

## The Times They Are A-Changing<sup>1</sup>

Frans Matser – publicist

**N**ee, geen verhaal over asymmetrische oorlogvoering en jihadisme. Sinds een aantal jaren maak ik deel uit van de Aanname Advies Commissie (AAC) Officieren van de Koninklijke Landmacht. Praten met jonge mensen en kijken of ze geschikt en gemotiveerd zijn om officier te worden. Erg leuk werk om te doen. Als dat ergens ter sprake komt, is de reactie van vrijwel iedereen – inclusief collega's – hetzelfde. 'Ach jullie hebben het vast niet zo druk meer, na al die reducties bij defensie.' Ik moet dat altijd ontkennen. Dat leidt dan meestal tot verbaasde blikken. Als ik vervolgens uitleg dat – toen ik zelf naar de KMA ging in 1976 – een jaarklas cadetten uit ongeveer 100 personen bestond en dat de aanstellingsopdracht voor 2015 voor de landmacht bestond uit bijna 250 officieren, dan kijken zowel buitenstaanders als actief dienende militairen mij niet begrijpend aan. Tweeëneenhalf keer zoveel! Hoe kan dat? Het leger is toch veel kleiner geworden?

Ik leg dan uit dat de landmacht in 1976 een jaarlijkse behoefte had aan meer dan duizend nieuwe officieren, maar dat slechts 10 procent van de luitenantfuncties werd gevuld met beroepsofficieren. De overige 90 procent kwam uit het bestand dienstplichtigen. Jaarlijks lijfde de KL zo'n 80.000 jongens in, van wie circa 1,5 procent werd geselecteerd om officier te worden. Dat gebeurde in drie stappen: er werd naar de opleiding gekeken, betrokkene moest zich vrijwillig bereid verklaren aan de kaderver-

plichting te voldoen (twee maanden extra dienstplicht) en deze jongens kregen bij de dienstplichtkeuring op de Keuringsraad (een militaire faciliteit die toen nog in vrijwel elke grote en middelgrote stad in Nederland te vinden was) een gesprek van 15 minuten met een arts en een selectieofficier. De keuringsarts moest naast een medisch attest een S1 geven (geestelijk stabiel) en de selectieofficier keek naar uitstraling en motivatie. Omdat een jaargang Nederlandse jongens in die tijd uit meer dan 100.000 man bestond, was er meer dan voldoende keus. Als de arts of de selectieofficier maar even twijfelden, werd de keurling als 'niet geschikt voor kaderdienst' aangemerkt. Dat zelfde gold natuurlijk voor de jongens die medisch niet top waren, die onvoldoende opleiding hadden of niet vrijwillig de kaderplicht op zich wilden nemen. Deze procedure was er niet alleen voor pelotonscommandanten bij de reguliere wapens en dienstvakken: ook de functies van artsen, tandartsen, fysiotherapeuten, apothekers, juristen en elk ander denkbaar specialisme konden uit de rijke vijver van de dienstplicht eenvoudig met academici gevuld worden.

De honderd cadetten (die in die tijd een zeer uitgebreide meerdaagse theoretische en praktische selectie ondergingen) werden in circa vier jaar aan de KMA tot officier opgeleid. Ongeveer de helft viel daarbij af. Dit werd deels weer aangevuld tot honderd met Kort Verband Vrijwilligers, uitlopers en later met officieren van het Opleidingscentrum Officieren Speciale Diensten. De 900 overige jonge officieren die jaarlijks nodig waren, werden opgeleid bij een van de talrijke opleidingscentra die er in die tijd nog voor elk wapen en dienstvak waren.

\* Songtekst Bob Dylan, 1964.

<sup>1</sup> Op deze plaats vindt u afwisselend een column van dr. M.F.J. Houben, luitenant-kolonel der Mariniers, en Frans Matser, publicist.

Die opleidingscentra hadden allemaal een School Reserve Officieren (SRO). Meer dan duizend aspirantofficieren begonnen jaarlijks aan een opleiding van zes maanden aan zo'n SRO. Voldeed een leerling op de SRO niet aan de verwachtingen, dan bleef hij gewoon soldaat. Zo zat er in de opleiding ook een stuk praktische selectie. En er werden natuurlijk voldoende 'extra' jongens ingenomen, zodat bij de SRO-opleiding een beetje uitval geen probleem was.

