffen**

In praktijk blijken de bestaande personeelsinstrumenten, gezien de snel wijzigende omstandigheden, niet altijd afdoende te zijn. Om meer inhoud te kunnen geven aan het 'per-

soonsgericht personeelsbeleid' is een uitbreiding van het instrumentarium noodzakelijk. De behoefte die in de decentrale uitvoeringspraktijk het meest indringend worden gevoeld zijn:

- bekorting van de keurings- en selectieprocedure;
- vergroten en flexibiliseren van de opleidingscapaciteit;
- loopbaanbegeleiding voor BOT-personeel;
- meer financiële ruimte voor externe opleidingen;
- nieuw beoordelingssysteem;
- gedifferentieerd belonen;
- ouderenbeleid.

#### **Bekorting van de keurings- en selectieprocedure**

De praktijk leert ons, in vergelijking met concurrenten op de arbeidsmarkt, dat de KLU via Defensie Werving en Selectie (DWS) een langdurige keurings- en selectieprocedure kent. Daarbij komt dat geselecteerd personeel vaak lang moet wachten totdat het eindelijk kan worden opgeleid. Dit heeft tot gevolg dat uit de beschikbare sollicitanten niet het optimale rendement wordt gehaald. Om dit te voorkomen is een rigoureuze bekorting van de tijd tussen solliciteren en aanstellen noodzakelijk. Decentrale keuring en selectie op het onderdeel, onder regie van DWS, zou dit kunnen bewerkstelligen.

#### **Vergroten en flexibiliseren van de opleidingscapaciteit**

Naast de langdurige wervings- en selectieprocedure kent de KLU een ernstig probleem op opleidingsgebied, namelijk een te beperkte opleidingscapaciteit, die tevens onvoldoende flexibel kan worden aangewend. Het vergroten van de capaciteit en flexibiliteit door gebruik te maken van kennis en faciliteiten die decentraal beschikbaar kunnen worden gesteld, is een deel van de oplossing.

Door meer opleidingen decentraal uit te voeren kan op onderdeelniveau meer maatwerk worden geleverd ten behoeve van de lokale opleidingsbehoefte. Door de vele activiteiten op

het gebied van BBT-optimaal zijn de contacten met Regionale Opleidingscentra geïntensiveerd.

Uit deze contacten wordt steeds meer duidelijk dat het (voor een deel) uitbesteden van opleidingen aan civiele instanties extra oplossingsmogelijkheden bieden. Tot nu toe is hier onvoldoende gebruik van gemaakt.

#### **Loopbaanbegeleiding voor BOT-personeel**

Er wordt momenteel veel energie gestoken in het verbeteren van de loopbaanmogelijkheden van het BBT-personeel. Het wordt echter steeds duidelijk dat er een sterke behoefte bestaat aan het inhoud geven aan loopbaanbegeleiding voor BOT-personeel. Momenteel is dit een onontgonnen terrein, waar voor het personeel en de organisatie veel winst is te behalen.

Om loopbaanbegeleiding voor BOT-personeel inhoud te kunnen geven, zijn instrumenten benodigd zoals actuele functie-eisen, kennis bij en begeleiding van leidinggevendenden, opleidingsmogelijkheden en het vergroten van de mogelijkheden om binnen de regeling 'functietoewijzing' personeel gericht te bestemmen voor functies.

#### **Meer financiële ruimte voor externe opleidingen**

In de burgermaatschappij is vanwege de noodzaak tot employability van het personeel het aantal opleidingsmogelijkheden binnen organisaties drastisch toegenomen. In het kader van onder meer loopbaanbegeleiding, persoonlijke ontwikkeling en verbetering bedrijfsvoering is het van belang in toenemende mate lokaal, naar behoefte, opleidingen te laten plaatsvinden.

Gerichte opleidingen zijn vaak een uitstekend hulpmiddel om competentieproblemen op te lossen en personeel voor te bereiden op nieuwe aspecten van een nieuw te vervullen functie. Het budget dat een KLU-onderdeel momenteel hiervoor tot zijn beschikking heeft is onvoldoende. →

### Nieuw beoordelingssysteem

In het verlengde van het voorgaande punt, alsmede in het kader van een verbeterde interne communicatie en loopbaanbegeleiding, is een aanpassing van het huidige beoordelingssysteem noodzakelijk. Inmiddels is dit reeds onderwerp van overleg met de Centrales van Overheidspersoneel. Het te kiezen systeem moet anticiperen op de eisen die een toekomstig personeelsbeleid aan een dergelijk systeem stelt, zoals gebruikersvriendelijkheid, (deels) variabele beoordelingsitems, werken met competenties, ondersteunend aan het loopbaanbeleid en het aandacht geven aan die aspecten die passen in de strategie van de organisatie.

### Gedifferentieerd belonen

Een ander onderdeel van het personeelsbeleid waaraan lokaal geen inhoud kan worden gegeven is een herinrichting van het beloningssysteem van de KLU. Beloning dient niet (alleen) rangsafankelijk te zijn, maar tevens gebaseerd te zijn op het bezit van al dan niet schaarse competenties. Hoewel een dergelijk systeem reeds een aantal jaren onderwerp van studie is, lijkt de tijd gekomen om hieraan op korte termijn inhoud te geven.

### Ouderenbeleid

De vele veranderingen en de steeds hoger wordende eisen leveren problemen op voor vooral personeel uit de hogere leeftijdscategorie. Dit vraagt om passende maatregelen.

In de burgermaatschappij zijn deze maatregelen inmiddels gemeengoed geworden. Nu in de *Defensienota 2000* is opgenomen dat de leeftijd van functioneel leeftijdsontslag gemiddeld gaat stijgen, neemt de behoefte aan dergelijke maatregelen alleen maar toe. Mogelijke maatregelen zijn specifiek op ouderen gerichte opleidingstrajecten, demotie, verschillende verlofvormen, het creëren van specifieke functies, het minder vaak uitzenden en het aanpassen van de arbeidsomstandigheden.

### Ten slotte

In dit artikel is aandacht besteed aan de ontwikkelingen binnen de KLU die ertoe moeten leiden dat het personeelsbeleid een persoonsgericht personeelsbeleid wordt. Dit type personeelsbeleid steunt op drie belangrijke pijlers:

- kwalitatief hoogwaardige personeelsplanning en personeelsbeheer;
- structurele en zichtbare aandacht voor de wensen en behoeften van het personeel zonder de belangen van de organisatie uit het oog te verliezen;
- een substantiële verbetering van de interne communicatie.

De Vlb TW tracht reeds vanuit deze visie inhoud te geven aan haar personeelsbeleid. Dit gebeurt veelal in goede samenwerking met de DPCLU. Toch wordt op onderdeelniveau

ervaren dat een uitbreiding van het instrumentarium noodzakelijk is. Hierbij gaan de gedachten vooral uit naar het bekorten van de keurings- en selectieprocedure en het vergroten van de opleidingscapaciteit.

Ook zaken als loopbaanbegeleiding, meer financiële ruimte voor opleidingen, beoordelen, gedifferentieerde beloning en ouderenbeleid moeten snel worden ingevuld om mee te kunnen gaan met de ontwikkelingen in de samenleving.

Het defensiepersoneel is nog nooit zo'n kostbaar en kritisch 'productiemiddel' geweest als hedentendage. Dit vraagt van de organisatie een intensivering en vergroting van het anticipatievermogen van het personeelsbeleid. Hiertoe is binnen de defensiebegroting een substantiële verhoging van de personeelsexploitatie gerealiseerd. Vanwege haar professionele P&O-organisatie en de relatief korte lijnen is de KLU in staat zich aan te passen aan de sterk veranderende eisen die aan het personeelsbeleid worden gesteld. Daarbij past zeker het overwegen van de implementatie van het gedachtegoed achter IIP.

Hoewel de fase van optimalisatie nog lang niet is bereikt en veranderingen soms moeilijk realiseerbaar lijken, is gebleken dat het realiseren van verbeteringen toch vaak 'gewoon' een kwestie van doen is.

# Organisatiebeleid Koninklijke Luchtmacht

R.M.G. Janssen – luitenant-kolonel van de Koninklijke Luchtmacht

## Inleiding

**E**lke organisatie wordt met wijzigingen geconfronteerd. Dit geldt zeker ook voor de krijgsmacht(delen). Zij moeten zich dus aanpassen. Organisatiewijzigingen zullen veelal ook om een andere functiewaardering vragen.

De bevoegdheid om organisatiewijzigingen en functiewaarderingsresultaten namens de Bevelhebber der Luchtstrijdkrachten (BDL) vast te stellen is – detailwijzigingen voorbehouden – in de regel nog steeds voorbehouden aan de opvolger van Hoofd Afdeling Organisatie BDL, het Hoofd Afdeling Personele Behoeftstelling & Organisatie (HAPB&O) van de Directie Personeel KLU (DPKLU). Wel hebben onderdeel- en ressortcommandanten nadrukkelijker een rol gekregen in de voorbereiding van wijzigingsvoorstellen, ook wanneer deze een omvang van vijf formatieplaatsen of meer hebben en dus worden gezien als reorganisatie in de zin van de Ministeriële Regeling Overlegprocedure bij Reorganisatie (ROR).

In de praktijk roept de actuele situatie regelmatig vraagtekens op. De huidige beleidskaders blijken onvoldoende houvast te geven voor de bij het proces betrokken partijen. Het enige tastbare kader wordt gevormd door de op basis van de maximaal toegestane begrotingssterkte van de KLU geformuleerde formatieplafonds en de door de Sectie Organisatie (SO, voorheen de Afdeling Organisatie) uitgevoerde functiewaarderingen. De

belangrijkste norm die wordt gehanteerd bij dit proces is dus van kwantitatieve aard.

De in de defensiebegroting verwerkte beleidsvoornemens betreffen naast kwantitatieve kaders tevens in toenemende mate kwalitatieve doelstellingen. De opdracht om een verjonging van de krijgsmacht te realiseren, de gewijzigde BBT/BOT-verhoudingen en het loslaten van het concept van *lifetime-employment* zijn inmiddels welbekende thema's.

De hiervan afgeleide financiële besparingen zijn reeds in de begroting verwerkt. De *Defensienota 2000* vraagt dus nog nadrukkelijker van de krijgsmachtdelen om een functioneel beleid te ontwikkelen dat de resultaatverantwoordelijke managers ook kwalitatieve kaders geeft, behalve de beheersing van de maximaal toegestane begrotingssterkte die vooral op kwantitatieve grenzen (formatieplafond) is gericht.

Daarnaast vormen het *Beleid Bedrijfsvoering Defensie 2000*, een zich steeds verder ontwikkelende planning en control-cyclus en niet te vergeten het reeds lang gehanteerde adagium 'decentraal tenzij' belangrijke uitgangspunten voor een kritische beschouwing van het actuele organisatiebeleid binnen de Koninklijke Luchtmacht.

Dit artikel beoogt een aanzet te geven voor een verbetering van de bedrijfsvoering op het gebied van het beheer en de ontwikkeling van de organisatie. Na een beschrijving en analyse van de actuele situatie wordt een oplossingsrichting uitgewerkt.

## Actuele situatie bij de KLU

Zoals aangeduid vragen de actuele ontwikkelingen om een andere benadering van de ontwikkeling en het beheer van de KLU-organisatie. Bovendien is het belangrijk dat resultaatverantwoordelijke commandanten slagvaardig en waar nodig snel kunnen anticiperen en reageren op gewijzigde omstandigheden. De eindverantwoordelijkheid van de bewindslieden dient hierbij echter nadrukkelijk in het oog te worden gehouden, en vraagt in ieder geval om duidelijke en eenduidige kaders voor alle betrokken niveaus.

Daarnaast vormen de in het Besluit Medezeggenschap Defensie (BMD) en de ROR vastgelegde overlegstructuur binnen Defensie en de voor de KLU daarvan afgeleide uitvoeringsregelingen belangrijke randvoorwaarden.

In de praktijk blijkt dat projecten om uiteenlopende redenen vertragen en dat daarnaast nieuwe reorganisatievoornemens elkaar in snel tempo opvolgen. De ontwikkelingen in het kader van verbeterd financieel beheer (bezwaaronderzoek Algemene Rekenkamer) alsmede de beleidsvoornemens in de *Defensienota 2000* vragen om een gewijzigde werkwijze en prioriteitsstelling.

Deze herijking blijkt echter om voor de hand liggende redenen bij veel direct betrokkenen weerstand op te roepen. Bij urgente problemen en projecten die bedrijfsvoering en organisatie betreffen zijn veelal meerdere belanghebbenden uit diverse disciplines betrokken. Ook hebben alle pro-

jecten, vooral bij de direct betrokkenen, een hoge prioriteit maar is er helaas vaak sprake van een reactieve benadering en onvoldoende communicatie en afstemming.

#### Werkwijze bij reorganisatievoornemens

Naast de actuele werkdruk bij de betrokken partijen is de huidige werkwijze een punt van aandacht. De doorgevoerde decentralisatie van een deel van de organisatiebevoegdheden blijkt in de praktijk regelmatig tot onduidelijkheden te leiden en daarmee tot irritaties en vertragingen. De

initiatiefnemers werken, al dan niet met ondersteuning van medewerkers van Staf BDL (zoals Afdeling Bedrijfsvoering Directie Control, Sectie Organisatie, Sectie Gedragswetenschappen) in de regel zelf het reorganisatievoornemen uit in een wijzigingsvoorstel of bij reorganisaties in de zin van de ROR in een zogenaamd Voorlopig Plan (VP).

De formele toetsing van reorganisatievoornemens van onderdelen, resorts, afdelingen en directies namens BDL door de zorg van SO geschiedt in de regel achteraf aan de hand van

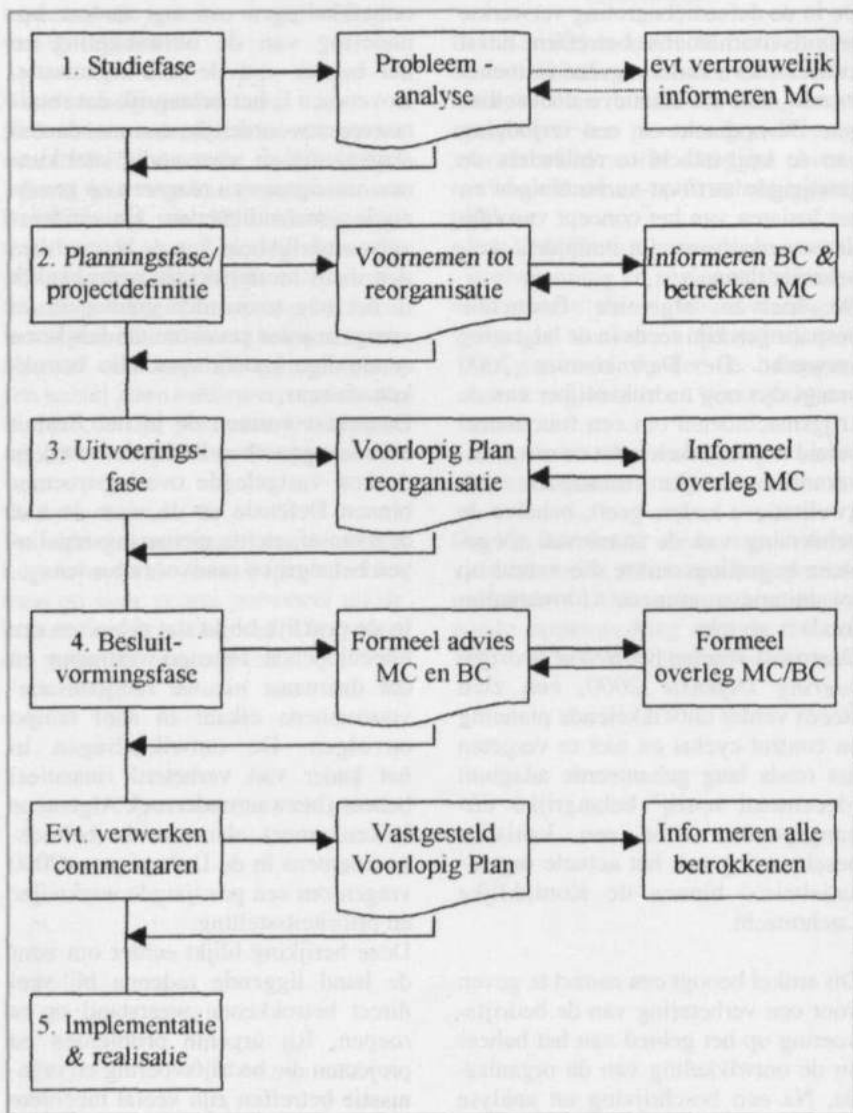
vooraf bij de opsteller(s) vaak onvoldoende duidelijke en eenduidige normen. Bij aanbieding is op lokaal niveau echter vaak reeds veelvuldig gesproken over het reorganisatievoornemen en heeft de medezeggenschapscommissie (MC) ingestemd met het voornemen. Hierdoor ontstaat bij amendering of afwijzing van het voorstel vaak veel onbegrip en dienengevolge weerstand.

Dit veroorzaakt vervolgens extra vertragingen en bovendien kan dit de verhoudingen met de MC en de leden van de Bijzondere Commissies Burgerpersoneel en Militair Personeel KLU (BCBP KLU en BCKLU) alsmede de relaties intern de KLU schaden. Daarnaast groeit het besef dat voor organisatieontwikkeling en veranderingsprocessen alsmede overlegprocedures specifieke kennis en kunde is vereist. Zowel aan de medewerkers van SO als de lokale P&O-functionarissen die zich met dit onderwerp bezighouden worden echter op dit gebied nog te weinig specifieke opleidings- en ervaringseisen gesteld. Gaandeweg ontwikkelt zo iedere functionaris zijn of haar eigen inzichten en stijl. Dit is naar mijn overtuiging mede een oorzaak van de diversiteit van invalshoeken en oplossingsrichtingen op organisatiegebied.

#### Bevoegdheden

Als uitvloeisel van de inspanningen omtrent een verbetering van het economisch beheer (VEB) hebben commandanten onder meer een beperkt mandaat gekregen op het gebied van formatiebeheer. Mede gezien de in de ROR gehanteerde definitie van het begrip 'reorganisatie' is de commandant echter in de praktijk slechts bevoegd om een organisatiewijziging tot en met vier functies vast te stellen. Bovendien dienen aanpassingen binnen de grenzen van de door of namens de BDL vastgestelde hoofdstructuur, bedrijfsvoering, taakopdrachten en overige richtlijnen plaats te vinden.

