MS

Nieuw personeelsbeleid

In november 1986 is de krijgsmacht verrast door een brief van de staatssecretaris van defensie. In die brief stond een aantal beleidsvoornemens die het personeelsbeleid beogen te veranderen: „van confectie in maatwerk". Centrale thema's zijn functionalisatie en individualisering van het loopbaan- en carrièrebeleid, alsmede vereenvoudiging van regelgeving.

Eerste reacties kenmerkten zich door gemengde gevoelens, afhankelijk van de positie van waaruit men tegen de voorstellen aankeek. Positief waren ze waar het ging om individuele kansen en de voorstellen tot modernisering van het personeelsbeleid zouden leiden. Waar men een politiek verlanglijstje in de voorstellen meende te zien hoorde men sceptische geluiden, zeker na de ervaringen met de pakketvergelijking. „Vernieuwend" kon men horen, maar ook: „nieuwe wijn in oude zakken". Daartussen bevond zich het reëlere standpunt dat de staatssecretaris inhaakte op reeds in gang gezette ontwikkelingen. Kritiek viel te beluisteren in de opvattingen dat de ideeën te veel zouden zijn gestoeld op een civiel georiënteerde visie op de factor personeel in de militaire organisatie.

Desondanks verdienen de plannen een reële kans. Ze getuigen van belangstelling van de politiek voor personele problemen van de krijgsmacht. Bovendien komen ze tegemoet aan de roep om aanpassing van het personeelsbeleid aan zowel eisen van een moderne krijgsmacht als aan opvattingen over personeel anno 1987.

Uitgangspunt in de brief is de zg. human-resourcesgedachte. Die houdt in dat de organisatie het best zou zijn gediend met het stimuleren en optimaal gebruik maken van menselijke kennis, vaardigheden en persoonlijke inzet. Daarvoor zijn o.a. individuele ontplooiing en persoonlijk initiatief belangrijke voorwaarden. De organisatie krijgt op een bepaalde functie in dat geval de geschiktste en gemotiveerdste persoon.
Hoe aantrekkelijk en modern dat ook klinkt, men kan zich afvragen of de militaire organisatie uitsluitend is gebaat bij een dergelijke individualisering. Er is grond voor enige twijfel.

1. De krijgsmacht moet uiteindelijk in oorlogstijd effectief kunnen functioneren. De organisatie dient niet afhankelijk te zijn van één (beste) man/vrouw op één functie. De inzetbaarheid van een onderdeel moet zijn gegarandeerd. Op operationele gronden zou men zelfs kunnen verdedigen dat men per functie wel genoegen zou kunnen nemen met „iets minder geschikten" indien in voorkomend geval ieder ten minste één functie zou kunnen overnemen. Afstemming van het personele systeem op operationele behoeften is dus een eerste vereiste. De staatssecretaris lijkt het personeelssysteem te veel als onafhankelijk te bezien.
2. Het voldoen aan functie-eisen staat centraal voor plaatsing en bevordering. Dat is op zichzelf niets nieuws. Wat eigenlijk wordt bedoeld is de weg die leidt naar de kwalificatie voor een functie. Het dwingende en voor de categorieën gelijksoortige functieroulatiepatroon en het daarmee samenhangende verplaatsings- en bevorderingsbeleid zijn aan revisie toe. In zijn benadering lijkt de bewindsman echter een aanslag te doen op een zorgvuldige ervaringsopbouw die met dit systeem (mede) wordt beoogd. Vele kwaliteiten kunnen nl. alléén door (opbouw van) ervaring worden verworven, zeker aangezien er nauwelijks (civiele) opleidingen voorhanden zijn. Dan gaat het om typisch militaire, met name operationele en commandofuncties. Om toch aan de desbetreffende functie-eisen te kunnen voldoen, heeft de organisatie de verantwoordelijkheid ten aanzien van haar personeel. Daarbij zijn functieroulatie en loopbaanplanning onmisbaar en

mogen niet overboord worden gezet! Dat betekent dat bv. de horizontale instroming slechts zéér zorgvuldig mag worden gehanteerd.
Wij moeten concluderen dat wij niet onder de militaire eisen uit kunnen. Wij moeten ons echter afvragen tot hoever wij daarmee moeten gaan.

