

## Personeelsbeleid en operationele inzetbaarheid

**D**e belangrijkste doelstelling van personeelsbeleid is het vullen en gevuld houden van de organisatie met goed opgeleid en inzetbaar personeel. In 2001 werd de ontslagleeftijd van militairen opgehoogd naar 58 jaar, zodat deze beter 'zou aansluiten op ontwikkelingen in de samenleving'. In 2007 werd de ontslagleeftijd wederom verhoogd, nu naar 60 jaar en voor kolonel en hoger naar gemiddeld 62,5 jaar. Ook dit keer was het argument de ontwikkelingen in de samenleving, waar de AOW-leeftijd ook met twee jaar zou stijgen naar 67.

In de lopende onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden ligt het voorstel op tafel om de ontslagleeftijd opnieuw – en om dezelfde reden – op te hogen, ditmaal naar een leeftijd van vijf jaar onder de nieuwe AOW-leeftijd. Vreemd genoeg is de besluitvorming in alle drie de gevallen vrijwel volledig gebaseerd op financiële argumenten en externe vergelijkingen. Tegelijkertijd is Defensie meervoudig volledig gereorganiseerd. Dit heeft geleid tot grote verschuivingen in het functie- en personeelsbestand en verlies van specifieke kennis en kunde van personeel. De operationele gevolgen van de inzetbaarheid van het personeel in de krijgsmacht hebben echter geen wezenlijke rol gespeeld in de besluitvorming. Ook is er tot nu toe nog geen sprake van een serieuze aanpassing in ons personeelsbeleid die inspeelt op de consequenties van de ophoging van de ontslagleeftijd op de operationele inzetbaarheid. Tot slot is er geen plan hoe de organisatie deze grote verschuiving van het personeelsbestand in de komende jaren kan opvangen. Dat leidt tot een minder gevulde organisatie in de lage rangen en een minder inzetbare organisatie in de hoge rangen en in totaal tot een minder operationeel inzetbare krijgsmacht. Vreemd eigenlijk...

Vreemd voor een organisatie die zich vrijwel volledig onderscheidt van andere door de kwaliteit, bijzondere taken en de status van

datzelfde personeel. Defensie gaat voor het meest hoogwaardige materieel, maar opgebouwde kennis, kunde en inzetbaarheid van personeel vormen een bijkomstigheid waar weinig op wordt gestuurd. Er wordt wel veel geld uitgegeven aan opleiding en training van personeel, maar vervolgens richten we het systeem zo in dat dat individu wordt gestimuleerd om weer weg te gaan. Duur opgeleid personeel hebben we in reorganisaties weggehaald, soms alleen om dezelfde capaciteit een jaar later weer op te moeten bouwen. De afgelopen reorganisatie is vrijwel iedereen ergens anders geplaatst, een enorm kennisverlies. Oplossingen als specialisatie en langere functieduur liggen voor de hand. Het vraagt om een duurzaam personeelsbeleid, gericht op de operationele inzetbaarheid.

Terug naar de ophoging van de ontslagleeftijd: daar waar de vervanging van materieel jaren van tevoren wordt gepland, is er tot op heden geen enkel plan of aanpassing van de organisatie die er rekening mee houdt dat de ontslagleeftijd voor sommige categorieën zeer snel tien jaar omhoog zal gaan. De eerste effecten hiervan worden langzaam duidelijk: het personeel veroudert gemiddeld, waardoor midden sommen omhoog gaan en daarmee de personele exploitatie. Tegelijk ligt er een opdracht om juist te 'verjongen', omdat oud personeel duurder is en we grotere aantallen goed inzetbare mensen moeten hebben voor de *core business*: uitzendingen.

Een ideaal gesloten personeelsbestand, zonder geplande in- en uitstroom, zoals de krijgsmacht dit kent vanaf 35 jaar, heeft in elke jaargang ongeveer evenveel mensen. Maar door alle reorganisaties vanaf 1991 is dit bij Defensie totaal niet het geval. In de jaargangen boven de vijftig jaar zitten substantieel méér mensen dan in die onder de vijftig: het verschil is bijna een factor twee. De snelle ophoging van de ontslagleeftijd blokkeert daardoor in rap tempo de doorstroom

in alle rangen. Dat heeft als gevolg dat met name personeel in de leeftijd tussen de 35 en 50 de organisatie steeds vaker voortijdig verlaat omdat er in hun ogen geen loopbaanperspectief meer is. Hierdoor wordt het probleem van het vacuüm achter de bult van vijftigers steeds groter, met te weinig mensen om de middenrangen (sergeant/sergeant-majoor en kapitein/majoor) te vullen en essentiële tekorten in operationele functies. Op enig moment zal de bult ouderen alsnog uitstromen en zal er juist een tekort aan personeel in de hogere rangen ontstaan, waardoor de opzuigende werking wederom zal zorgen voor een tekort in de middenrangen. Deze onevenwichtige verdeling over de leeftijden veroorzaakt grote fluctuaties.