Een beperkende randvoorwaarde op organisatiegebied is dat bij aanpas-



Afb. 1 Processchema uitvoeringsregeling RORKLU

sing van functies en de daaraan gekoppelde functieniveaus alleen HAPB&O namens de BDL bevoegd is tot functiewaardering, (her)indeling en vaststelling van functies. Daarnaast dienen de voorgenomen wijzigingen binnen het opgelegde formatieplafond plaats te vinden.

#### Stuurinstrumenten

Het enige concrete sturingsinstrument dat momenteel eenduidig de kaders bepaalt op organisatiegebied is het hiervoor genoemde formatieplafond. Het betreft een kwantitatieve norm die is afgeleid van de maximaal toegestane begrotingssterkte en namens de BDL wordt vastgesteld door HAPB&O.

Door de ontwikkelingen op grond van de Defensienota 2000 als ook de consequenties van het arbeidsvoorwaardenoverleg (onder andere de flexibilisering van de arbeidsduur) is in ieder geval een heroriëntering op het formatieplafond noodzakelijk. Beide aspecten hebben namelijk vooral invloed op de personeelexploitatie.

Zo moeten de realisatie van de op basis van de recente Defensienota nagestreefde verjonging en de verhoging van het aantal BBT-ers binnen de KLU gaandeweg tot een substantiële verlaging van de exploitatiekosten leiden. De exploitatie behoort dus leidend te zijn in plaats van de formatie.

#### Overleg

In de afgelopen jaren blijkt de doorlooptijd van wijzigingsvoorstellen en reorganisatievoornemens voor een belangrijk deel mede te worden bepaald door het overleg met de lokale medezeggenschap en het georganiseerd overleg. Zowel op basis van de ontwikkelingen in de regelgeving als de dagelijkse praktijk neemt het overleg met MC en BCKLU/BCBPCLU een belangrijke plaats in binnen de procesgang.

Het is ook goed dat zorgvuldig en zinvol overleg plaatsvindt tussen de overlegpartners, maar er dient door alle partijen wel voor worden gewaakt dat de overlegprocedure niet tot onnodige vertragingen leidt.

Zowel de procedure als de relatie tussen de commandanten en de lokale MC alsmede de DPCLU en het georganiseerd overleg is daarom een punt van aandacht. Door de DPCLU is inmiddels dan ook in overleg met vertegenwoordigers van het georganiseerd overleg gezien hoe de procesgang kan worden verbeterd. Ook in dit proces zijn alle partijen gebaat bij duidelijke en eenduidige kaders. Hiertoe zijn de uitvoeringsbepalingen van de ROR zeer recent aangepast.

#### Relatie met activiteiten van andere afdelingen

Een laatste aandachtspunt betreft mogelijke doublures die ontstaan door onvoldoende afstemming tussen diverse afdelingen die zich geheel of gedeeltelijk op dezelfde materie richten. Hierbij denk ik vooral aan de directe relatie die bestaat tussen procesinrichting en taakstructurering alsmede de organisatiecultuur.

Deze elementen vormen met wisselende accenten het aandachtsgebied van diverse afdelingen binnen de Staf BDL alsmede verwante organisatie-elementen bij de drie ressorts en op de onderdelen.

In het algemeen wordt in de gangbare modellen en theorieën uitgegaan van een verband tussen de hierin onderscheiden grootheden, deelaspecten of aandachtsgebieden. Het gaat te ver om in dit artikel nader in te gaan op de uitgebreide wetenschappelijke basis voor deze materie.

Eén algemeen uitgangspunt verbindt echter de meeste modellen zometeen, namelijk dat verandering van één element in meer of mindere mate onvermijdelijk leidt tot effecten op de overige elementen. Samenwerking tussen afdelingen die zich op dit speelveld begeven vindt slechts incidenteel plaats en beperkt zich veelal tot de relatie tussen organisatie en bedrijfsvoering.

Anderen belangrijke aandachtsgebieden, zoals cultuur en in het verlengde hiervan verbreding van het draagvlak voor nagestreefde veranderingen, worden zelden doelgericht in ogenschouw genomen.

## Analyse

De afgelopen jaren is bij reorganisaties steeds vastgelegd dat in de regel na twee jaar een evaluatie van de nieuwe organisatie plaatsvindt. Dit blijkt in de praktijk beslag te leggen op een belangrijk deel van de capaciteit van SO. Vaak wordt bij deze evaluaties slechts oppervlakkig gekeken naar de organisatie van het betreffende onderdeel.

Tussentijds niet direct in relatie tot de organisatietabel verworven inzichten, zoals op basis van INK-activiteiten of een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) worden echter zelden structureel in beschouwing genomen. De inspanningen beperken zich mede daardoor veelal tot een herbeschouwing van functieniveaus en formatieomvang. Daarnaast loopt de centrale planning vaak niet in de pas met de ontwikkelingen op de onderdelen en wordt deze regelmatig verstoord door een herijking van prioriteiten, zowel bij de onderdelen als bij de staf.

#### Functie- en personeelsbestand

In de eerste helft van 2000 is bij de KLU de betrouwbaarheid van de functie- en personeelsbestanden zoals opgenomen in het personeelsinformatiesysteem HRS onderzocht. Hierbij is vastgesteld dat deze extra aandacht behoeven en dat de kwaliteit van de gegevens in HRS dient te worden verbeterd. Bovendien is nadrukkelijk gebleken dat er mede wegens de elkaar opvolgende doelmatigheidsoperaties binnen Defensie inmiddels sprake is van een aanzienlijke spanning voor wat betreft de maximaal toegestane begrotingssterkte.

Ten slotte vormt de actuele arbeidsmarktsituatie een belangrijk aandachtspunt. In opdracht van de BDL wordt aan deze aspecten extra aandacht besteed. Deze elementen behoren voor een belangrijk deel tot het aandachtsgebied van DPCLU. Beheer en planning van de functie- en personeelsbestanden en als belangrijke afgeleiden daarvan het financieel beheer en de bepaling van de aanstel-



lingsopdracht bij de KLU zijn groten-deels afhankelijk van de betrouwbaarheid en volledigheid van de HRS-gegevens. Derhalve is bij alle betrokkenen, zowel in de staf als in de lijn, een intensivering van de inspanningen ingezet om de noodzakelijke verbeteringen te realiseren. In de praktijk blijkt echter dat het mede door alle overige prioriteiten bijzonder moeilijk is aandachtspunten gedegen aan te pakken en af te ronden.

Daarnaast zijn in het kader van de Defensienota 2000 additionele inspanningen noodzakelijk. Eén van de onderwerpen in de Defensienota 2000 betreft de leeftijds- en rangsopbouw van de krijgsmacht. De krijgsmachtdelen dienen in dit decennium mede in het licht van de nagestreefde uitbreiding van het aantal BBT-militairen het volume arbeidsplaatsen op instroomniveau uit te breiden ten koste van functies op hogere niveaus.

De KLU wil de in de Defensienota 2000 vastgelegde beleidsvoornemens onder meer realiseren op basis van 'process redesign'. In de komende jaren zal per functiegebied worden gezien in hoeverre met behulp van taakherstructurering de verjonging van de KLU en een substantiële uitbreiding van het aantal BBT-functies alsmede de daarvan afgeleide exploitatiewinst kan worden gerealiseerd.

Daarnaast moet dit door flexibilisering en vereenvoudiging van de instroomprofielen leiden tot een substantiële verhoging van de aanstellingsresultaten, mede door de verbreding van het arbeidsmarktpotentieel waaruit de KLU in het kader van de vervangingsbehoefte kan putten.

Met uitzondering van dit laatste aspect hebben commandanten en andere lijnmanagers echter geen belang bij de realisatie van deze beleidsvoornemens, noch worden zij er momenteel op aangestuurd. Daarom ligt in eerste instantie centrale sturing voor de hand of dienen duidelijke en eenduidige richtlijnen en normen te worden vastgesteld die een

decentralisatie mogelijk maken. Hiervoor zijn naast de nu gehanteerde kwantitatieve norm – het reeds genoemde formatieplafond – echter aanvullende kwalitatieve normen noodzakelijk.

#### Diagnose van de actuele situatie

Een deel van de actuele aandachtspunten vindt zijn oorsprong in prioriteitsstelling en de inzet van schaarse mensen en middelen. Daarnaast lijkt er een onbalans te bestaan tussen taken en verantwoordelijkheden en de daaraan verbonden bevoegdheden. In de praktijk blijkt dat bij diverse belanghebbenden en betrokkenen verschillende opvattingen bestaan omtrent c.q. onvoldoende inzicht bestaat in processen, kaders, afbreukrisico's en gevoeligheden op het gebied van beheer en ontwikkeling van de KLU-organisatie. Wellicht mede hierdoor is op werkniveau sprake van onvoldoende draagvlak voor de uitvoering van de aan de KLU opgelegde beleidskaders.

### Oplossingsrichting

Hiervoor zijn kanttekeningen geplaatst bij de actuele werkwijze. Bovendien is globaal ingegaan op het overleg met MC en BCKLU/BCBPCLU. Verder is gesignaleerd dat vele functionarissen binnen de KLU vanuit hun eigen invalshoek belang hebben bij de inrichting van de KLU en daarom op enigerlei wijze invloed uitoefenen op de KLU-organisatie. Ten slotte is kort aandacht besteed aan nieuwe ontwikkelingen alsmede de kennis en kunde van de KLU-medewerkers die een coördinerende, adviserende en ondersteunende rol spelen bij het beheer en de ontwikkeling van de KLU-organisatie.

Ik acht het noodzakelijk om in de toekomst de processen en kaders met betrekking tot het beheer en de ontwikkeling van de organisatie te verbeteren.

Hierna wordt als mogelijke oplossingsrichting een gefaseerde aanpak voor reorganisaties uitgewerkt. Deze

is in lijn met de nieuwe Uitvoeringsbepalingen Koninklijke Luchtmacht bij de ROR (URORKLU), waarover eind december 2000 overeenstemming is bereikt met de BCKLU en BCBPCLU.

Momenteel wordt in samenwerking met vertegenwoordigers van de resorts en onderdelen op basis van de hierna beschreven aanpak het functioneel organisatiebeleid voor de KLU nader uitgewerkt.

#### Systematische aanpak

De hoofdlijnen van dit functionele organisatiebeleid zijn weergegeven in afbeelding 1. Bij een reorganisatie kunnen globaal vijf fasen worden onderscheiden, te weten: de studiefase, de planningsfase, de uitvoeringsfase, de besluitvormingsfase en ten slotte de realisatiefase.

Deze fasen vormen de basis voor een systematische aanpak van een reorganisatietraject. Drie van deze fasen leveren bovendien de formele basis voor het overleg met de MC en de BCKLU en BCBPCLU, zoals vastgelegd in de URORKLU. Hierna worden de verschillende fasen nader uitgewerkt.

#### Fase 1: Studiefase

De behoefte om organisatie, bedrijfsvoering en cultuur te stroomlijnen of te wijzigen kan worden ingegeven door vele oorzaken. Zo kunnen in de praktijk geconstateerde knelpunten of verbeteringsmogelijkheden, de vervanging of afstoting van materieel of een gewijzigde taakstelling het startschot vormen voor een nadere analyse.

In de studiefase wordt gezien wat er aan de hand is, of en waarom er iets gedaan moet worden aan de oplossing van het vraagstuk en ten slotte welke personen, organisatie-elementen en/of middelen er zijn betrokken bij het vraagstuk.

Deze probleemanalyse levert informatie op over de aard en ernst van het vraagstuk, over wie er last van heeft en welke belangen er spelen. In deze

fase kan de medezeggenschap eventueel reeds worden geïnformeerd. Vooral wanneer echter sprake is van mogelijke ingrijpende personele consequenties maar nog niet zeker is of en in welke omvang het project doorgang vindt, verdient het aanbeveling om de MC vertrouwelijk te informeren of eerst in de volgende fase de MC- en BC-leden deze informatie te verstrekken.

#### **Fase 2: Planningsfase**

Deze fase bepaalt voor een belangrijk deel de uitkomst en het slagen van het project. In deze fase wordt naast de vragen *wie, wat en waarom* aandacht besteed aan het *hoe en wanneer*. Er wordt onderzocht wat de reikwijdte is van het voornemen.

Voor eenvoudige vraagstukken die snel en routinematig kunnen worden afgehandeld, is het niet efficiënt en daarom ook niet gewenst om de hierna beschreven werkwijze te volgen. Complexe vraagstukken waarbij meerdere partijen worden beïnvloed door de uiteindelijke keuzes of direct of indirect belang hebben bij de oplossing worden bij voorkeur echter projectmatig aangepakt.

In de planningsfase vindt een afbakening van het project plaats. De uitgangspunten en randvoorwaarden worden vastgesteld, de doelstelling of projectopdracht wordt geformuleerd, de systeemgrenzen worden bepaald en er worden weloverwogen keuzes gemaakt omtrent de veranderorganisatie.

Met dit laatste wordt bedoeld op bijvoorbeeld de instelling van een stuurgroep, projectgroep of werkgroep, worden ad hoc leden geïdentificeerd en wordt gezien of assistentie door interne adviseurs of inhuur van externe deskundigen eventueel noodzakelijk is. Als projectleider treedt bij voorkeur de resultaatverantwoordelijke commandant op of een namens hem gemandateerde vertegenwoordiger.

Kortom, de projectopdracht wordt uitgewerkt in termen van doelen, bevoegdheden, doorlooptijd en fase-

ring, de beschikbaarheid van mensen en middelen, de kwaliteit en kwantiteit van het te realiseren eindresultaat, de wijze en het tijdstip van rapporteren en de opzet en structuur van de projectorganisatie. Het verdient bovendien aanbeveling reeds in deze fase aandacht te besteden aan de haalbaarheid van het project en het draagvlak voor het eindresultaat.

De planningsfase wordt afgerond met een concrete projectdefinitie die wordt uitgewerkt in het schriftelijke voornemen tot reorganisatie. Dit wordt aan alle betrokkenen en belanghebbenden verzonden, onder wie de betrokken MC('s) en de BCKLU en BCBPKLU.

Wanneer er meerdere onderdelen zijn betrokken bij het project kan door de dienstleiding worden voorgesteld om een zogenaamde Bijzondere Gemeenschappelijke Medezeggenschapscommissie (BGMC) in te stellen. De concept-instellingsbeschikking kan in voorkomend geval bij het voornemen worden gevoegd.

#### **Fase 3: Uitvoeringsfase**

In deze fase wordt op grond van de geformuleerde uitgangspunten en binnen de gestelde randvoorwaarden de projectopdracht uitgevoerd. Bij ingrijpende wijzigingen in de organisatie en bedrijfsvoering ligt het voor de hand dat de administratieve organisatie wordt aangepast, nieuwe of aanmerkelijk gewijzigde functies opnieuw worden beschreven en met FUWADEF gewaardeerd alsmede dat de consequenties voor loopbaanprofielen en opleidingen worden gezien.

Daarnaast worden op basis van een vergelijking tussen de bestaande en de voorgestelde organisatie de personele consequenties geanalyseerd en wordt beschreven hoe hiermee bij de realisatie van het voornemen wordt omgegaan. Indien blijkt dat de projectopdracht niet kan worden gerealiseerd binnen de gestelde uitgangspunten en randvoorwaarden dient de projectleider dit direct af te stemmen met de hiervoor bevoegde autoriteit.

De uitwerking van het als resultaat van de planningsfase opgestelde voornemen tot reorganisatie leidt tot een gedetailleerd uitgewerkt reorganisatievoornemen, het zogenaamde voorlopig plan (VP). Dit VP wordt aangeboden aan alle betrokken partijen, waaronder de MC of in voorkomend geval de BGMC alsmede BCKLU en BCBPKLU.

#### **Fase 4: Besluitvormingsfase**

Op basis van het VP voert de commandant overleg omtrent de consequenties voor de lokale organisatie en bedrijfsvoering met de MC. Dit resulteert uiteindelijk in een schriftelijk advies van de MC, waarin onder vermelding van de argumenten eventuele opmerkingen en/of bezwaren zijn verwerkt.

Daarnaast informeert DPKLU gelijktijdig de leden van het georganiseerd overleg (BCKLU en BCBPKLU) omtrent de algemene personele consequenties van het VP.

Wanneer de BC-leden aanleiding zien om het VP te agenderen informeren zij de DPKLU hieromtrent en wordt vastgesteld op welk tijdstip het onderwerp zal worden besproken. Uiteindelijk wordt conform het gestelde in het BMD en de ROR op basis van de ingekomen reacties een besluit genomen.

Als resultaat van de besluitvormingsfase, na afronding van het formele overleg met (BG)MC en BCKLU en BCBPKLU, wordt het VP door de bevoegde autoriteit vastgesteld. Wanneer er geen overeenstemming kan worden bereikt, bestaat de mogelijkheid om het geval voor te leggen aan de geschillencommissie.

#### **Fase 5: Realisatiefase**

Het hiervoor genoemde besluit markeert de start van de realisatie van de in het VP beschreven voornemens. Conform de in het VP aangegeven fasering wordt, in voorkomend geval rekening houdend met de aanpassingen op grond van de resultaten van het overleg, begonnen met de implementatie. →



**Afb. 2 'Vereenvoudiging van de instroomprofielen moet leiden tot meer aanstellingen...'** (Bron: DWS)

Tot voor kort was het overigens gebruikelijk dat in een VP-standaard werd vastgelegd dat in de regel twee jaar na de implementatie een evaluatie van de reorganisatie zal plaatsvinden. Gezien de inmiddels in de planning- en control-cyclus van de KLU verankerde periodieke evaluaties en audits acht ik dit echter niet meer gewenst.

Het zou te ver gaan om met de aanpak van aandachtspunten of knelpunten te wachten tot twee jaar zijn verstreken. Daarnaast ben ik de mening toegedaan dat het geen zin heeft om zonder gegronde redenen na twee jaar tijd en energie te steken in de evaluatie van een reorganisatie die zich voor alle betrokkenen in de praktijk inmiddels heeft bewezen. Het ligt voor de hand

dat de commandant bij constatering van knelpunten, verbetermogelijkheden, gewijzigde omstandigheden of nieuwe ontwikkelingen zelf het initiatief neemt voor een aanpak van dit nieuwe vraagstuk. De cyclus start dan als het ware opnieuw bij de studiefase.

### **Kaders en randvoorwaarden**

Binnen de KLU is de BDL namens de staatssecretaris van Defensie bevoegd de KLU-organisatie of delen daarvan te wijzigen en vast te stellen. De BDL heeft zijn ressort- en onderdeelcommandanten ondermandaat verleend om binnen nader beschreven randvoorwaarden na overleg met de

betrokken MC's de eigen organisatie te wijzigen en vast te stellen.