In een brigade (waar we er toen bij de landmacht nog tien van hadden) werd het merendeel van de luitenantfuncties dan ook vervuld door dienstplichtige vaandrags of cornetten. Als bijkomend effect van deze verschillende instroomkanalen waren de luitenants van de KMA – na vier jaar opleiding – toch wat beter gevormd en opgeleid dan de meeste dienstplichtige officieren, die het met maar zes maanden opleiding moesten doen. Leidinggeven was indertijd voor deze beroepsofficieren een stuk minder moeilijk dan tegenwoordig, ook omdat de dienstplichtige soldaten aan wie ze leiding gaven geen militaire ervaring hadden en zelf maar een crashopleiding van vier maanden achter de rug hadden.

De Koninklijke Landmacht (tegenwoordig het Commando Landstrijdkrachten) is in de afgelopen dertig jaar vier maal zo klein geworden. Dat geldt in grote lijnen ook voor de behoefte aan luitenants. Maar door het opschorten van de opkomstplicht in 1996 is het aantal beroepsofficieren dat we jaarlijks nodig hebben juist aanzienlijk gestegen. Van 100 per jaar in 1976 naar bijna 250 nu. Precies, ongeveer een kwart van de totale behoefte aan luitenants in 1976. Resumé: de Nederlandse Defensie Academie heeft het heden ten dage drukker dan ooit tevoren. En de AAC dus ook.

Naast de instroom verandert trouwens ook de doorstroom van officieren. Vroeger verliet 90 procent van de jonge (aspirant)officieren na anderhalf jaar de organisatie en werd reserveofficier, terwijl slechts 10 procent van de beroepsofficieren een vaste aanstelling kreeg en voor

het merendeel tot aan het pensioen bleef om op 55-jarige leeftijd als luitenant-kolonel (of hoger) de organisatie te verlaten. Nu is het dringen om van de onderbouw (luitenant of kapitein) door te stromen naar de bovenbouw. Om die reden werd ruim tien jaar geleden het flexibele personeelssysteem ingevoerd. De Amerikaanse term *up or out* maakt feitelijk beter duidelijke waar de flexibiliteit van dit systeem in zit. En als kroon op de 'personele stuurmechanismen' – zoals dat in modern managementjargon heet – is aan het flexibele personeelssysteem de afgelopen jaren de numerus fixus toegevoegd. Het woord fixus staat natuurlijk op gespannen voet met het begrip flexibel. Per krijgsmachtdeel is, op basis van beschikbare financiën, het aantal officieren per rang vastgelegd. Niks flexibel dus. Zo werden we bij Defensie financieel duurzaam (ook zo'n modewoord). Waar de bevelhebbers in het verleden nog wel eens konden smokkelen met personele streefgetallen, heeft de invoering van een gecentraliseerd informatiesysteem (PeopleSoft) er bovendien voor gezorgd dat de ambtenaren van de Hoofddirectie Financiën & Control op het Plein met één druk op de knop kunnen nagaan hoe braaf de Commandanten van de krijgsmachtdelen de afspraken nakomen. Kortom, er is veel veranderd. Het personeel moet zich flexibel opstellen, de organisatie doet dat – uit financiële overwegingen – nadrukkelijk niet.

De Keuringsraden, de dienstplicht en de scholen voor reserveofficieren zijn allemaal afgeschaft. De totale krijgsmacht is meer dan gehalveerd. Maar de NLDA en dus de AAC hebben meer werk dan ooit tevoren. Oh ja, op de NLDA doen ze dat door de bezuinigingen en de numerus fixus natuurlijk allemaal met minder personeel dan ooit tevoren. Tja, zo gaat dat soms. De tijden veranderen... Overigens: doordat de 'onvrijwillige', korter en kwalitatief minder goed opgeleide dienstplichtige officieren nu overal vervangen zijn door langer en beter opgeleide beroepsofficieren, is er ook sprake van een kwalitatieve leiderschapsimpuls bij de subalterne officieren. Dus veranderen leidt bij Defensie niet altijd tot achteruitgang. Je zou dat soms bijna vergeten. ■