Het is evident dat een 45-jarige loopbaan ook langere doorlooptijden in rang vraagt. Overstes en adjudanten die met 40 zijn bevorderd moeten misschien wel 25 jaar in die rang blijven, opeens jaren langer dan tot nu toe. Dat betekent dat er in ieder geval in de overgangperiode relatief (veel) meer hoge functies beschikbaar moeten zijn. Maar juist het tegenovergestelde is met de numerus fixus opgelegd. De numerus fixus had overigens wederom geen kwalitatieve rationale, maar is onderbouwd vanuit de gedachte dat de organisatie 'piramidaal' opgebouwd moet zijn en de opwaartse druk in rangen tegengegaan moet worden om de organisatie betaalbaar te houden. Dat werkt averechts door de nieuwe tijdelijke werkelijkheid van een langere doorlooptijd in de hogere rangen; daarvoor zou je juist veel langer in de lagere rangen moeten blijven. Het staat ook loodrecht op het streven naar een technologisch hoogwaardigere krijgsmacht (met relatief meer hogere rangen).

Hoe repareer je nu die scheefgroei in het bestand en de doorlooptijden in rangen? We zouden veel kunnen winnen met een tijdelijke uitbreiding van het aantal functies in de hoge rangen of met specifieke maatregelen voor uitstroom. Wat we nu hard nodig hebben is een plan voor de interimperiode dat voorziet in maatwerk om voldoende personeel in alle rangen te behouden. Een maatregel als minder personeel door laten stromen naar fase 3 werkt averechts, omdat er juist tekorten zijn in de lagere rangen en

leeftijden. Maar misschien zijn er afspraken te maken met andere sectoren, zoals onderwijs, om een deel van de oudere onderofficieren over te nemen.

Dit zijn alleen nog maar de kwantitatieve gevolgen voor de opbouw en vulling van het personeelsbestand, want kwalitatief verandert er natuurlijk ook veel. Onze krijgsmacht is gebaseerd op het principe dat de oudste ook de hoogste rang heeft. Maar met een doorlooptijd tot in de 60 zijn er opeens drie generaties in de organisatie. Is een aansturing door de oudsten nog wel logisch? Is er al nagedacht over meer ondersteunende functies in de laatste jaren, zoals mentorfuncties? Hoe zit het met de fysieke aspecten? Tot nu toe kon men boven de 55 niet verplicht uitgezonden worden, maar kunnen we ons dat veroorloven met straks het overgrote deel van onze adjudanten en majoors/overstes boven deze leeftijd? Militaire kwalen zoals versleten knieën en hartafwijkingen openbaren zich meestal boven de 50 jaar, waardoor de leeftijdsophoging gepaard zal gaan met een niet-proportioneel toenemend aantal medische gebreken die volledig functioneren zullen belemmeren. Personeel kan niet meer voldoen aan de fysieke eisen. Uitstralingseffecten op de werving zijn niet uit te sluiten. Misschien moeten we naar een echt *up-or-out*-systeem in de hoge rangen en afscheid nemen van ons gesloten personeelsysteem.

Actie ondernemen is urgent. De scheefgroei van de organisatie is een feit en de ontslagleeftijd loopt snel op. Wanneer deze ontslagleeftijd inderdaad ook nog vervroegd wordt opgehoogd naar 62, dan komt er vanaf 2017 een periode van enkele jaren met vrijwel geen doorstroom en een zeer snel oplopend aantal niet-uitzendbare militairen. Natuurlijk kunnen de meeste militairen best langer werken, maar dat heeft gevolgen voor de operationele inzetbaarheid. Maar wanneer het gaat om de *backbone* van onze organisatie baseren we ons besluit tot het langer aanhouden alleen maar op externe factoren en nemen we geen maatregelen om de effecten hiervan op onze operationele inzetbaarheid op te kunnen vangen. We beschouwen de langere inzetbaarheid puur als een arbeidsvoorwaardenaspect. Dat is toch vreemd... ■