Vooralsnog blijkt dit in formele zin een zeer beperkt mandaat aangezien deze bevoegdheid zich in de praktijk vaak beperkt tot een omvang van vier formatieplaatsen. Bovendien is de wijziging van functies alsmede de waardering en vaststelling van functieniveaus met behulp van het FUWA-DEF-methode vooralsnog onveranderd een bevoegdheid van BDL. Namens hem wordt hieraan invulling gegeven door DPKLU/HAPB&O. De hiervoor beschreven systematische aanpak biedt binnen nog expliciet te beschrijven kaders en randvoorwaarden mogelijkheden voor verdergaande decentralisatie van organisatiebevoegdheden.

Hierbij kunnen drie hiërarchieke niveaus worden onderscheiden. Bij reorganisaties die één onderdeel betreffen verdient het aanbeveling de betreffende onderdeelcommandant de bevoegdheid toe te kennen, ook wanneer de ROR van toepassing is. Bij eventuele uitstralingseffecten of onderdeeloverschrijdende vraagstukken binnen het ressort zou de bevoegdheid toegekend kunnen worden aan de ressortcommandant.

Ressortoverschrijdende en de KLU als geheel betreffende projecten ten slotte blijven een bevoegdheid van BDL. Bij deze KLU-brede of 'KLU-overschrijdende' reorganisaties zal evenals nu HAPB&O namens hem optreden. De URORKLU biedt reeds de mogelijkheden om op deze wijze te werken.

De hiervoor aangeduide decentrale werkwijze dient echter zorgvuldig en weloverwogen te worden voorbereid en vervolgens ingevoerd. Als eerste dient het proces duidelijk beschreven en vastgelegd te worden. Dit kan in de vorm van processchema's en beschrijvingen met daarnaast zeker in de aanvangsperiode ter ondersteuning van de procesgang checklists en globale richtlijnen voor correspondentie, tabellen en rapportages. Daarnaast dienen de kaders duidelijk en eenduidig te worden geformuleerd, waarbij te denken valt aan een ondubbelzinnige kwantificering in ken- en stuurgetallen.

Voor wat betreft het aspect organisatie liggen een aantal normen voor de hand. Zo is reeds het aan iedere resultaatverantwoordelijke eenheid opgelegde formatieplafond genoemd. Hierin is gedifferentieerd in militairen en burgers het maximale aantal formatieplaatsen vastgelegd, uitgedrukt in voltijd equivalenten (VTE, arbeidsplaatsen van 38 uur per week).

Deze kwantitatieve norm is ook bruikbaar bij de in de nieuwe arbeidsvoorwaarden vastgelegde flexibilisering van de arbeidsduur. Daarnaast is het noodzakelijk om ook een kwalitatieve norm te introduceren om bij ver-

dergaande decentralisatie sturing te geven aan het proces. Het ligt voor de hand om hiervoor een afgeleide van de personeelsexploitatie van de KLU-begroting te kiezen. Deze norm kan worden uitgedrukt in een maximaal bestedingsvolume, in geld dus.

Hierbij dient wel een gedegen afweging plaats te vinden over de exacte formulering van de norm omdat aspecten als leeftijd, opgebouwde rechten en dienstverband complicerende factoren zijn. Er zou gekozen kunnen worden voor het hanteren van middensommen bij bepaling van de maximale exploitatieruimte en de mate van uitputting van het budget.

Ten slotte zou binnen strikte voorwaarden zelfs een gedeeltelijke decentralisatie van de functiewaardering kunnen worden overwogen. Hiervoor kunnen personeelsconsulenten van de onderdelen worden ingezet, begeleid door de coördinator functieanalyse KLU en de functie-analisten van APB&O. De commandanten krijgen zo met name voor de spoedeisende waarderingsonderzoeken de beschikking over eigen analysecapaciteit.

### Afbreukrisico's

Een belangrijk deel van de afbreukrisico's zijn min of meer al aan de orde geweest. Toch wil ik de belangrijkste nog eens kort samenvatten. Allereerst zijn realistische en in het algemeen geaccepteerde doelstellingen, duidelijkheid en betrokkenheid belangrijk voor het welslagen van een herbezinning op het organisatiebeleidskader.

In de huidige praktijk is het gevaar reeds gebleken van onduidelijkheid omtrent de kaders en de daarmee verbonden bevoegdheden. Dit leidt nu reeds incidenteel tot spanningen, vertragingen, onvrede en aantasting van de geloofwaardigheid van sleutelfunctionarissen binnen het proces. Daarnaast kan een overhaaste decentralisatie van organisatiebevoegd-

heden tot praktische problemen leiden. Onvoldoende kennis en vaardigheden bij de sleutelfunctionarissen alsmede het niet volledig realiseren van de noodzakelijke kaders en randvoorwaarden kunnen tot grote knelpunten leiden en daarmee het vertrouwen in de nieuwe werkwijze ondermijnen.

Als aan alle randvoorwaarden wordt voldaan acht ik een verdere decentralisatie van organisatiebevoegdheden in de toekomst echter zeer wel mogelijk. Bovendien kan hiermee verder invulling worden gegeven aan de integrale verantwoordelijkheid van de resultaatverantwoordelijke commandanten.

### Literatuur

- Besluit Georganiseerd Overleg Defensie (Besluit GO).
- Besluit Medezeggenschap Defensie (BMD).
- Ministeriële Regeling Overlegprocedure bij Reorganisaties (ROR).
- Ministeriële Regeling Formatiebesluit Defensie.
- Uitvoeringsbepalingen Koninklijke Luchtmacht bij de ROR (URORKLU).
- J. Lubberding, B. Lievers, D. Verburg – De bestaansvoorwaarden. Wolters-Noordhoff, Groningen, 1998.
- J. Bos, E. Harting (redactie) – Projectmatig creëren. Scriptum Books, Schiedam, 1999.
- H.H.M. Vinkenburg – Stimuleren tot perfectie. Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1997.
- L. de Caluwé, H. Vermaak – Leren veranderen. Samsom, Alphen aan den Rijn, 1999.

# Verjonging en vernieuwing bij de Koninklijke Marine

## De aanloop naar een nieuwe personeelsstructuur

KTZ H. van Eijsden\*

### Inleiding

De samenleving in Nederland, in Europa, in de wereld is de laatste jaren volop in beweging. Rust is er niet, rust zal er volgens ingewijden ook niet meer komen. We leven in een maatschappij waarin de individuele mens een steeds centralere rol gaat spelen en waarin de groei van de economie een belangrijke basis vormt voor toenemende werkgelegenheid.

Daarnaast neemt ook de noodzakelijke aandacht voor de mens voortdurend toe: zorg en onderwijs zijn onderwerpen die bovenaan de politieke agenda staan.

Ook Defensie moet de moderne ontwikkelingen volgen. Het personeelsbeleid zal hiertoe bijgesteld en vernieuwd moeten worden. Zaken die hierbij naar voren komen zijn onder meer: salarismaatregelen, premies en differentiatie in beloning, verbetering van arbeidsomstandigheden, uitbreiding van de zorg en kinderopvang, het aanbieden van werkzekerheid ook na ommekomst van de BBT-aanstelling, en meer.

Nieuw beleid kost echter veel geld, en het vinden van ruimte in een beperkt budget stelt de krijgsmacht voor grote problemen. De oplossingen moeten gevonden worden in het opnieuw stellen van prioriteiten en het schuiven

met bestaande budgetten, waarbij een groot aantal maatregelen in de *Defensienota 2000* is opgenomen.

Deze maatregelen hebben directe gevolgen voor het personeel, voor wie een nieuwe personeelsstructuur wordt gebouwd die flexibeler moet zijn en die tevens binnen het huidige budget moet blijven.

### Kernbegrippen

Een flexibeler structuur binnen het huidige budget. In de *Defensienota 2000* is daartoe het volgende beeld vastgelegd. De krijgsmacht moet bestaan uit een brede basis van militairen met een BBT-aanstelling, tot de leeftijd van 30 à 35 jaar. Daarboven moet een smallere top bestaan uit militairen met een BOT-aanstelling, die tot aan hun LOM-leeftijd bij Defensie werken.

In het kader van het regeerakkoord, waarin is besloten dat de arbeidsparticipatie van ouderen moet toenemen, wordt toegewerkt naar een ophoging van de LOM-leeftijd. De gemiddelde leeftijd in de lagere rangen en standen zal door uitbreiding van de BBT-aanstellingen afnemen, de werkduur van de BOT-militair neemt toe door LOM-ophoging, en de uitstroom in de UKW zal afnemen door een kleiner aantal BOT-militairen.

Dit resulteert in een doelmatiger en goedkoper personeelsbestand, mede omdat hierdoor het aantal postactieven daalt. De *Defensienota* stelt vast dat de verhouding BBT/BOT-personeel

hierbij moet wijzigen van 40-60 procent naar 60-40 procent.

Deze verjonging resulteert in een krijgsmacht waarin vooral de BBT-militairen overwegend in de operationele functies zijn geplaatst. Zorg en opbouw van kennis en ervaring krijgen verder een prominente plaats in het nieuwe personeelsbeleid.

Hiermee is de aanzet gegeven tot een geheel vernieuwde personeelsstructuur, waarin de kernwoorden *verjonging*, *flexibilisering* en *professionalisering* voorop staan. Voor de marine waren deze begrippen niet genoeg. Vooruitlopend op de *Defensienota* is door het projectteam FLEXI-KM onderzocht wat het effect is van de verjonging van het personeelsbestand van de KM. Hierbij werd een groot aantal knelpunten binnen het personeelsbeleid geconstateerd, dat eveneens moet worden aangepakt, wil de nieuwe personeelsstructuur van de *Defensienota* tot (nog) positievere resultaten kunnen leiden.

Het onderzoek naar deze knelpunten dient te leiden tot een verdere en ingrijpende *vernieuwing* van de personeelsstructuur van de KM.

### Verjonging

Ondanks de ogenschijnlijke paradox door de beoogde ophoging van de LOM-leeftijd, wordt gewerkt aan het terugdringen van de gemiddelde leeftijd van het militaire personeelsbestand. De wens om de huidige kwantitatieve verhouding van het BBT/BOT-personeel om te buigen van 40-60

\* De auteur is hoofd van de afdeling Personeelszorg DPKM en tevens voorzitter van de projectgroep Verjonging en Vernieuwing.

| Afk.     | korps                               | bijzonderheden   |
|----------|-------------------------------------|--|
| Z        | Zeediens                            | gebruik en inzet van alle sloopsystemen t.b.v. varen en vechten                        |
| M        | Mariniers                           | inzet van het Korps Mariniers in amfibische of landoperaties                           |
| T        | Technische Dienst                   | onderhoud en beheer van sloopstechnische systemen (voortstuwing enz.)                  |
| E        | Elektrotechnische Dienst            | onderhoud en beheer van wapentechnische systemen (wapens, sensoren, enz.)              |
| A        | Administratie                       | logistiek, financiën, administratie, personele verzorging, enz.                        |
| AR       | Arts                                | -  |
| TA       | Tandarts                            | -  |
| AP       | Apotheker                           | -  |
| SD       | Speciale Diensten                   | officieren in niet-varende functies (vaak in de richting van onderwijs en psychologie) |
| overigen | Vlootpredikant,<br>Vlootalmoezenier | geestelijke verzorging   |

Afb. 1 Overzicht korpsen voor officieren

procent naar 60-40 procent is reeds in gang gezet.

Het effect is duidelijk: de BBT-militair voor wie bij het bereiken van de maximale BBT-leeftijd van 35 jaar geen BOT-aanstelling in het verschiet ligt, zal de KM verlaten. Hiermee wordt voorkomen dat relatief oude militairen de lagere standen en rangen van het personeelsbestand blijven vullen.

Ook is besloten niet alleen alle nieuw instromende manschappen een BBT-aanstelling te geven, maar ook degenen die met succes de onderofficiersopleiding (vvo) hebben gevolgd hun BBT-aanstelling te laten houden tot in ieder geval het moment waarop ze (in beginsel) bevorderd worden tot sergeant.

Toch doen zich hierbij enkele problemen voor. Ten eerste leidt dit nieuwe beleid tot onrust onder het zittend BBT-personeel, dat juist rekening hield met een overgang naar een BOT-aanstelling direct na de vvo. Daarom is een overgangsregeling ingesteld tot 1 januari 2002, waarbij de mogelijkheid voor de manschappen bestaat om te kiezen voor een BBT- of een BOT-aanstelling na het succesvol afronden van de vvo.

De voordelen van een BBT-aanstelling, namelijk de interessante premie-regelingen en employabilityfaciliteiten versus een goede kans om op den

duur toch een BOT-aanstelling te krijgen, worden nadrukkelijk onder de aandacht van de BBT-manschappen gebracht.

Ten tweede blijkt de instroom van benodigd technisch personeel op mbo-niveau dermate moeizaam te verlopen, dat momenteel nog steeds de mogelijkheid moet worden geboden van een BOT-aanstelling voor aspirant-korporaals bij het instromen.

Binnen de duur van zijn aanstelling doorloopt de BBT-militair een mini-loopbaan, waarbij de mogelijkheid bestaat de onderofficiersopleiding te volgen. Een eventuele bevordering tot de rang van sergeant zal normaliter plaatsvinden bij de overgang naar het BOT-segment of in het latere deel van het BBT-segment. Tijdens de lange transitiefase kunnen zich echter problemen voordoen bij de overgang van BBT naar BOT. Er bestaat immers nog een grote 'pool' met BOT-korporaals die eerst nog in aanmerking komen voor bevordering tot sergeant voordat de eerste BBT-korporaals hiervoor kunnen worden geselecteerd.

Vasthouden aan de huidige systematiek resulteert in een kleinere kans op een BOT-aanstelling voor de nieuwe BBT-korporaals.

Een paar opties worden beschouwd om dit risico te verminderen. Zo onderzoekt men de mogelijkheid om manschappen op een jongere leeftijd

de onderofficiersopleiding te laten volgen, om excellerende korporaals-BBT eerder voor bevordering in aanmerking te laten komen en/of het systeem van de blokbevordering ten slotte te laten verdwijnen. Immers, de kans op een uiteindelijke BOT-aanstelling moet reëel zijn wil de KM geloofwaardig zijn als aantrekkelijke werkgever.

### Aanstellingsduur

Gezien de economische hoogconjunctuur kampt ook de marine met grote personeelstekorten door onder meer een bovenplanmatige uitstroom. Iedereen bij de KM weet hoe moeilijk het is om de te grote uitstroom van militairen in te dammen en hoe moeilijk het is om de personele tekorten in te lopen.

Het is een zeer uitdagende taak voor Defensie Werving en Selectie om te voorzien in de nog groeiende aanstellingsbehoefte van de KM. Een mogelijkheid om de druk op de wervingsinspanningen te verlichten wordt evenwel gevonden in het bewerkstelligen van langere aanstellingen. Indien nieuw personeel tekent voor een langere initiële aanstelling of indien zittend BBT-personeel gestimuleerd kan worden om de BBT-aanstelling met enkele jaren te verlengen, heeft dit onmiddellijk een positief

effect op de wervingsbehoefte en ook op de opleidingsinspanningen van de KM.

Echter, een langere initiële aanstellingsduur kan aspirant-militairen afschrikken. De KM beijvert zich desondanks om vooral voor moeilijk te werven personeel een langere initiële aanstellingsduur van ten minste zes jaar te bewerkstelligen. Dit wordt nagestreefd door aantrekkelijke premies te bieden voor met name de knelpuntgroeperingen.

Ook worden interessante premies geboden om verlengen van de BBT-aanstelling te bevorderen. Deze premies worden sinds kort uitgedrukt in vaste bedragen, in plaats van percentages. Dat spreekt zoals verwacht meer tot de verbeelding van aankomend personeel en sluit beter aan bij de huidige arbeidsmarkt. Ook overweegt men om een deel van de premie reeds aan het begin van de aanstelling uit te betalen, gebaseerd op het beginsel 'boter bij de vis'.

### Flexibilisering

Bij de KM wordt sterk de nadruk gelegd op het feit dat in beginsel alle BBT-militairen bestemd zijn voor operationele functieplaatsen. Dat wil zeggen dat de BBT-militair in het algemeen een varende plaatsing heeft of geplaatst is bij de operationele eenheden van het Korps Mariniers. Dit is de beoogde flexibilisering waarvan in de Defensienota 2000 sprake is.

Voor de BBT-er geldt een zogenoemde vaar-thuisverhouding, wat inhoudt dat structureel is geregeld dat de militair regelmatig in de gelegenheid is bij zijn thuisfront (zijn partner of de familieleden) te verblijven, ook al blijft hij operationeel geplaatst.

Overigens zal een klein deel van de BBT-militairen toch aan de wal zijn geplaatst in militaire functies. Deze militairen worden ingezet als een buffer voor de tijdelijke uitbreiding van het operationele functiebestand in geval van crisisbeheersingsopera-



Afb. 2 Het fregat Hr. Ms. Van Speijk op de Atlantische Oceaan

ties en als buffer voor de uitzendingen naar de West.

Voor de BOT-militair geldt de zogenoemde vaar-walverhouding, die inhoudt dat de militair zicht én recht heeft op langere plaatsingen aan de wal teneinde na voorheen veel aan boord geplaatst te zijn geweest, bij zijn partner of gezin te kunnen wonen. De BOT-militair is daarbij bestemd voor de ondersteunende functies aan de wal, op bepaalde momenten in zijn loopbaan afgewisseld met operationele functies op het niveau van kader- of middenmanagement.

### Professionalisering

Militairen worden in beginsel aan de voet van de organisatie aangenomen. Dit houdt in dat de normale instroom plaatsvindt op het niveau van matroos, marinier of aspirant officier. Een kleine groep militairen, vaak na vooropleiding op mbo-, hbo- of zelfs wo-niveau, stroomt in op een hoger niveau. Maar het systeem blijft verder gelijk: de KM is en blijft in beginsel

een gesloten organisatie, die de eigen mensen opleidt bij het moment van instromen en verder gedurende de gehele loopbaan.

Een verdere professionalisering van de marine betekent dan ook dat belangrijke kwalitatieve investeringen in het personeel moeten worden gerealiseerd om het niveau van kennis en ervaring voortdurend te verbeteren. Dit behelst aanscherping van diverse elementen van de opleidingen.

Als eerste zal het noodzakelijk zijn de opleidingen van de KM te stroomlijnen met civiele opleidingen en te streven naar civiele herkenning, erkenning en zo mogelijk certificering van de eigen opleidingen. Dit bevordert tevens de mogelijke uitwisseling (instroom en uitstroom) tussen de arbeidsmarkt en de marine.