Wij worden namelijk steeds meer geconfronteerd met hoogwaardige specialismen en civiel georiënteerde deskundigheden waarvoor de traditionele interne ervaringsopbouw niet, of minder, nodig is. Toepassing van functieroulatie en eisen van interne ervaringsopbouw blijkt in dat soort gevallen contraproduktief, zowel bij de organisatie als het personeel. Traditionele en „oneigenlijke" eisen staan dan carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden van personeel in de weg. De onbillijkheden die starre handhaving van traditionele eisen kan teweegbrengen moeten derhalve verdwijnen. Persoonlijk initiatief, extern verkregen kennis en ervaring moeten binnen de organisatie worden gehonoreerd! Dat mag evenwel niet gebeuren zonder zorgvuldig onderzoek voor welke functies de interne ervaringsopbouw wèl nodig is en voor welke niet. Wij mogen niet doorschieten naar de andere kant.

De verbetering die de plannen voor de organisatie zou kunnen hebben, houdt niet in dat ieder individu daarvan zou kunnen profiteren. Zeker, er wordt meer naar individuele kwaliteiten gekeken, goede kwaliteit breekt snel door en het specialisme zal beter dan thans worden gehonoreerd. Maar het tegendeel zal óók waar zijn. Het risico van „uit de boot vallen" wordt groter. De rechtspositioneel te verwachten eindrang zal niet meer zo vanzelfsprekend worden bereikt. Individualisering houdt ook in dat mensen niet meer „nog net" worden meegenomen voor bevordering. De veilige „vangnetten" onder de rechtspositie verdwijnen; wij zullen bv. met veel meer „achterblijvers" rekening moeten gaan houden, alsmede met tussentijdse „afvloeiing".

Zo beschouwd zal de invoering van het „maatwerk"-beleid nog op problemen te stuiten.
De bovenvermelde kanttekeningen verdienen daarbij de nodige aandacht. Ook moet nog een aantal interne tegenstellingen uit de brief worden opgehelderd. Bijvoorbeeld: de persoonlijke kwaliteiten en het voldoen aan functie-eisen zijn criteria voor plaatsing en bevordering. Dat is niet in alle opzichten te rijmen met de stelling van de staatssecretaris dat de KMA- en KIM-officieren per definitie voor de hogere en hoogste managementfuncties zijn bestemd. Als een geheel personeelssysteem wordt gewijzigd, moet in relatie daarmee ook het gehele onderwijssysteem worden doorgelicht. De terloopse opmerking in de brief biedt daarvoor te weinig houvast.
Ondanks het streven naar deregulering en vereenvoudiging zullen de regelgeving en werkbelasting niet minder ingewikkeld resp. niet minder worden. Individuele benadering, „persoonlijke" selectie, functiedifferentiaties, tijdelijke bevorderingen, toekenning van extra periodieken en anciënniteit, betekenen een onberekenbare toeneming van selectie- en beoordelingsactiviteiten in een dan nauwelijks te beheersen personeelssysteem. De genoemde vereenvoudiging van het beoordelingssysteem en de beperking van de werklast daarbij zijn hiermee in schrille tegenstelling.

Wij hopen op een efficiënte (politieke) begeleiding en besluitvorming bij de uitwerking en realisatie van de plannen. Realisme en het belang van de organisatie dienen daarbij grote aandacht te krijgen. Politieke blikvangers of hoogstandjes zijn niet nodig. Na de ervaringen met pakketvergelijking bestaat de overtuiging dat die snel verzanden.
Wij wensen een ieder bij de verdere uitwerking veel wijsheid toe, met name de directeuren personeel. Het zal immers een hele omschakeling zijn, en niet alleen zal die veel geld en tijd kosten maar ook een zaak van geduld en mentaliteit zijn.