Als tweede streeft men naar het getrappt uitvoeren van enkele technische vakopleidingen die op dit moment slechts op één vast moment in de loopbaan worden gegeven. Dit heeft als belangrijk voordeel dat de

| afk. | dienstgroep            | subdienstgroep       | afkorting         |
|------|------------------------|----------------------|-------------------|
| OD   | operationele dienst    | operaties            | ODOPS             |
|      |                        | verbindingen         | ODVB              |
|      |                        | nautische dienst     | ODND              |
| TD   | technische dienst      | werktuigtechniek     | TDW               |
|      |                        | elektrotechniek      | TDE               |
|      |                        | scheepssystemen      | TDS (= TDW + TDE) |
|      |                        | vliegtuigtechniek    | TDV               |
| WD   | wapentechnische dienst | scheepssystemen      | WDS               |
|      |                        | vliegtuigtechniek    | WDV               |
| LD   | logistieke dienst      | administratie        | LDA               |
|      |                        | verzorging           | LDV               |
|      |                        | goederenbeheer       | LDGB              |
|      |                        | geneeskundige dienst | LDGD              |
| MARN | mariniers              | algemeen             | MARNALG           |
|      |                        | verbindingen         | MARNVB            |

Afb. 3 Overzicht (sub)dienstgroepen voor onderofficieren en manschappen

militair op meerdere momenten in zijn loopbaan geactualiseerde kennis op het juiste niveau kan worden bijgebracht. Meer dan voorheen is het van belang de militair tevens een goede functieopleiding te geven: de marine werkt met *state-of-the-art* materieel, waarvoor een gedegen opleiding essentieel is, zowel voor de onderhouder als de gebruiker.

Als derde is het nodig de potentiële capaciteit en kwaliteit van het KM-personeel te onderkennen en de geschikte militairen te selecteren voor een kwalitatieve impuls door een hogere opleiding.

Als vierde dragen wisselingen in operationele en ondersteunende functies (de 'overplaatsingen') bij aan het opdoen van verdere ervaring. De organisatie en de militair zelf dienen zich in te spannen om door een uitgebalanceerde combinatie van wisselende functieplaatsen een bredere opbouw van kennis en ervaring op de werkplek na te streven.

Als vijfde geldt (in het verlengde van het vorige punt) dat 'learning on the job' wordt nagestreefd als verlengstuk van de initiële opleidingen en als middel om de praktijkinvloed op de scholing te optimaliseren. Met deze

vijf onderwijselementen kan worden ingezet op verdere professionalisering van het personeel.

### Werkzekerheid

Voor een deel van het instromende BBT-personeel zal het niet mogelijk blijken te zijn op den duur een BOT-aanstelling te verkrijgen, omdat de behoefte van de organisatie immers beperkt is vanwege een kleiner aantal functies voor BOT-militairen. Ook al stimuleert de KM langere BBT-aanstellingen, ook al is de KM gebrand op behoud van personeel en ook al krijgt iedere BBT-militair een vaste BBT-begeleider toegewezen, er komt een moment dat een redelijk aantal BBT-militairen terug moet keren naar de arbeidsmarkt.

Ook voor dit personeel stelt de KM zich als goed en aantrekkelijk werkgever op. De BBT-er die gaat uitstromen dient een goede arbeidsmarkt-kwalificatie te hebben, teneinde over een optimale werkzekerheid te beschikken. Voor een groot deel van de BBT-militairen, vooral de technici en de officieren die reeds een mbo- of hogere opleiding hebben genoten, is zo'n kwalificatie reeds aanwezig. Maar de BBT-militairen die niet onmiddellijk op de markt een baan

zullen kunnen verwerven, komen in aanmerking voor extra studiemogelijkheden in het kader van de employabilityfaciliteiten die reeds in de Defensienota 2000 zijn aangekondigd.

Deze studie wordt genoten in het laatste jaar van de aanstelling, op een uitstroomfunctie aan de wal. Daarbij kan de BBT-militair gebruik maken van de faciliteiten van het op korte termijn te realiseren Educatief Centrum in Den Helder en Doorn.

De marine heeft bewust gekozen voor een studie aan het eind van de BBT-aanstelling, omdat de ervaring heeft uitgewezen dat het voor de meeste militairen praktisch niet uitvoerbaar is om gedurende de operationele plaatsing aan boord van een schip of tijdens frequente oefenperiodes met het Korps Mariniers een serieuze employabilitystudie te volgen.

### Vernieuwing

In de contourenstudie die door het projectteam FLEXI-KM is opgesteld, zijn de verschillende knelpunten aangegeven die de huidige personeelsstructuur van de marine parten spelen. Deze knelpunten worden onderzocht en oplossingen worden gegenereerd



om die in te passen in de nieuw op te zetten personeelsstructuur, behalve de hiervoor genoemde elementen van verjonging, flexibilisering en professionalisering.

In het algemeen zijn de knelpunten gerangschikt in drie groepen die zich richten op de verschillende dienstgroepen en korpsen, op het onderwijs en de opleidingen, en op de loopbaanmogelijkheden voor het militaire personeel. Deze drie groepen met hun problemen, kansen en mogelijkheden worden hierna in drie paragrafen kort besproken.

Het is van belang te beseffen dat de grootste gemene deler bij het zoeken naar oplossingen bestaat uit twee belangrijke elementen: enerzijds moet de *bedrijfsvoering* binnen de KM verder worden verbeterd om een goed opererende en gemoderniseerde marine in de komende jaren gestalte te kunnen geven, anderzijds moet de *aantrekkelijkheid* van het werken bij de marine verder toenemen om het zittende en het toekomstige personeel een goede werkomgeving, een betere arbeidssatisfactie en een kansrijk loopbaanperspectief te kunnen bieden. De elementen bedrijfsvoering en aantrekkelijkheid zijn steeds verweven in de onderzochte oplossingen.

### Subdienstgroepen en korpsen

Ten eerste onderzocht men in hoeverre de samenstelling van de subdienstgroepen ('wapens' waarin de manschappen en onderofficieren zijn ingedeeld) en de officierskorpsen verbetering behoeft. Vooral op het terrein van de technische categorieën zijn veel veranderingen te verwachten. Al eerder zijn twee verschillende subdienstgroepen van de wapentechnische dienst voor de vloot samengevoegd tot één subdienstgroep wapentechnische dienst scheepssystemen (WDS).

Een soortgelijke samenvoeging wordt momenteel uitgewerkt voor de subdienstgroepen technische dienst werktuigtechniek (TDW) en elektro-

techniek (TDE). Ook zullen de militairen van de technische en de wapentechnische dienst aan boord van fregatten binnenkort gaan samenwerken in één geïntegreerde materieeldienst, die op een verbeterde bedrijfsvoering zal zijn gestoeld.

Het resultaat zal zijn een beter toegereuste groep technici, die op de schepen van de toekomst de modernste technische apparatuur doelmatiger kan beheren en onderhouden.

Ook bij de technische en wapentechnische dienst van de Marineluchtvaartdienst zijn samenvoegingen te

verwachten op niveau van matrozen, waardoor de aantrekkelijkheid van het werk door meer variatie kan toenemen. Bij het korps officieren van de zeedienst worden de werkzaamheden van de commandocentraleofficier en de luchtverdedigingsofficier meer op elkaar afgestemd, waardoor de samenwerking en het wederzijds overnemen van taken doelmatiger wordt. En ook bij de subdienstgroepen van de logistieke dienst wordt onderzocht hoe de samenstelling van functiebestand en personeelsbestand



Afb. 4  
Twee  
fregatten  
langsij het  
bevoorradings-  
schip  
Hr. Ms.  
Zuiderkruis

verwachten, waarbij de bedrijfsvoering wordt gestructureerd volgens de Europese regelgeving van de (civiele) 'Joint Aviation Requirements'. Tevens is in gang gezet dat de onderhoudswerkzaamheden die door de korporaals worden verricht, worden gesplitst in taken voor een hoger opleidingsniveau (de korporaal) en een minder hoog niveau (de matroos), waarbij het totale aantal korporaals kan worden verminderd ten gunste van een groter aantal manschappen en waarbij de korporaal alleen het werk gaat doen op het niveau waarvoor hij is opgeleid. Dit vermindert tevens de druk op de werving.

Ook bij het personeel van de operationele dienst aan boord (de *gebruikers* van technische en wapentechnische scheepsapparatuur) zijn mogelijk-

kan leiden tot grotere doelmatigheid voor de organisatie en tot meer arbeidssatisfactie voor de mensen.

### Opleidingen

Ten tweede richt het onderzoek zich op het onderwijs en de opleidingen voor het personeel binnen de marine. Reeds eerder in dit artikel (onder 'professionalisering') is aangegeven dat een aantal wijzigingen in de vorm van de opleidingen gewenst is. Technische vakopleidingen dienen voor de verschillende rangen getrapte te worden gegeven, terwijl ook het splitsen van initiële operationele opleidingen (voor het invoegen van bijvoorbeeld een langdurige praktijkperiode aan boord) van belang wordt

geacht. Bijscholingen zijn noodzakelijk voor de mensen die zich geconfronteerd zien met samenvoegingen van verschillende subdienstgroepen en die moeten werken met de modernste apparatuur waarmee de nieuwe schepen worden uitgerust. Ook is onderzocht of het gewenst is de hogere onderofficieren een mid-denmanagementopleiding te geven die hun capaciteiten voor managementfuncties beter ondersteunt. Begeleiding van de jonge militairen tijdens de initiële opleidingen is verbeterd, wat geresulteerd heeft in een aanmerkelijke vermindering van de uitval. Daarbij wordt geïnvesteerd in goede instructeurs, worden de opleidingen meer praktijkgericht en wordt de leerling centraal gesteld. Om de opleidingscapaciteit van de

gangspunten gehanteerd. Voorop staat dat een militair met potentiële capaciteiten de kans en de ondersteuning moet krijgen om deze capaciteiten verder te ontwikkelen door studie. Geschikte onderofficieren moeten worden geselecteerd om bijvoorbeeld een opleiding op hbo-niveau te volgen. Daar volgt weer uit dat de militair die zijn kwaliteit op die manier heeft verbeterd, in aanmerking moet komen voor een 'loopbaansprong' naar een hoger functieniveau. Voor de organisatie is dit van belang: de kwaliteit die reeds in huis is, wordt op deze manier optimaal benut en uitgebouwd. Voor de militair is dit van belang: hij ziet zijn capaciteiten gewaardeerd en benut worden. De aantrekkelijkheid van het bedrijf voor het personeel neemt hierdoor toe.

neel met bijzondere kwaliteiten dat wenst te opteren voor bepaalde functiegebieden.

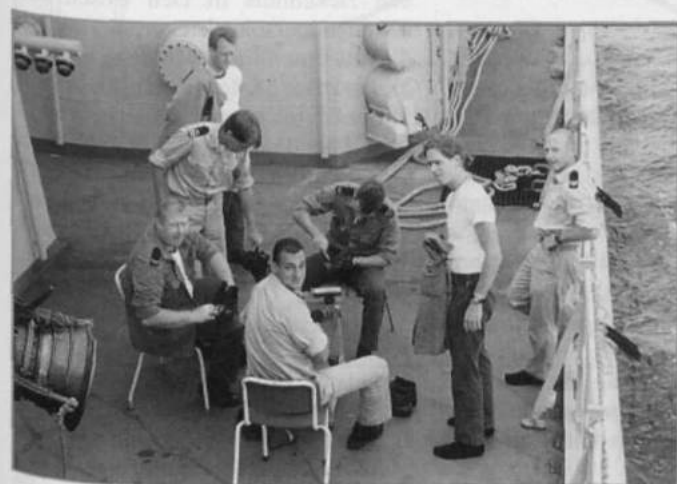
De huidige voorwaarden die de toewijzing voor veel functies beperken tot bepaalde korpsen of dienstgroepen moeten daartoe op hun noodzaak worden getoetst en waar mogelijk worden aangepast. In feite wordt gepleit voor een toename van het aantal functies voor willekeurige korpsen of subdienstgroepen binnen de marine. Dit zal leiden tot meer loopbaanruimte, tot een optimale inzet van de juiste man op de juiste plaats en vooral tot een grotere aantrekkelijkheid van een loopbaan bij de KM.

### Meer dan verjonging alleen!

Het is duidelijk dat de verjonging, flexibilisering en professionalisering uit de Defensienota zullen leiden tot een ingrijpend gewijzigde personeelsstructuur. De veranderingen die de invoering van de nieuwe BBT/BOT-systematiek, de plaatsing van BBT-ers op vooral operationele functies en de aanpassingen in de opleidingen met zich meebrengen, hebben hierop een grote invloed.

Met name de BBT/BOT-systematiek werkt als een stuurmiddel om gestalte te kunnen geven aan de beoogde personeelsstructuur. Maar de KM is daarbij wel van mening dat er méér kan gebeuren, met als doelstelling het verbeteren van de bedrijfsvoering en het bevorderen van de aantrekkelijkheid van het werken bij de marine.

Uiteindelijk zullen de hiervoor omschreven ideeën, plannen en maatregelen voor *vernieuwing* van delen van de personeelsstructuur een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan deze modernere en aantrekkelijkere marine, waarin de individuele militair verzekerd kan zijn dat zijn potentiële capaciteiten zullen worden onderkend, gewaardeerd en benut, en waar de nodige ruimte aanwezig is voor ontplooiing van de loopbaanmogelijkheden van de militair.



Afb. 5  
Bemannings-  
leden van  
Hr. Ms.  
Van Speijk  
aan het werk  
in de  
midscheeps

scholen te optimaliseren, moeten er plannen worden ontwikkeld om flexibel te kunnen inspelen op een tijdelijke maar ook noodzakelijke vergroting van deze capaciteit. Bij het Korps Mariniers is reeds invulling gegeven aan deze behoefte, maar ook voor de vloot zal dit noodzakelijk zijn.

### Loopbaanmogelijkheden

Ten derde beziet men hoe de aantrekkelijkheid van het werken bij de marine en vooral het volgen van een uitdagende loopbaan bij de KM verder gestalte kan worden gegeven. Hierbij worden een paar belangrijke uit-

Daarbij is het van belang dat de organisatie noodzakelijke ruimte verschaft voor deze loopbaanontwikkeling. Er moet *loopbaanruimte* worden gemaakt.

Bij de hiervoor al genoemde nieuwe materieelsdienst is reeds sprake van een aantal hogere functies voor militairen met een hbo-opleiding. De stap van onderofficier naar officier wordt gestimuleerd. Maar ook binnen het bestaande functiebestand moet meer ruimte komen voor personeel met bijzondere capaciteiten. Vooral op het hogere management- en beleidsniveau, los van de oude specialisaties op operationeel gebied, is het nodig meer ruimte te bieden aan het perso-

# Werven en behouden van personeel

## Ervaringen en aanbevelingen uit Frankrijk, Engeland, België en Nederland

prof.dr. J. Soeters en drs. M. Bos-Bakx\*

### Inleiding

Sinds Europa is gaan nadenken over het afschaffen van de dienstplicht, is er gewaar-schuw voor dreigende problemen met de werving en het behoud van (militair) personeel. Nu, minder dan een decennium later, zijn deze problemen inderdaad aan de orde in België, maar meer nog in Nederland. In Frankrijk zijn de problemen zelfs al begonnen voordat de Franse vrijwilligerskrijgsmacht is gerealiseerd, terwijl in Engeland bezorgdheid over wervingsproblemen al helemaal geen nieuw fenomeen is.

Dit zijn de vier landen die de basis vormen voor dit artikel. In deze landen<sup>1</sup> zijn er problemen met de personeelsvoorziening bij de manoeuvre-eenheden (met name de infanterie) en bij verschillende ondersteunende eenheden zoals de genie, de logistieke en medische diensten en de verbindings-

dienst. Het probleem is daarmee niet alleen kwantitatief, maar zeker ook kwalitatief. Op een andere manier is het probleem eveneens tweezijdig: het heeft te maken met zowel de instroom als de uitstroom van personeel.

### Aanbevelingen

In dit artikel trachten wij het probleem te analyseren, waarbij wij ons expliciet willen richten op het doen van aanbevelingen. Dit leidt tot een pragmatische benadering. Wij willen hierbij gebruik maken van een eenvoudig economisch analysemodel, op basis waarvan het artikel wordt verdeeld in vier aanbevelingsrichtingen, te weten: het veranderen van de vraag; het activeren van het aanbod; het aanpassen van de prijs en het verbeteren van de arbeidsmarktcommunicatie.

Alvorens daarmee te beginnen, willen wij echter graag twee algemene adviezen geven: 'dedramatiseer!' en

'neem afstand van zelfopgelegde beperkingen!'. 'Dedramatiseer', omdat Defensie zich bewust moet zijn dat wervingsproblemen niet uniek zijn voor de defensieorganisatie. Zo kampt de intensive care-afdeling van een ziekenhuis in Den Bosch met serieuze personeelstekorten; van de 48 full-time functies in deze afdeling zijn er maar 38 daadwerkelijk gevuld. Dit heeft tot gevolg dat twee van de twaalf bedden op de afdeling gesloten zijn. Een bijkomend gevolg is dat de werklast aanzienlijk is toegenomen: van de officieel noodzakelijk geachte vier nachtverpleegkundigen, zijn er steeds maar drie aanwezig.<sup>2</sup>

Een tweede voorbeeld, nu uit Engeland. Het Londense politiekorps kampt met een groot tekort aan politieagenten. Deze vacatures bevinden zich zowel bij de surveillance- als de bureaudiensten. De tekorten lopen op tot tweeduizend geüniformeerde agenten en duizend administratieve medewerkers. Korpsen in Engeland en Wales voeren al enkele maanden een peperdure wervingscampagne via de televisie.<sup>3</sup> De krijgsmacht is klaarblijkelijk niet de enige institutie die kampt met vullingsproblematiek.

### Nieuwe denkwijzen

Ons tweede 'schot voor de boeg'-advies is om afstand te nemen van zelfopgelegde beperkingen. Defensie is nog steeds een tamelijk traditionele organisatie; dat impliceert dat er legio mogelijkheden zijn om problemen op te lossen door nieuwe – zo u wilt: laterale – manieren van denken.

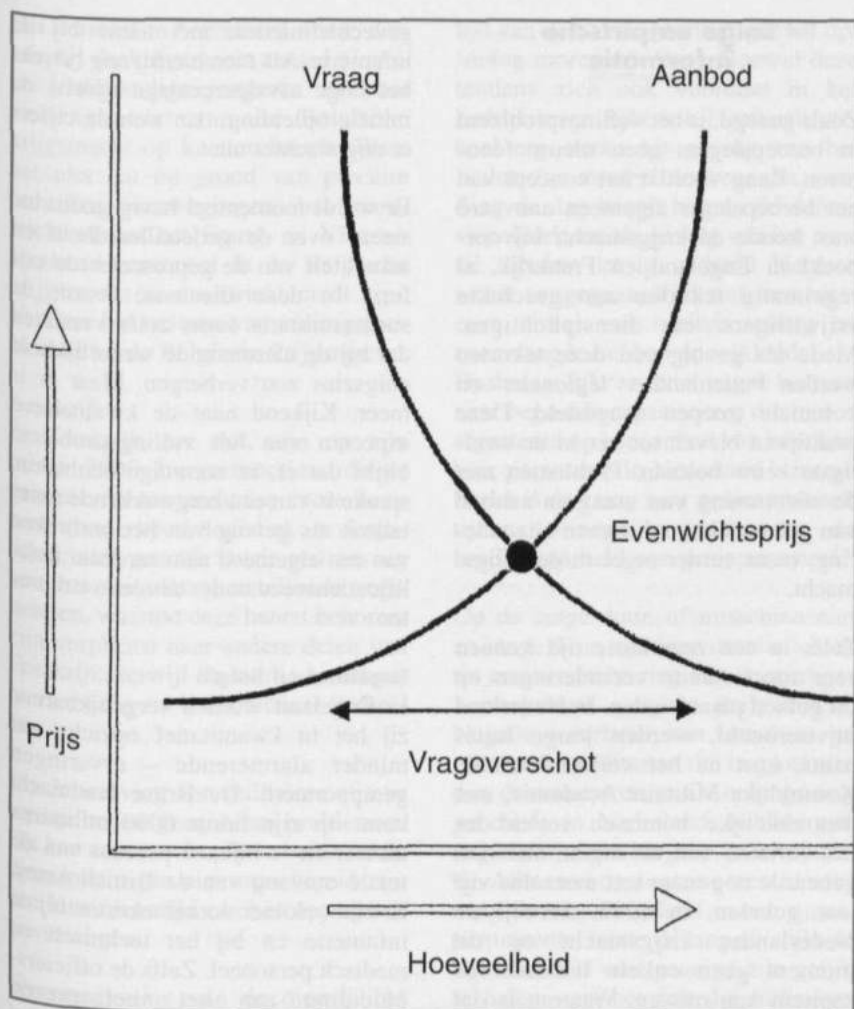
\* Professor J. Soeters is hoogleraar sociale wetenschappen aan de Faculteit der Militaire Wetenschappen i.o.; tevens is hij waarnemend decaan van deze nieuwe fusie-organisatie met vestigingen in Den Helder, Rijswijk en Breda. Majoor drs. M. Bos-Bakx is als docent personeelswetenschappen verbonden aan de vestiging in Breda. Dit artikel is mede gebaseerd op de gewaardeerde bijdragen van Keith Hartley (Eng.), Chris Dandeker (Eng.), Bernard Boëne (Fr.), Didier Danet (Fr.), Philip Manigart (B.), Jan van der Meulen (NL), en Gwyn Harries-Jenkins (Eng.). Daarnaast hebben de levendige discussies tijdens het seminar over 'recruitment in European AVF's', in het weekend van 27-29

oktober 2000, te Beverley (Engeland), bijgedragen aan dit artikel. Omwille van de leesbaarheid is niet specifiek gerefereerd aan de verschillende bijdragen. Het artikel is een deel van het CRMI onderzoeksproject 'Recruitment to all-volunteer force', geïnitieerd door het Army Research Institute (USA). (contract no: DAS W 01-00-P-3044).

<sup>1</sup> Dit geldt begrijpelijkerwijze in mindere mate voor Frankrijk, zoals verderop nog zal blijken.

<sup>2</sup> Informatie van Germaine Schreurs, een ervaren IC-verpleegkundige in het betreffende ziekenhuis.

<sup>3</sup> *Volkscrant*, dd. 29-12-00.



Afb. 1 Vraag- en aanbodcurves

'Denk het ondenkbare' klinkt als een uitdrukking van een managementgoeroe, maar deze slogan zal zeker een bijdrage leveren aan het oplossen van een deel van de huidige en toekomstige vullingsproblemen bij Defensie.

In het vervolg van dit artikel zal deze algemene aanbeveling een belangrijke rol spelen. Voordat wij verder gaan met de verschillende specifieke aanbevelingen, willen wij eerst kort het economische analysemodel uitleggen, waarna wij enige empirische informatie over de kwantitatieve en kwalitatieve aspecten van het probleem in de vier genoemde landen geven. Vervolgens bespreken wij de vier typen aanbevelingen.

### Een economisch analysemodel

Het werven en behouden van personeel voor de organisatie is in de eerste plaats een onderwerp dat tot het 'Human Resources'-beleid binnen organisaties behoort. Desondanks is deze kwestie nauw verbonden met de arbeidsmarktsituatie buiten de organisatie. Daarom wekt het geen verbazing dat de discipline van de arbeidsmarkteconomie een grote bijdrage heeft geleverd aan onze kennis op dit gebied, ook binnen de defensiesector. In hun welbekende analytische denkwijze hebben economen het wervingsprobleem van Defensie als volgt gedefinieerd:

$$A = f(D, W, Lm/Lc, Av, Wm, V).$$

#### Toelichting

A staat voor het aantal aanstellingen, D voor demografische ontwikkelingen, W voor werkloosheid,  $Lm/Lc$  voor de verhouding tussen militair en civiel loon,  $Av$  voor niet-materiële arbeidsvoorwaarden,  $Wm$  voor de middelen die beschikbaar zijn voor werving en  $V$  voor het algemene vertrouwen in de militaire organisatie en het militaire leven.

Deze formule is – in al zijn abstractie – uitermate zinvol. Zo zijn er demografische ontwikkelingen in opgenomen, die in het huidige tijdsgewricht een indicatie zijn voor een sterke daling in het aanbod van jong personeel. Hieraan gekoppeld is de werkloosheid. Hoge werkloosheidspercentages onder jongeren hebben meestal een positief effect op de recrutering door Defensie. Het is dus aannemelijk dat het lage werkloosheidscijfer onder jongeren van vandaag een deel van het huidige wervingsprobleem van de krijgsmacht uitmaakt.

Daarnaast is er de verhouding tussen het militaire salaris en het civiele salaris, en zaken als secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Ook het wervingsproces zelf is een belangrijke factor, evenals de middelen die beschikbaar zijn voor dit hele proces. Hoe meer Defensie adverteert, hoe meer de krijgsmacht bekend wordt als werkgever.

Tot slot, het sociologische gegeven van het maatschappelijke vertrouwen in de krijgsmacht. Het werven van mensen is niet alleen een zaak van geld en berekening; het is zeker ook afhankelijk van niet-financiële waarden, zoals de ambitie om een bijdrage te leveren aan de wereldvrede of de wens om een aantal avontuurlijke jaren te beleven.

#### Vraag en aanbod

Om deze economische analyse wat verder door te voeren kan een eenvoudig middel behulpzaam zijn. Dit

is de 'wet van vraag en aanbod', zoals weergegeven in figuur 1.<sup>4</sup> In de eerste plaats toont deze figuur de vraagcurve; deze geeft aan dat de vraag naar goederen, in dit geval personeel, afneemt als de prijs stijgt. Hoe duurder iets is, hoe minder men ervan wil of kan kopen.<sup>5</sup>

Aan de andere kant geeft de aanbodcurve aan dat het aanbod van goederen, in dit geval personeel, toeneemt als de prijzen (lees: salarissen) stijgen. Ook dit mechanisme is eenvoudig te begrijpen. Daar waar beide lijnen elkaar kruisen, komt het evenwicht tot stand en wordt dus de evenwichtsprijs bepaald.

Het huidige tekort aan militair personeel wordt weergegeven door het vraagoverschot. Door de curves op verschillende manieren te veranderen van positie kan de figuur ingewikkelder worden gemaakt. Om de analyse eenvoudig en pragmatisch te houden zullen wij dit echter achterwege laten. Toch willen wij de elementen uit de figuur hanteren, waarbij wij ons vooral richten op:

a de vraag naar personeel;

b het aanbod van personeel;

c de evenwichtsprijs (met inbegrip van de benefits), en tot slot

d het communicatieproces dat verzekert dat beide curven elkaar inderdaad snijden.

Maar voordat wij hierop ingaan, zullen wij eerst trachten aan te geven hoe de huidige situatie met betrekking tot werven en behouden van militair personeel werkelijk is.

<sup>4</sup> Zie bijvoorbeeld: R.G. Lipsey, D.D. Purvis, G.R. Sparks en R.O. Steiner, *Economics* 4th edition, Harper and Row, New York, 1982.

<sup>5</sup> Uiteraard geldt hier de *ceteris paribus* clause (alle andere omstandigheden worden als constant verondersteld), in dit geval een gelijkblijvend overheidsbudget voor Defensie. Indien het budget zou stijgen, zou de vraag naar personeel natuurlijk niet noodzakelijk hoeven af te nemen bij stijgende prijzen.

## Enige empirische informatie

Zoals gezegd, is het vullingsprobleem in beroepslegers geen nieuw fenomeen. Lang voordat het concept van het beroepsleger algemeen aanvaard was, kende de krijgsmacht, bijvoorbeeld in Engeland en Frankrijk, al regelmatig tekorten aan geschikte vrijwilligers en dienstplichtigen. Mede als gevolg van deze tekorten werden buitenlandse 'legionairs' en koloniale troepen aangesteld. Deze praktijken bleven tot ver in de twintigste eeuw bestaan. Problemen met de afstemming van vraag en aanbod van personeel zijn dus geen uitzondering, maar eerder regel in de krijgsmacht.

Zelfs in een zeer korte tijd kunnen zeer spectaculaire veranderingen op dit gebied plaatsvinden. In Nederland bijvoorbeeld, werden jonge luitenanten, kort na het verlaten van de Koninklijke Militaire Academie, met aantrekkelijke bonussen verleid tot het verlaten van de organisatie. Dit gebeurde nog maar iets meer dan vijf jaar geleden, in 1995. Terwijl de Nederlandse krijgsmacht op dit moment geen enkele luitenant of kapitein kan missen. Waarom is dat zo?

### Nederland

Op dit moment, ziet de Nederlandse krijgsmacht zich geconfronteerd met serieuze tekorten. De officiële cijfers voor 1999 geven aan dat aan slechts zo'n 85 procent van de totale vraag wordt voldaan. Er zijn echter aanzienlijke verschillen: de Koninklijke Marechaussee (KMar) heeft totaal geen wervingsproblemen, terwijl de landmacht, de marine en de luchtmacht in verschillende sectoren percentages tekorten kennen, die oplopen tot wel 25 procent. Deze tekorten zijn het gevolg van twee factoren: tegenvallende werving en hoge verloopcijfers (mensen die de organisatie tijdens de opleiding of de functievervulling verlaten).

Er is vooral gebrek aan technisch en medisch personeel, en personeel voor

gevechtsfuncties, met name bij de infanterie. Als men hierbij nog betreft het hoge afvalpercentage tijdens de initiële opleiding, dan zien de cijfers er nog slechter uit.

Er wordt momenteel hevig gediscussieerd over de gedetailleerdheid en actualiteit van de gepresenteerde cijfers. In deze discussie wordt de staatssecretaris soms zelfs verweten dat hij de alarmerende werkelijkheid enigszins zou verbergen. Maar er is meer. Kijkend naar de kwalitatieve aspecten van het vullingsprobleem blijkt dat er, in sommige eenheden, sprake is van een zorgwekkende mentaliteit als gevolg van het ontbreken van een algemeen aanvaardbaar kwalificatieniveau onder de nieuwe recruten.

### Engeland en België

In Engeland worden vergelijkbare - zij het in kwantitatief opzicht wat minder alarmerende - ervaringen gerapporteerd. De Britse landmacht komt op zijn minst 6000 militairen tekort: dit is bijna 6 procent van de totale omvang van de British Army. Er zijn ook hier vooral tekorten bij de infanterie en bij het technisch en medisch personeel. Zelfs de officiersopleiding aan het veelgeprezen Sandhurst kent haar recruteringsproblemen.

De Britse marine kent eveneens dergelijke vullingsproblemen. In België lijkt de situatie ook zorgwekkend, zij het in mindere mate dan in Nederland: in 1999 was 93 procent van de vacatures gevuld. Maar, als er geen sprake zou zijn van taalproblemen in dit land, dan zou er op dit moment voor de Belgische strijdkrachten in het geheel geen sprake zijn van wervingsproblemen. Dat zit zo. Aangezien de werkloosheid onder de Franstalige Belgische jongeren nog altijd relatief omvangrijk is, is hun bereidheid om toe te treden tot de krijgsmacht behoorlijk hoog, veel hoger dan die onder de Vlaamstalige jongeren. Jeugdwerkloosheid is een van de factoren in de vergelijking die wij reeds eerder hebben genoemd.

Het verschil in bereidheid om te dienen bij de krijgsmacht tussen Frans- en Vlaamstalige jongeren zou het wervingstekort van de Belgische krijgsmacht op kunnen lossen. Ware het niet dat op grond van precaire politieke overwegingen, het evenwicht tussen het Frans- en Vlaamssprekend personeel in de Belgische krijgsmacht in evenwicht moet zijn. Vandaar het bestaan van vullingsproblemen bij de Belgische krijgsmacht.

#### Frankrijk

In Frankrijk, tot slot, zijn op zijn minst 7000 burgerfuncties, direct gerelateerd aan militaire 'core-business' (onderhoud, logistiek en dergelijke), niet gevuld. Dit is een gevolg van het feit dat verschillende regimenten, waartoe deze banen behoren, zijn verplaatst naar andere delen van Frankrijk, terwijl de huidige werknemers weinig zin hebben om te verhuizen.

Bij de werving van militairen zijn er tot op heden geen echte problemen. Dit kan echter veranderen wanneer de dienstplichtigen niet meer bereid zijn om hun dienstdag als beroepssoldaat te verlengen.

Na opschorting van de dienstplicht hebben Nederland en België eveneens geprofiteerd van grote aantallen dienstplichtigen die wilden blijven. Het probleem hierbij is echter dat dit effect noodzakelijk slechts tijdelijk is. In Frankrijk zal dit ook zo zijn. Tevens bestaan er in Frankrijk grote zorgen over het niveau van de jongeren die belangstelling tonen voor een baan bij de krijgsmacht.

#### Tendens

Hoewel er verschillen tussen de krijgsmachten in de vier landen zijn (Frankrijk staat er immers nog wat anders voor dan de drie andere landen), is de algehele tendens duidelijk. In vergelijking met de bijna vergeten

tijd van de Koude Oorlog lijkt het op: 'doing more with less'. Hoewel deze tendens zich ook voordoet in het bedrijfsleven, lijkt ze bij Defensie wel heel erg sterk. Als gevolg van het 'value for money'-denken, dat vandaag de dag heerst binnen de defensiepolitiek, en als gevolg van het aantal missies dat in verband hiermee wordt aangegaan, lijkt zich een vicieuze cirkel van onderbezetting en overvraag te hebben ontwikkeld.

Daarnaast lijkt er een vraag te bestaan naar bepaalde capaciteiten, die niet is afgestemd op het aanbod van beschikbaar personeel. In Nederland bijvoorbeeld, is de vraag naar geniecapaciteit tijdens uitzending groter dan de beschikbaarheid van geniepersoneel.<sup>6</sup>

Op de lange duur, of misschien niet zo lange duur, zal deze situatie leiden tot een verslechtering van de werkgeversreputatie van de krijgsmacht. Negatieve verhalen van veteranen, en ontevreden militairen die in grote steden demonstreren, zoals onlangs nog gebeurde in Nederland, hebben een negatieve uitwerking op deze reputatie. Alhoewel de westerse wereld vandaag de dag als geheel in een quasi-permanente 'state of anger'<sup>7</sup> lijkt te zijn – men is snel geneigd zijn gelijk te halen – is het feit dat militairen demonstreren tegen hun departement en tegen de politiek redelijk uitzonderlijk. Dat duidt niet op een bijzonder geslaagde personele vulling. Hoe kan de krijgsmacht wel gevuld worden met gemotiveerd personeel? Zoals gezegd, zal het antwoord worden gegeven in vier verschillende paragrafen.

### Verandering van de vraag is daling van de vraag

In Engeland, de natie met de langste beroepstraditie van Europa, is de vermindering van de behoefte aan personeel sinds 1975 aanzienlijk te noemen. Zelfs voor de val van de Berlijnse Muur, heeft de Britse Defensie haar personeel met gemiddeld 50.000 functies per vijf jaar gereduceerd. Om bepaalde redenen

was de afname in de periode 1990-1995 bijna 100.000. Terwijl de Britse Defensie in 1975 ruwweg 600.000 mensen in dienst had, telt de Engelse defensiesector in 2000 nog nauwelijks meer dan 300.000 banen.

Op ongeveer dezelfde wijze zijn de omvang van de Belgische en Nederlandse krijgsmachten gehalveerd na de opschorting van de dienstplicht. Voor de nieuw op te bouwen Franse beroepskrijgsmacht gelden dezelfde verwachtingen. Een en ander illustreert dat Defensie een krimpende bedrijfstak is.

Los van de invloed van het einde van de Koude Oorlog, kan de voortdurende afname van personeelsbehoefte worden toegeschreven aan verschillende politieke besluiten die de afgelopen tientallen jaren zijn genomen. Enkele van deze beleidsbeslissingen zijn mogelijk ook van essentieel belang in relatie tot de huidige personeelsproblemen.

#### Bijstellen van ambities

De eerste beleidsmaatregel verwijst naar het bijstellen van ambities. De relevantie van deze strategische kwestie voor de vullingproblematiek wordt gemakkelijk over het hoofd gezien. Ten onrechte. In Nederland heeft men besloten dat de krijgsmacht in staat moet zijn om deel te nemen aan vier missies, van bataljonsgrootte, tegelijkertijd. Het budget en de personeelsomvang is op basis van dit uitgangspunt vastgesteld. Echter, als het personeel dat nodig is om deze ambitie te realiseren ontbreekt, moet men misschien overwegen om deze ambitie te herzien. Dit zal duidelijk een vermindering van de personeelsbehoefte tot gevolg hebben.

#### Internationale samenwerking

Een tweede maatregel om de vraag te verminderen is gelegen in het intensiveren van de internationale samenwerking. Om een Nederlands voorbeeld te geven: men kan zich afvragen waarom het niet mogelijk is geweest om internationale afspraken te maken over de vulling van de UNMEE-operatie aan de grens tussen

<sup>6</sup> Om deze reden is in de Defensienota voorgesteld het aantal genisten te vergroten.

<sup>7</sup> G. Esler, *The United States of Anger*, Penguin, Londen, 1998.

Ethiopië en Eritrea. Omdat de mariniers kampen met personeelstekorten, zijn zij niet in staat om de operatie langer dan zes maanden uit te voeren. Een internationale overeenkomst met andere Europese krijgsmachten om voor - zeg - de volgende twaalf maanden de taak over te nemen, zou de Nederlanders de gelegenheid hebben gegeven om verdere deelname toe te zeggen na deze twaalf maanden. Nu is er op geen enkele manier een internationaal plan op dit gebied.

Gebrek aan internationale overeenkomsten en samenwerking verergeren de personeelstekorten op nationaal niveau. Andersom geredeneerd, zal het verbeteren van de internationale samenwerking leiden tot een vermindering van het probleem, dat wil zeggen tot een afname van de vraag naar personeel. Zoals economen zeggen, door (internationale) samenwerking kunnen organisaties profiteren van schaal- en assortimentsvoordelen. En als gevolg daarvan zijn er relatief minder middelen, i.c. personeel, nodig.

#### Internationale arbeidsdeling

Een specifieke manier van internatio-

nale samenwerking zou zijn om te streven naar een soort van internationale arbeidsdeling leidend tot een zekere vorm van nationale specialisatie. Als elke natie een keuze zou maken in overeenstemming met zijn eigen sterke punten, dan zou de vultingsproblematiek misschien afnemen. De vraag zou meer direct kunnen worden gericht op die segmenten van de arbeidsmarkt waar het aanbod het meest royaal is. In Nederland zou men zich bijvoorbeeld, tot op zekere hoogte, kunnen specialiseren in de logistieke richting, in overeenstemming met de lange Nederlandse traditie in deze bedrijfstak.

Het is duidelijk dat deze wijze van specialisatie niet erg ver kan gaan: wij zouden niet in een situatie willen belanden waarin Turkije alleen maar infanteristen zou leveren en Nederland in het geheel geen. Maar het idee is, ondanks de nationale gevoeligheden op dit vlak, belangrijk genoeg om er niet zomaar aan voorbij te gaan.

#### Technologische innovatie

Een vierde maatregel richt zich op technologische innovatie. Men kan

met zekerheid stellen dat een groot deel van de vermindering van de personeelsbehoefte bij Defensie gedurende de laatste tientallen jaren is toe te schrijven aan de vervanging van de mens door de machine. Onbemande vliegende objecten, de toename van de (psychologische) informatie-operaties en het 'soldier modernisation program' zijn spectaculaire voorbeelden van de huidige technologische revolutie binnen de krijgsmachten.

Geleidelijkaan zal deze revolutie leiden tot een afnemende behoefte aan personeel. Om een voorbeeld te geven, elke generatie jachtvliegtuigen heeft meer operationele capaciteiten dan de voorgaande en als gevolg daarvan is elke generatie toestellen duurder. Vandaar dat voor elke nieuwe generatie minder vliegtuigen worden aangeschaft en er kleinere aantallen vliegers nodig zijn.

Het is ook niet ondenkbaar dat het 'soldier modernisation program' op den duur tot een verkleining van pelotons kan leiden. Dit zijn spectaculaire voorbeelden, die niet vaak voorkomen, maar andere minder aansprekende voorbeelden zijn voortdurend waarneembaar binnen de defensieorganisatie.

#### Uitbesteden

Een vijfde soort beleidsmaatregel richt zich op uitbesteding en/of privatisering. Dit is een voortdurend proces dat, onder invloed van ideeën op het gebied van public management, in de meeste Europese beroepskrijgsmachten al tot op een redelijk niveau is geïmplementeerd.

Het basisidee is tweeledig. In de eerste plaats kunnen veel activiteiten binnen de krijgsmacht (catering, technisch onderhoud, transport, computerprogrammering) uit efficiencyoverwegingen worden uitbesteed aan het bedrijfsleven. In de tweede plaats zijn burgers eenvoudiger te werven te behouden omdat zij niet worden geconfronteerd met uitdagingen en vaarmissies. Deze benadering kan zeker vruchtbaar zijn in het kader van het verminderen van de vraag naar militair personeel.



Er zijn echter op zijn minst drie beperkingen. In de eerste plaats moet men zich bewust zijn van de frictie die kan ontstaan tussen de militaire en burgercultuur binnen de organisatie. Een verdere civilisering van de krijgsmacht kan zelfs leiden tot het conflicteren van belangen tussen de twee soorten personeel. In de tweede plaats, en dit is verwant aan het eerste punt, moet men altijd 'rest-slots' creëren in het proces van personeelsplanning, om de militairen op de tijden dat deze niet zijn uitgezonden of aan het varen zijn, te kunnen laten werken in de 'vredes-organisatie'. Een derde punt richt zich op de beschikbaarheid en inzetbaarheid van 'contractors' tijdens oorlogs- of crisissituaties. Hoewel de Amerikaanse ervaringen met contractors tijdens de Golfoorlog tot tevredenheid stemden, is het succes van een militaire operatie in samenwerking met het bedrijfsleven niet gegarandeerd. Wij weten eenvoudigweg niet genoeg over dit onderwerp, omdat wij er te weinig ervaring mee hebben.

#### Efficiënte personele bezetting

Een laatste beleidsbenadering gericht op het verminderen van de vraag naar personeel richt zich op het vergroten van de 'bemanningsefficiëntie'. Er zijn opmerkelijke verschillen tussen nationale krijgsmachten als het gaat om het aantal militairen per zwaar wapen, zoals gepantserde voertuigen, artilleriegeschut, gevechtsvliegtuigen, gevechtshelikopters en oorlogsschepen.

In 1997 was de gemiddelde personele bezetting, per zwaar wapen, in de

Amerikaanse krijgsmacht 32.4 en bij de Canadezen 27.1, terwijl voor België het gemiddelde 36.4 was, in Engeland 38.9 en in Frankrijk (dit was voor de afschaffing van de dienstplicht!) 69.2; binnen de NAVO als geheel kwam dit cijfer op 42.4.<sup>8</sup> Er zijn dus duidelijk internationale verschillen op dit gebied, die moeten worden onderzocht. Het meest waarschijnlijke is dat er op het terrein van de bemanningsniveaus nogal wat efficiëntie is te winnen.

Hiermee wordt de lijst van beleidsbenaderingen, die op den duur tot een afname van de vraag naar militair personeel zou kunnen leiden, afgesloten. Sommige aanbevelingen zullen enigszins onrealistisch lijken in de ogen van veel mensen. De achterliggende strategie is echter niet zo vreemd als men misschien wel zou denken; ze richt zich op het creëren van kleinere maar beter geoutilleerde strijdkrachten. Daar zullen de meesten niet zo veel moeite mee hebben. Maar, het verminderen van de vraag is maar een deel van de oplossing. De volgende gedachtegang is zeker zo belangrijk.

#### Activeren van het aanbod

Ook bij het activeren van aanbod van personeel moet afstand worden genomen van dogma's. Het centrale dogma is dat nieuwe vrijwilligers de leeftijd moeten hebben van 17 tot 25 jaar, want bij Defensie is jong nog steeds erg mooi. Echter, in de leeftijdscategorie van 25 tot 35 jaar is er op de arbeidsmarkt voldoende aanbod van (voor soldatenfuncties) gekwalificeerd personeel aan te boren. Dit lijkt in ieder geval voor Nederland het geval te zijn.<sup>9</sup>

Aan de andere kant kunnen leersystemen worden ontwikkeld om jongeren, zelfs vanaf 16 jaar, aan te nemen. De Nederlandse krijgsmacht heeft al enige ervaring opgedaan met zogenaamde oriëntatietrajecten en schakelonderwijs. Bij dit soort overbruggingsmaatregelen moet echter serieus

rekening worden gehouden met wat de jongeren daadwerkelijk willen.<sup>10</sup> Bovendien is in dit verband de discussie rondom 'kindsoldaten' (de motie-Harrewijn) natuurlijk relevant. De motie houdt in dat men pas als militair kan worden aangesteld als men 18 jaar is. Eenkwart van de instroom bij de Koninklijke Landmacht (KL) is jonger dan 18 jaar, dus 17 jaar. Voor 1999 ging het om ruim 700 aangestelde militairen voor bepaalde tijd (zogenaamde BBT-ers).<sup>11</sup> Dit onderschrijft nog eens het belang van overbruggingsmaatregelen.

#### Verlenging contractduur

Een ander dogma bestaat uit het idee dat militairen de organisatie moeten verlaten na een contract van twee tot vier jaar. Om het personeelstekort te bestrijden zou het verstandig zijn om het systeem van interne sollicitatie en binding te herzien. Net zoals regelmatig wordt besloten om vliegtuigen en schepen 'in de vaart te houden', kan men besluiten om opgeleid en gemotiveerd personeel langer te laten dienen.

In deze lijn zijn in Nederland recent de mogelijkheden voor verlenging verruimd (de maximumleeftijd van de BBT-er is verhoogd tot 35 jaar) en wordt er gestreefd naar een gemiddelde contractduur van 7 jaar.<sup>12</sup> In dit opzicht zou het eveneens verstandig zijn om de inzet van de reservisten, ook al zijn zij ouder, te verbeteren. Zoals in de Nederlandse Defensienota wordt aangegeven moeten de mogelijkheden van inzet van gemotiveerde reservisten voor vredesoperaties beter worden benut.

#### Werving van vrouwen

In veel landen is de vrouw in de krijgsmacht nog steeds een taboe; in ieder geval is het een onderwerp waar de krijgsmacht moeite mee heeft. Deze bijzonderheid heeft verstrekkende consequenties. Vrouwen zullen misschien niet de helft van het aantal arbeidskrachten in een land vormen, maar zij komen steeds meer in de richting van 50 procent van het lande-

<sup>8</sup> Informatie verstrekt door het Britse ministerie van Defensie.

<sup>9</sup> Informatie van prof. dr. A. de Grip. Hoogleraar arbeidsmarkteconomie van de Universiteit van Maastricht en senior-onderzoeker bij het Researchinstituut voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).

<sup>10</sup> R. van Gelooven, R. van den Bos, Afdeling Gedragwetenschappen KL: Onderzoek motie-Harrewijn, augustus 2000, Docnr. 00-44.

<sup>11</sup> Zie noot 10.

<sup>12</sup> Zie Defensienota 2000, Tweede Kamer, vergaderjaar 1999-2000, 26 900, nrs. 1-2.





lijk arbeidspotentieel. Vandaar dat de krijgsmacht het zich niet kan veroorloven om vrouwen als potentiële militaire medewerkers te negeren. Zeker voor ondersteunende eenheden als logistieke, geneeskundige, personeels- en administratieve diensten zouden veel meer vrouwen kunnen worden geworven dan tot nu gebruikelijk is in Europese beroepskrijgsmachten.

Maar ook voor meer technische functies, zoals piloten en onderhoud, zou de werving van vrouwen kunnen verbeteren. Wervingsaantallen van 15 procent en hoger zijn zeker realistisch als men afgaat op het percentage vrouwen in opleiding aan de militaire academies in België en Nederland. Dit wordt ook onderkend in de Defensienota 2000, waarin staat dat het streven erop is gericht om het percentage vrouwen in de defensieorganisatie in 2002 op 8 procent te brengen en in 2010 op 12 procent.

Het probleem met vrouwelijke militairen, meer nog dan met mannelijke militairen, is echter het behoud van personeel. De uitdaging is om vrouwen te behouden nadat er kinderen

zijn geboren. Dit vraagt specifieke 'human resource' maatregelen, waar wij in de volgende paragraaf verder op in zullen gaan. Een ander aandachtspunt is het creëren van vrouwelijke rolmodellen binnen Defensie. In West-Europa en wel in de Bundeswehr, is er nog steeds maar één vrouwelijke generaal.

#### Minderheden

Minderheden zijn, evenals vrouwen, een onderbenutte personeelsbron. Zij zijn in de meeste Europese beroepskrijgsmachten ondervertegenwoordigd. De samenstelling van de bevolking van westerse samenlevingen is snel aan het veranderen als gevolg van het groeiend aantal mensen dat tot etnische minderheden behoort.

Het zou verstandig zijn om dit arbeidspotentieel te interesseren en te informeren over de mogelijkheden bij de krijgsmacht. Onderzoek in Nederland bijvoorbeeld heeft uitgewezen dat de belangstelling onder Turkse jongeren verbazingwekkend groot is, groter dan de belangstelling onder autochtone Nederlandse jongeren en ook groter dan die onder andere minderheidsgroeperingen.

Terwijl de belangstelling voor de krijgsmacht, onder de totale populatie nauwelijks 15 procent bedraagt, gelden voor de Nederlandse Turken cijfers als 30 procent en meer, met inbegrip van belangstelling voor technische en gevechtseenheden. Het is duidelijk dat het managen van diversiteit een tamelijk onbekend terrein is binnen de Europese beroepskrijgsmachten.<sup>13</sup> En hier geldt dat het in de West-Europese krijgsmachten wachten is op de benoeming van de eerste generaal uit een minderheidsgroepering...

De onwennigheid binnen Defensie om met diversiteit om te gaan blijkt nog duidelijker uit de reacties op het idee om 'buitenlanders' toe te laten tot de krijgsmacht. Historisch gezien zijn er meerdere voorbeelden op dit gebied, en zelfs vandaag de dag is het fenomeen van buitenlandse legioenen levend (bijvoorbeeld het Franse Vreemdelingenlegioen en de Britse

<sup>13</sup> J. Soeters en J. van der Meulen, *Managing Diversities in the Armed Forces. Experiences from nine countries*, Tilburg UP, Tilburg, 1999. Zie ook het onderzoek: *Ethnische minderheden en een BBT-baan*.

Gurka's). Zelfs buitenlandse huurlingen laten, op verschillende plaatsen in de wereld, hun gezicht weer zien. Bij het beroepsvoetbal is het inhuren van buitenlanders algemene praktijk, en in Nederland lijkt deze praktijk zich verder door te zetten in sectoren als de industrie en de gezondheidszorg. Het was dan ook verbazingwekkend om te zien hoeveel honende reacties er kwamen op een voorstel van het Instituut Clingendael om buitenlands personeel in te huren voor de Nederlandse krijgsmacht. Dit voorstel stuit blijkbaar nog steeds op nationale gevoeligheden. Maar ook hier geldt dat men af moet van zelfopgelegde beperkingen.

We hebben nu gezien op welke wijze de vraag- en de aanbodcurven kunnen worden beïnvloed. De evenwicht komt tot stand daar waar vraag en aanbod elkaar snijden. Is het mogelijk om ook de prijs van militaire arbeid te beïnvloeden en tevens daarmee de arbeidstekorten te bestrijden? Het antwoord is duidelijk bevestigend en het is gerelateerd aan de prijs in de ruimste zin van het woord, dus met inbegrip van zowel materiële als niet-materiële beloningselementen.

### Het aanpassen van contracten

#### Salaris

In een krappe arbeidsmarkt zouden militaire salarissen moeten kunnen concurreren met civiele salarissen, zoveel moet duidelijk zijn. In het algemeen zal dit een stijging van de arbeidskosten tot gevolg hebben, wat bij een gelijkblijvend budget voor Defensie weer zal leiden tot een afname van de vraag naar arbeid, zoals wij reeds eerder hebben gezien (zie figuur 1). In Engeland is de permanente vermindering van de vraag naar personeel in de defensiesector gepaard gegaan met constant stijgende arbeidskosten.

Dit is niet verbazingwekkend; de eerste stijging van het Nederlandse defensiebudget in tien jaar is voorbe-

stemd voor verbetering van salarissen en andere materiële arbeidsvoorwaarden. In het algemeen gaat het hierbij niet alleen om salarissen alleen. De flexibiliteit van het beloningssysteem is ook belangrijk.

#### Arbeidsvoorwaarden

De defensieorganisaties in de verschillende landen zouden meer flexibiliteit in contracten moeten creëren door meer keuzemogelijkheden te ontwikkelen binnen het arbeidsvoorwaardenbeleid. Er zou misschien meer gewerkt moeten worden aan de ontwikkeling van een soort 'cafetaria-systeem', waarbij iedere potentiële werknemer een contract kan tekenen in overeenstemming met zijn of haar keuze. Het salaris zelf, full-time of part-time werken, pensioenopbouw, verlofafspraken, ouderschapsvoorzieningen en scholingsmogelijkheden naar eigen keuze. In de Defensienota worden deze arbeidsvoorwaarden 'à la carte' als uiteindelijk doel gepresenteerd.<sup>14</sup>

Het vergroten van de individuele keuzemogelijkheden houdt echter automatisch in dat geaccepteerd moet worden dat de individuele verschillen tussen militairen onderling groter zullen worden. De Europese beroepskrijgsmachten moeten ervan afzien om alleen maar korte contracten aan te bieden, zoals nu gebeurt, en niet van binnenuit te recruter. In lijn met de aanbevelingen van de voorgaande paragraaf, kan militair personeel de mogelijkheid worden geboden om de organisatie te verlaten en terug te komen; dit kan vooral voor vrouwelijke militairen van groot belang zijn. Hieraan kan nog worden toegevoegd het belang van het aanbieden van de combinatie werken en leren, teneinde het personeel voor te bereiden op de externe arbeidsmarkt.

#### Werken en leren

In dit licht heeft België een interessant beleid ontwikkeld, het zogenoemde MCEM, het 'Military-Civilian-ex-Military' project. In dit concept

<sup>14</sup> Zie Defensienota 2000, p. 84-85.

wordt al het personeel (met uitzondering van een aantal specialisten) aangenomen voor een initiële periode tot het veertigste levensjaar. Op het moment dat de leeftijd van veertig wordt bereikt kan alleen een beperkt aantal mensen een militaire carrière blijven volgen terwijl een andere groep horizontaal overgaat in burgerdienst bij Defensie of bij een van de andere departementen of overheidsdiensten. De overigen zullen middels outplacement hun weg moeten zien te vinden op de externe arbeidsmarkt. Dit concept heeft als voordeel dat jaarlijks minder recruten nodig zijn. Maar het systeem is afhankelijk van het succes van het horizontale overstappen en de uitstroombegleiding.

Twee opmerkingen zijn hier op zijn plaats: het Belgische concept is niet in overeenstemming met het cafetariadenken. Dus is het twijfelachtig of dit idee alle vullingsproblemen zal oplossen zonder nieuwe te creëren. Het systeem heeft immers een standaardkarakter, waardoor de kans groot is dat de overeenstemming tussen vraag en aanbod opnieuw niet optimaal zal zijn en er nieuwe inflexibiliteit in de personele bezetting wordt geïntroduceerd.

In de tweede plaats – en dit is een meer algemeen commentaar op alle combinaties van leren en werken – moeten mogelijkheden om te leren op het werk meer zijn dan 'een lippen dienst' en papieren belofes. De commandanten (op alle niveaus) moeten het studeren naast het werk mogelijk maken en aanmoedigen. Zij moeten niet alleen faciliteiten ter beschikking stellen, maar vooral ook een sfeer creëren binnen de eenheden waardoor het militaire personeel in staat is om tijdens diensttijd werkelijk tijd te besteden aan de studie.

#### Kwalificaties

Het belang van het ontwikkelen van multifunctionele kwalificaties en civiel erkende vaardigheden onder militair personeel kan niet genoeg benadrukt worden. Men moet zich echter realiseren dat het behalen van

multifunctionele kwalificaties als een tweezijdig zwaard kan werken. Het vooruitzicht om deze kwalificaties te behalen kan de attractiviteit van Defensie vergroten, maar aan de andere kant zullen deze vaardigheden, op het moment dat de papieren zijn behaald, het personeel in staat stellen de organisatie te verlaten, en wel misschien eerder dan dat door de organisatie wenselijk of noodzakelijk wordt geacht.

#### Evenwichtige lastenverdeling

Deze laatste opmerking brengt ons op het organisatie-equivalent van contracten. Het eerste element in dit opzicht betreft de ervaren gelijkheid in lastenverdeling. Er moet een goed evenwicht worden gevonden in de lastenverdeling over de gehele organisatie. Dit ideaal kan echter op verschillende manieren worden bedreigd. Zoals eerder gezegd, lijkt er een mismatch te bestaan tussen beschikbaar personeel en beslag op capaciteiten, in Nederland bijvoorbeeld op het gebied van de genie. Dit heeft tot gevolg dat geniepersoneel vaker wordt uitgezonden dan personeel van andere eenheden. Het zal duidelijk zijn dat hierdoor gevoelens van ongelijke lastenverdeling kunnen ontstaan.

Een ander voorbeeld van hetzelfde probleem: de ongelijke lastenverdeling, lengte en frequentie van uitzendingen is mogelijk niet in overeenstemming met de taken van jonge ouders. Dit kan leiden tot een situatie – zoals gerapporteerd in Engeland – waar vrijgezellen frequenter worden uitgezonden dan gehuwd militair personeel. Dit zal ongetwijfeld leiden tot gevoelens van ervaren ongelijkheid onder deze vrijgezelle

militaire mannen en vrouwen. Kortom: het equivalent van een aanvaardbaar salaris en andere materiële arbeidsvoorwaarden is aanvaardbaar werk. Uitzendingen en vaarmissies zullen een belangrijke rol spelen bij de vaststelling van wat werkelijk acceptabel en billijk is in het werk. Defensie moet zich hiervan bewust zijn, want gevoelens van onbillijkheid of onrechtvaardigheid zullen invloed hebben op de betrokkenheid en dus ook op de werving en het behoud van personeel.<sup>15</sup>

#### Civiele standaards

Aan het militair personeel moet niet alleen een acceptabele beloning worden geboden, maar eveneens acceptabele arbeids- en organisatieomstandigheden. In dit opzicht is het van belang om de militaire organisatiecultuur en -structuur – ten minste tot op zekere hoogte – aan te passen aan civiele standaards en managementopvattingen. Natuurlijk heeft de militaire organisatie een behoefte om 'anders' te zijn, maar ouderwets en rigide hiërarchisch denken moet verdwijnen als Defensie werkelijk verbonden wil blijven met de maatschappij. Dit is vooral van belang voor de reputatie van de krijgsmacht als werkgever.

Hiermee is niet gezegd dat de krijgsmacht op een bedrijfsorganisatie moet gaan lijken. Maar een tendens waarbij het model van de 'dwangbureaucratie' wordt omgebogen naar een zo genaamde 'faciliterende bureaucratie' lijkt van essentieel belang voor de overlevingskansen van Defensie als geheel. In het 'faciliterende bureaucratie'-model worden regelingen en opdrachten gezien als referentiekaders en niet als vanzelfsprekende, eeuwige waarheden, waarbij geen ander gedrag wordt geaccepteerd dan volledige gehoorzaamheid.<sup>16</sup> Bovendien moeten monopolistische praktijken en tendenzen verdwijnen, terwijl slechte regels en procedures plaats moeten maken voor goede regels en procedures; regels die niemand hinderen en die voor iedereen bruikbaar en noodzakelijk zijn.

Hier hoort bij dat Defensie kritisch kijkt naar de mogelijke kloven tussen civiele en traditionele militaire waarden, die zich openbaren tijdens inauratiepraktijken, overdreven stoerdoenerij, pestend leiderschapsgedrag en dergelijke. Het doorschieten naar militair extremisme kan nadelig zijn voor de militaire organisatie als geheel.

Tot zover de analyse over het vaststellen van de (evenwichts)prijs van militaire arbeid. Eerlijkheidshalve moet worden toegegeven dat het economisch concept van de evenwichtsprijs hier enig geweld is aangedaan door niet alleen te refereren aan salaris en inkomen, maar ook aan human resources beleid in het algemeen.

Maar al deze factoren spelen een rol bij het bepalen van het punt waarop vraag en aanbod elkaar ontmoeten. Er is echter nog steeds een vraag onbeantwoord. Is er verbetering te realiseren in het communicatieproces tussen vraag en aanbod? Het antwoord is weer bevestigend en we zullen nu zien waarom en op welke wijze.

#### Verbetering van de communicatie

Recente ervaringen laten zien dat aanzienlijke verbeteringen kunnen worden bereikt in de werving, selectie en toewijzingsprocedures van militair personeel. De ervaringen van alle vier de landen – maar met name België en Nederland – maken dit heel duidelijk. In Nederland tonen jaarlijks zo'n 20.000 mensen belangstelling voor een baan bij de krijgsmacht, terwijl er maar ongeveer 8000 mensen benodigd zijn. Echter, doordat er tijdens het wervings-, selectie- en aanstellingstraject zoveel mensen worden verloren, worden er daadwerkelijk minder dan de noodzakelijk 8000 aangesteld.

Hoe is dit mogelijk? In het algemeen kan worden gesteld dat Defensie nog steeds aanbod-georiënteerd is en niet vraag-georiënteerd. In de goede oude

<sup>15</sup> Zie: Chr. L. Martin en N. Bennett, *The role of justice judgements in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment*, Group and Organization Management, 1996 (21), 84-104.

<sup>16</sup> J. Soeters, Culture in uniformed organizations, in N. Ashkanasy, C. Wilderom and M. Peterson, *Handbook of Organizational Climate and Culture*, Sage, London, 2000, 465-481.

tijd van de dienstplicht was het aanbod van personeel totaal geen probleem, en deze situatie is nog steeds terug te zien in de manier waarop werving, selectie en aanstelling is georganiseerd. Wij noemen enkele problemen.

#### Selectieprocedure

In de eerste plaats is de tijd tussen het eerste contact van een belangstellende met de organisatie en de daadwerkelijke aanstelling bij een eenheid betrekkelijk lang. In België varieert deze periode tussen drie maanden en

maximaal een jaar. In Nederland is deze situatie wel iets beter, maar helaas niet veel. Als deze procedures zo lang duren, is het duidelijk dat in een krappe arbeidsmarkt veel sollicitanten elders een andere baan zullen hebben gevonden voordat de militaire organisatie een beslissing heeft genomen omtrent wel of niet aanstellen. Daarnaast is de selectie- en aanstellingsprocedure tamelijk onduidelijk voor de sollicitanten. De aanbeveling is dan ook even eenvoudig als belangrijk: maak het selectie- en aanstellingstraject sneller en duidelijker. Als

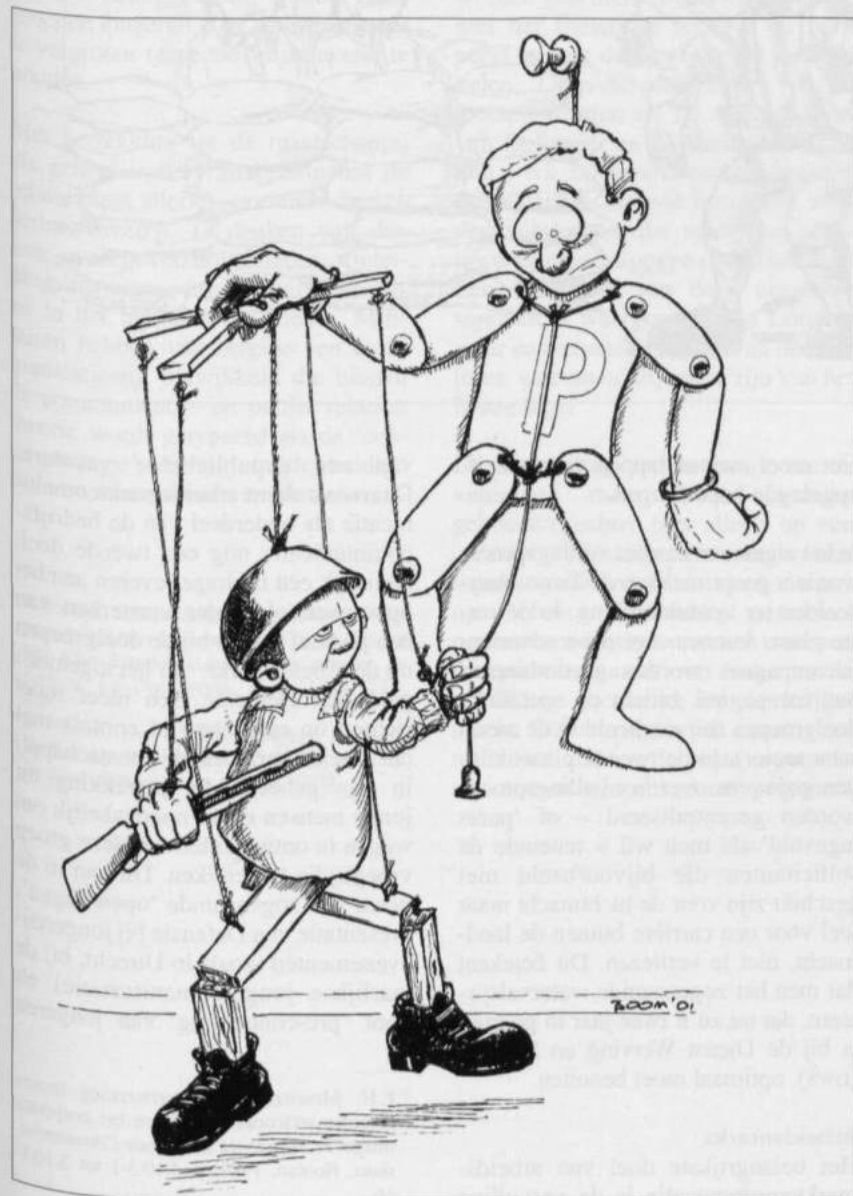
er om dat te realiseren, meer wervingpersoneel en/of banenwinkels nodig zijn, dan is dat wat er nodig is.

#### Psychologische testen

In de tweede plaats hebben psychologische testen traditioneel een aanzienlijk belang bij de selectieprocedures binnen de krijgsmacht.<sup>17</sup> Dit is eveneens een gevolg van het traditionele aanbod-georiënteerde denken binnen Defensie, en de prijs van dit type denken is hoog. In België wordt eenderde gedeelte van de sollicitanten uitgesloten van de mogelijkheid om toe te treden tot de krijgsmacht op grond van de uitslag van psychologische testen. Er zijn aanwijzingen dat in Nederland tot nog maar kort geleden, de helft van de formeel gekwalificeerde sollicitanten voor de officiersopleidingen niet slaagden voor de psychologische testen. Met als gevolg dat niet alle KMA-plaatsen, met name in de technische eenheden, gevuld konden worden.

Het is duidelijk dat we hier te doen hebben met rituelen uit vervlogen tijden. Dit is overigens geenszins een pleidooi voor afschaffing van psychologische testen, maar wel voor het versoepelen van selectienormen en het aanpassen van testen aan veranderende omstandigheden.<sup>18</sup>

Zoals uit de statistiek bekend is, kan men twee soorten fouten maken: iemand afwijzen die in feite geschikt is, en iemand aannemen die feitelijk niet geschikt is. Het pleidooi hier is om de selectienormen te versoepelen, en te accepteren dat dit tot gevolg kan hebben dat de kans toeneemt om een fout van de tweede orde te maken. Als iemand niet geschikt genoeg is om het militaire werk goed te doen, dan blijkt dit wel tijdens de opleiding.



<sup>17</sup> N.M. Hardinge, Selection of military staff, in: N. Anderson and P. Herriot (eds), *International Handbook of Selection and Assessment*, John Wiley, NY, 1997, 161-181.

<sup>18</sup> Zie noot 17 voor meer informatie over de noodzaak om testen aan te passen aan technologische (tr) en opleidingsontwikkelingen.



Waarschijnlijk blijkt dat al in een heel vroege fase van de opleiding, zodat de kosten van dit verlies relatief beperkt zullen zijn. Vandaar ook dat deze fout van de tweede orde niet dramatisch hoeft te zijn. Het niet vullen van vacatures evenwel is wél dramatisch. Bovendien, met het toenemen van de kans op een fout van de tweede orde neemt logischerwijs de kans op een fout van de eerste orde af, dat is: het afwijzen van mensen die eigenlijk wél geschikt zijn voor het werk.

#### Selectienormen

Nauw verwant aan dit punt is de aanbeveling om te differentiëren tussen selectienormen, zowel in de richting van de fysieke als de onderwijskundige eisen. Bij het vaststellen van selectienormen is het belangrijk om specifiek en niet te algemeen te zijn.

Selectiestandaards moeten in overeenstemming zijn met de concrete en meetbare prestatiebehoeften. Ook

hier moet men afstappen van de zelf-opgelegde beperkingen.

In het algemeen kan het vullingsproces worden geoptimaliseerd. Twee voorbeelden ter verduidelijking. In de eerste plaats kunnen algemene advertentiecampaagnes worden gecombineerd met campagnes gericht op specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld in de medische sector). In de tweede plaats kunnen gegevens over het vullingsproces worden gecentraliseerd – of 'paars ingevuld' als men wil – teneinde de sollicitanten die bijvoorbeeld niet geschikt zijn voor de luchtmacht maar wel voor een carrière binnen de landmacht, niet te verliezen. Dit betekent dat men het zogenaamde watervalstelsel, dat nu zo'n twee jaar in gebruik is bij de Dienst Werving en Selectie (DWS), optimaal moet benutten.

#### Arbeidsmarkt

Het belangrijkste doel van arbeidsmarktcommunicatie is de vervulling

van een gepubliceerde vacature. Daarnaast dient arbeidsmarktcommunicatie als onderdeel van de bedrijfscommunicatie nog een tweede doel, namelijk een bijdrage leveren aan het opbouwen of verder versterken van een positief imago bij de doelgroepen op de arbeidsmarkt.<sup>19</sup> In het algemeen geldt dat Defensie zich meer moet richten op een intensief contact met de arbeidsmarkt en de maatschappij in zijn geheel. Met betrekking tot jonge mensen is het noodzakelijk om wegen te ontwikkelen om deze groep vroegtijdig te bereiken. Dit kan in de vorm van zogenaamde 'open-dagen', presentatie van Defensie bij jongeren-evenementen (zoals in Utrecht, bij de jaarlijkse jongerenmanifestatie) en door 'pre-contracting' van jongeren

<sup>19</sup> E.H. Mesritz, 'De wisselwerking tussen arbeidsmarktcommunicatie en het corporate image' in: *Handboek Corporate Communications*, Houten, 1989, p. 3.10.3-1 tot 3.10.1-16.

die van plan zijn om zich te specialiseren in de medische of technische (tr) richting, waarbij de opleidingskosten voor rekening van Defensie komen. Dit wordt in Nederland al voor een deel toegepast. In overeenstemming met deze gedachtegang hebben de Fransen een beleid ontwikkeld waarbij alle jongeren worden uitgenodigd om een dag aanwezig te zijn op een kazerne; dit is de zogenoemde 'la journée d'appel et de la préparation à la défense'. Dit beleid lijkt wellicht in Nederlandse ogen overdreven maar het is wel een uitgelezen manier om de belangstelling onder grote groepen jongeren voor de krijgsmacht te vergroten respectievelijk levend te houden.

Met betrekking tot de maatschappij als geheel is het van belang om de relaties met allerlei soorten instituten te intensiveren. Te denken valt dan aan: werkgeversorganisaties, opleidingsinstituten, arbeidsmarkt bureaus en in het bijzonder de media. Militairen hebben van origine een communicatiestijl ontwikkeld die binnen de communicatie- en public relation theorie wordt getypeerd als de 'oester-strategie'. Echter, in de huidige tijd van transparantie en verantwoor-

delijkheid, moeten organisaties in het algemeen en Defensie in het bijzonder een 'bridging-strategy' van communicatie ontwikkelen. Zoals al eens eerder voorgesteld, zou de strategische top van Defensie het rolmodel van de 'soldier-communicator'<sup>20</sup> moeten volgen. De algemene uitdaging voor deze 'soldier-communicator' is om het aanzien van de beroepskrijgsmacht in de maatschappij te vergroten.

#### Communicatiestijl

Deze open communicatiestijl kan ook worden gebruikt om nauwe contacten met het thuisfront (ouders en partners) en met de veteranen te ontwikkelen. De veteranen zullen gezien moeten worden als de ambassadeurs van Defensie, en de herinnering aan hun werk zal levend moeten worden gehouden. Koste wat kost moet worden voorkomen dat veteranen negatieve signalen afgeven over Defensie. Een voorbeeld van deze negatieve signalen is waargenomen in Londen, waar een aanzienlijk deel van de daklozen veteranen blijken te zijn van het Britse leger.

De herinnering aan het werk van de veteranen moet levend worden gehouden, echter niet alleen op een ceremoniële manier. Dit moet vooral worden gedaan door de manier waarop Defensie voormalig personeel ondersteunt bij het opzetten van een acceptabele manier van leven na de vrijwillige dienstdienst bij de krijgsmacht. De ervaringen van voormalige militairen zouden de beste argumenten moeten zijn om nieuw personeel

ervan te overtuigen dat in dienst gaan een goede keuze is.

#### Tot slot

Hiermee sluiten we de analyse en de reeks van aanbevelingen af. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de ervaringen in vier landen. De gesignaleerde problemen op het gebied van de personele vulling zijn bij de Nederlandse krijgsmacht erg groot; het grootst van alle vier de landen. Vandaar dat een aantal van de genoemde maatregelen, zeker op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie en HRM-beleid (inclusief arbeidsvoorwaarden) in ons land reeds ontwikkeld is.

Desondanks is tegenvallende werving en behoud van militair personeel geen onderwerp dat snel van de agenda zal verdwijnen. Het onderwerp heeft – gelet op de demografische ontwikkeling – een structureel karakter en er is dan ook behoefte aan alle inspanningen die men maar kan bedenken.

Daarbij zal het altijd gaan om pakketten van maatregelen. Een enkele maatregel is niet voldoende; zoveel zal duidelijk moeten zijn. Het vraagstuk van de personeelsvoorziening is geen kwestie van HRM-specialisten alleen; noch is het een lastig, maar slechts bijkomend probleem. De personeelsvoorziening raakt de kern van de organisatie, en zal bepalend zijn voor het uiteindelijk succes ervan, in de krijgsmacht net zozeer als in andere organisaties.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> J. Soeters, Valeurs militaires, valeurs publiques le soldat-communicateur, in: B. Boene and Chr. Dandeker (eds.), *Les armées en Europe*, La Découverte, Paris, 1998, 271-286.

<sup>21</sup> J. Pfeffer, *The Human Equation. Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

# Samenvattingen

## **Editoriaal: Hoogste prioriteit...**

Zijn de huidige wervingsproblemen structureel of niet? Ze worden beslist structureel wanneer we geen betere manieren vinden om nieuw defensiepersoneel te werven en te behouden. Op organisatorisch niveau zouden degenen die de defensieorganisatie binnenkomen, gekoesterd, begeleid en getraind moeten worden. Een proactieve benadering is eveneens nodig waar het gaat om verbetering van arbeidsvoorwaarden, loopbaanbeleid, managementontwikkelingen en een individuerichte aanpak. Uiteraard zullen aanpassingen aan een nieuwe situatie altijd nodig zijn. Aan de andere kant moet er wel tijd zijn om de meest recente reorganisatie op haar waarde te kunnen schatten. Wat uiteindelijk telt als het gaat om het imago van de krijgsmacht is het persoonlijk welbevinden van elk individu. [p. 158-159]

## **J.G.A. Leijh - Modernisering van het personeelsbeleid**

De Defensienota 2000 bevatte het kader voor nieuw personeelsbeleid. De auteur verduidelijkt de achterliggende redenen en de belangrijkste toekomstige ontwikkelingen. Hij bespreekt ontwikkelingen binnen en buiten de defensieorganisatie. Tevens komt de behoefte aan een nieuwe structuur aan de orde, en de wijze waarop deze kan worden gerealiseerd. Nieuwe situaties vragen om innovatieve maatregelen opdat de personeelsbezetting – nu en in de toekomst – met gemotiveerd personeel in de juiste kwantiteit kan worden zeker gesteld. In de woorden van de auteur: 'personeel is de 'core-business'. Zonder hen kunnen taken niet worden vervuld en ambities niet worden waargemaakt'. [p. 161-169]

## **R.H. Sandee - Flex-P: Focus op personeel**

Flexibiliteit is het sleutelwoord van het nieuwe personeelsbeleid. De auteur plaatst dit beleid in een breder kader en laat zien wat de implicaties ervan zijn voor de landmacht. Veel zal veranderen. De landmacht zal in de toekomst direct communiceren met de arbeidsmarkt. Er zijn nieuwe inspanningen nodig om BBT-personeel aan de organisatie te binden. Voor degenen met een BOT-contract zal ook het een en ander wijzigen. (Aan)sturing, coördinatie en begeleiding zal meer gecentraliseerd plaatsvinden. Tevens komen er nieuwe carrièremogelijkheden voor officieren en onderofficieren; zo zullen excellerende militairen sneller carrière kunnen maken. Nieuw burgerpersoneel (schaal 8 en hoger) worden nieuwe kansen voor managementontwikkeling aangeboden. 'Flex-P' zal tevens de mogelijkheden verruimen voor reservisten en herintreders. [p. 170-177]

## **J. Terpstra - Luistert 'Den Haag' naar uw mening?**

De auteur geeft de activiteiten en werkwijzen aan van de afdeling Gedragwetenschappen, onderdeel van de Directie Personeel en Organisatie (DPO). Tevens geeft hij algemene informatie over onderzoeksmethodes. Vervolgens gebruikt hij drie specifieke onderzoeksprojecten om de titelvraag te beantwoorden. Het eerste project beschouwt degenen die de KL hebben verlaten; het tweede richt zich op het proces van toewijzing van functies, en het derde behandelt aspecten van (de-)motivatie bij BOT-personeel. De resultaten van alle drie de projecten beïnvloedden nieuw beleid. Kortom: Ja, 'Den Haag' luistert. [p. 178-185]

## **J.W. Jetten - Prisma; de personeelsmonitor van de KL**

Sinds 1997 gebruikt de landmacht het instrument 'Prisma' om twee indicatoren te meten: arbeidstevredenheid van het personeel en maatschappelijke waardering. Er worden twee vragenlijsten gebruikt: binnen en buiten de defensieorganisatie. De auteur zet uiteen op welke wijze de vragenlijsten worden gebruikt. In de interne vragenlijst komen vier thema's aan de orde: arbeidstevredenheid; binding met de organisatie; motivatie, en mogelijk verloop van personeel. Prisma genereert managementinformatie voor de Landmachtstaf. Daarnaast wordt Prisma gebruikt om nieuwe beleidsmaatregelen te initiëren, maatregelen vooraf uit te testen, bepaalde activiteiten te evalueren, opinies te meten, en commandanten te informeren. [p. 186-193]

## **F. Matser - Van BBT-Totaal naar Flex-P**

De werkgroep BBT-Totaal realiseerde in de afgelopen jaren verschillende projecten die waren gericht op Beroeps Bepaalde Tijd (BBT-)personeel. Drie belangrijke kwesties spelen een rol: werving, mobiliteit, en 'employability'. De auteur doet verslag van de resultaten, de gemaakte fouten en de lessen die zijn getrokken. De meeste van deze projecten – bijvoorbeeld het Oriëntatiejaar van de Koninklijke Landmacht, de 'joint' inspanning met regionale arbeidsbureaus en de introductie van geplande studieweken – blijken goed te passen in het concept van het nieuwe personeelsbeleid. [p. 194-198]

## **C.P.H.W. van de Ven - Verloop tijdens opleidingen**

Wat is de oorzaak van het verloop onder BBT-soldaten en -korporaals tijdens de opleiding? De auteur gebruikt een onderzoeksmodel dat op verwachtingen is gebaseerd om antwoorden op deze vraag te vinden. Hij ontdekt vijf categorieën die een zelfde discrepantie tussen verwachtingen en feitelijke situatie bevatten. Deze discrepantie wordt gegenereerd door de arbeidsvoorwaarden, de manier waarop functies worden toegewezen, en trainingsdoelen in relatie tot de beschikbare tijd. Het doorgronden van deze thema's brengt wellicht een aantal oplossingen met zich mee. [p. 199-210]

## **J. van Leeuwen - Persoonsgericht personeelsbeleid**

De auteur zet uiteen hoe de Koninklijke Luchtmacht een zogeheten 'individu-gerichte benadering' realiseert. Hij gaat daarbij uit van een specifieke organisatie-eenheid, de Vliegbasis Twenthe, en laat de praktische implicaties zien, de voordelen en

de nadelen van deze benadering. Tevens reikt hij mogelijke oplossingen aan voor de bestaande problemen. Drie elementen verdienen daarbij extra de aandacht: de kwaliteit van planning & control; structurele en zichtbare aandacht voor het individu – zonder de belangen van de organisatie uit het oog te verliezen – en een substantiële verbetering van de interne communicatie. [p. 211-216]

#### **R.M.G. Janssen - Organisatiebeleid Koninklijke Luchtmacht**

Er lijkt sprake van een discrepantie tussen het beleidsniveau en de behoeften en verwachtingen op de werkvloer van de KLu. De auteur verduidelijkt de huidige procedures en geeft aan wat de mogelijke redenen en oplossingen zijn voor deze discrepantie. Een van de oplossingen zou een gefaseerde benadering kunnen zijn, in combinatie met een zekere decentralisering van competenties. [p. 217-223]

#### **H. van Eijsden - Verjonging en vernieuwing bij de Koninklijke Marine**

De Defensienota 2000 geeft aan dat het personeelsbeleid drie basisconcepten bevat: verjonging, flexibiliteit en professionalisering. Bij de marine zag men in dat vernieuwing van de personeelsstructuur nodig was. De auteur maakt duidelijk welke veranderingen de marine te wachten staan in termen van verjonging, contractduur, de operationele dimensie, professionalisering, werkzekerheid en vernieuwing. Dit betreft zowel de verschillende afdelingen binnen de marine als opleidingen in verhouding tot carrièrepatronen. Een moderne en aantrekkelijke marine heeft veel te bieden. De nieuwe beleidsmaatregelen ondersteunen deze ambitie. [p. 224-229]

#### **J. Soeters en M. Bos-Bakx - Werven en behouden van personeel**

Afgevaardigden uit Frankrijk, België, het Verenigd Koninkrijk en Nederland discussieerde in oktober 2000 tijdens een seminar over 'Werving in Europese beroepslegers'. Deze discussies hebben bijgedragen aan dit artikel. De auteurs gebruiken een economisch analysemodel om een breed scala van onderwerpen rond de werving en het behoud van personeel aan de orde te stellen. Ze bespreken vier mogelijkheden: het veranderen van de 'vraag' aan personeel; het activeren van het 'aanbod'; veranderingen van arbeidscontracten, werkinhoud etc., en een betere communicatie van de defensieorganisatie met de arbeidsmarkt en de maatschappij. [p. 230-241]

## Summaries

#### **Editorial: Highest priority...**

Are the present recruitment-problems structural or not? They certainly will be structural if we do not find better ways to recruit new military and keep them within the organisation. At the organisational level those who opt and enter should be fostered, guided and coached. An active approach is also needed when it comes to improvement of employment, career patterns, management-development and an individual approach. Of course there will always be adaptations to new realities. On the other hand there must be time to prove the value of the latest re-organisation. In the end it is the total sum of individual satisfaction that determines the image of the Armed Forces. [p. 158-159]

#### **J.G.A. Leijh - Modernisation of personnel policies**

The Defence White Paper 2000 presented the framework for new personnel policies. The author clarifies the reasons behind this as well as the main lines of future developments. He discusses developments within and outside the organisation; and the need for a different structure. He explains how this transformation from the 'old' into the 'new' structure can be realised. New realities demand innovative measures to ensure staffing, now and in the future, with motivated people in the right quantity as well as the right quality. To quote the author: 'Personnel is 'core business' as without them tasks cannot be fulfilled and ambitions cannot be met'. [p. 161-169]

#### **R.H. Sandee - 'Flex-P': Focus on personnel**

Flexibility is the focus of new personnel policies. Leijh presents the broader framework and reflects on their implications for the army. There will be many changes. In future the army will have its own communication with the labour-market. There will be new efforts to keep short term volunteers in. Those who opted for a lifetime employment will also see changes. There will be a more centralised steering, co-ordination and coaching. There are new career patterns for NCO's and officers. Excelling military may see a faster career. New civilian personnel (grade 8 and above) will be offered new opportunities for management development. 'Flex-P' will also foster opportunities for reservists and re-enlistment. [p. 170-177]



de nadelen van deze benadering. Tevens reikt hij mogelijke oplossingen aan voor de bestaande problemen. Drie elementen verdienen daarbij extra de aandacht: de kwaliteit van planning & control; structurele en zichtbare aandacht voor het individu – zonder de belangen van de organisatie uit het oog te verliezen – en een substantiële verbetering van de interne communicatie. [p. 211-216]

#### **R.M.G. Janssen - Organisatiebeleid Koninklijke Luchtmacht**

Er lijkt sprake van een discrepantie tussen het beleidsniveau en de behoeften en verwachtingen op de werkvloer van de KLu. De auteur verduidelijkt de huidige procedures en geeft aan wat de mogelijke redenen en oplossingen zijn voor deze discrepantie. Een van de oplossingen zou een gefaseerde benadering kunnen zijn, in combinatie met een zekere decentralisering van competenties. [p. 217-223]

#### **H. van Eijsden - Verjonging en vernieuwing bij de Koninklijke Marine**

De Defensienota 2000 geeft aan dat het personeelsbeleid drie basisconcepten bevat: verjonging, flexibiliteit en professionalisering. Bij de marine zag men in dat vernieuwing van de personeelsstructuur nodig was. De auteur maakt duidelijk welke veranderingen de marine te wachten staan in termen van verjonging, contractduur, de operationele dimensie, professionalisering, werkzekerheid en vernieuwing. Dit betreft zowel de verschillende afdelingen binnen de marine als opleidingen in verhouding tot carrièrepatronen. Een moderne en aantrekkelijke marine heeft veel te bieden. De nieuwe beleidsmaatregelen ondersteunen deze ambitie. [p. 224-229]

#### **J. Soeters en M. Bos-Bakx - Werven en behouden van personeel**

Afgevaardigden uit Frankrijk, België, het Verenigd Koninkrijk en Nederland discussieerde in oktober 2000 tijdens een seminar over 'Werving in Europese beroepslegers'. Deze discussies hebben bijgedragen aan dit artikel. De auteurs gebruiken een economisch analysemodel om een breed scala van onderwerpen rond de werving en het behoud van personeel aan de orde te stellen. Ze bespreken vier mogelijkheden: het veranderen van de 'vraag' aan personeel; het activeren van het 'aanbod'; veranderingen van arbeidscontracten, werkinhoud etc., en een betere communicatie van de defensieorganisatie met de arbeidsmarkt en de maatschappij. [p. 230-241]

## Summaries

#### **Editorial: Highest priority...**

Are the present recruitment-problems structural or not? They certainly will be structural if we do not find better ways to recruit new military and keep them within the organisation. At the organisational level those who opt and enter should be fostered, guided and coached. An active approach is also needed when it comes to improvement of employment, career patterns, management-development and an individual approach. Of course there will always be adaptations to new realities. On the other hand there must be time to prove the value of the latest re-organisation. In the end it is the total sum of individual satisfaction that determines the image of the Armed Forces. [p. 158-159]

#### **J.G.A. Leijh - Modernisation of personnel policies**

The Defence White Paper 2000 presented the framework for new personnel policies. The author clarifies the reasons behind this as well as the main lines of future developments. He discusses developments within and outside the organisation; and the need for a different structure. He explains how this transformation from the 'old' into the 'new' structure can be realised. New realities demand innovative measures to ensure staffing, now and in the future, with motivated people in the right quantity as well as the right quality. To quote the author: 'Personnel is 'core business' as without them tasks cannot be fulfilled and ambitions cannot be met'. [p. 161-169]

#### **R.H. Sandee - 'Flex-P': Focus on personnel**

Flexibility is the focus of new personnel policies. Leijh presents the broader framework and reflects on their implications for the army. There will be many changes. In future the army will have its own communication with the labour-market. There will be new efforts to keep short term volunteers in. Those who opted for a lifetime employment will also see changes. There will be a more centralised steering, co-ordination and coaching. There are new career patterns for NCO's and officers. Excelling military may see a faster career. New civilian personnel (grade 8 and above) will be offered new opportunities for management development. 'Flex-P' will also foster opportunities for reservists and re-enlistment. [p. 170-177]

#### **J. Terpstra – Does 'The Hague' listen to your opinion?**

'The Hague' is – in the military language – the combination of the Ministry of Defence and its subordinate headquarters and staffs. The author positions the Army department of behavioural sciences and shares some general information on research. He then uses three specific research projects to find an answer to the question at hand. The first project regarded those who left the Army; the second focused at the processes leading to the allocation of functions, the third at what (de)motivates those who opted for a lifetime-career in the army. The results of all three influenced new policies. Yes; The Hague does. [p. 178-185]

#### **J.W. Jetten – Prisma**

Since 1997 the Army uses 'Prisma' to measure two indicators: job satisfaction of personnel and societal appreciation. Two questionnaires are used. The first within the organisation; the second external. The author clarifies the concept and how both questionnaires are used. The 'internal' questionnaire addresses four basic subjects: job satisfaction; organisational commitment, motivation and possible turnover in personnel. Prisma generates information on 'the state of affairs' for the Army Leadership. Yet it has also been used to initiate new policies; to test options for action; to measure opinions, and to inform commanders. Prisma: a continuous monitor. [p. 186-193]

#### **F. Matser – Towards a new personnel policy**

In the last years the working-group 'BBT-Totaal' realised several projects focused on short term volunteers. In short there are three relevant issues: recruitment, mobility and employability. The author reports about the results, the mistakes, and the lessons learned. Interestingly enough most of the projects – as, for example, the 'Army orientation year', the joint effort with local employment offices and the introduction of planned weeks of study – fit in the new concept of 'Flex-P'. [p. 194-198]

#### **C.P.H.W. van de Ven - Contracting out during initial training**

Why do privates and corporals who want a short term career in the army contract out during initial training? The author uses an expectations based research model to find answers. He discovered five categories that are characterised by a similar discrepancy between expectations and reality. He discusses the issues that generate this discrepancy: working conditions, the way functions are assigned, and training objectives in relation to the time available. Understanding those issues might bring some solutions. [p. 199-210]

#### **J. van Leeuwen - Air Force Personnel policy**

The author explains how the Air Force realises what can be characterised as 'the approach of the individual'. He uses a specific organisational unit – Twenthe Air Force Base – to illustrate the practical implications, rewards and problems of this approach. He indicates possible solutions to the existing problems. Summing up, three factors deserve special attention: the quality of planning and control; structural and visible attention for the individual without losing sight of organisational interests, and a substantial improvement of internal communication. [p. 211-216]

#### **R.M.G. Janssen – Air Force Organisational policy**

There seems to be a discrepancy between the organisational policy and the needs and expectations at working level within the Air Force. The author exposes the present procedures, and indicates the possible reasons behind this discrepancy as well as a possible solution to solve this problem. A phased approach to reorganisations in combination with a certain decentralisation of competences might be an answer. [p. 217-223]

#### **H. van Eijdsden – Rejuvenation and renewal within the Navy**

As the Defence White Paper 2000 clarified: personnel policies are linked to three basic concept: rejuvenation, flexibility and professionalism. The Navy understood that a renewal of its personnel structure was needed. The author clarifies the many changes ahead as he discusses rejuvenation, term of contracts, the operational dimension, the elements of professionalism, work-security and renewal, both within the different branches within the Navy as concerning education in relation to career-patterns. A modern and attractive Navy has much to offer. The new policies are intended to support this ambition. [p. 224-229]

#### **J. Soeters and M. Bos-Bakx – Professional soldiers: how to recruit then and keep them in**

In October 2000, representatives from France, Belgium, Great-Brittain and the Netherlands discussed 'Recruitment in European All Volunteer Forces'. Findings there are among the input for this article. The authors use an economical model to discuss a broad array of options to recruit and to keep soldiers in. They discuss four options: a change in 'demand'; the activation of 'supply'; changes in contracts, job content, etc., and better communication between the Armed Forces, the labour-market and society at large. [p. 230-241]