

Mobiliteit en flexibiliteit

We zijn in de ban van de verkiezingen en wachten met spanning op de uitslag. We zijn benieuwd naar de invulling van de defensieparagraaf door de nieuwe coalitie. Acht jaar geleden werd na de verkiezingen besloten tot het schrijven van een Defensienota. Deze vormde de opmaat van de grootste organisatiewijziging van de krijgsmacht na de Tweede Wereldoorlog. De tijd was er rijp voor. Het handhaven van de internationale rechtsorde kwam hoger op de politieke agenda te staan. De krijgsmacht behield haar bestaande taken, en werd verder geschikt gemaakt voor inzet bij crisisbeheersingsoperaties waar ook ter wereld. Het motto van de veranderingen luidde: 'mobiliteit en flexibiliteit'.

Als we kijken naar het materieel is de behoefte aan mobiele en flexibele eenheden goeddeels waargemaakt. We beschikken over een amfibisch transportschip, er is een luchtmobiele brigade, waarvoor zestig nieuwe helikopters zijn en worden geleverd, voertuigen en uitrusting hebben zich in vele gebieden inzetbaar bewezen, en de nieuwe transportvloot mag er zijn. Ongetwijfeld heeft de krijgsmacht in materieel opzicht aan mobiliteit en flexibiliteit gewonnen. De inzet van individuen, eenheden en staven op vele plaatsen in de wereld liet zien dat ook de personele en organisatorische componenten op deze ontwikkeling aansloten. Toch valt er over de personele component het een en ander op te merken.

Na de *Defensienota 1991* kwam de *Prioriteitennota* van 1993. Met die laatste nota viel het doek voor de opkomstplicht en daarmee feitelijk voor de dienstplicht. Inderdaad stond de dienstplicht een bredere inzet van met name de landmacht in de weg, althans onder de politieke voorwaarden waarop landmachteenheden *out-of-area* inzetbaar waren. Uitzending was onder die voorwaarde immers steeds gekoppeld aan vrijwilligheid – een hoedanigheid die kon veranderen tot

aan de vliegtuigtrap. Aan zo'n dienstplicht, die bovendien op een steeds kleiner percentage van de mannelijke bevolking leunde en waarvan telkenmale het voortbestaan moest worden verdedigd, had de politiek geen behoefte meer.

Het alternatief voor de dienstplicht heet Beroeps Bepaalde Tijd. Kortlopende BBT-contracten hebben nog niet de aantallen personeel opgeleverd die nodig zijn om de lege plekken naar behoren te vullen. Regelmatig wordt kritiek geuit op de wijze waarop Defensie inspeelt op deze markt. Vraag is of Defensie wel voldoende flexibel is in de duur van de contracten. Dat het beleid hier regelmatig van koers wijzigt, toont aan dat het kennelijk moeilijk is de juiste formules te vinden. Te lang is het BBT-concept ook in de duur van de contracten gezien als een letterlijk alternatief voor de dienstplicht. Een andere kans ligt naar onze mening bij de reservisten. Reserve-personeel kan, al dan niet in NATRES-verband, een welkome aanvulling zijn op de vulling door beroepspersoneel. In de Angelsaksische landen worden vaak studenten geworven, die tegen een aantrekkelijke vergoeding een deel van de zomer in actieve dienst treden. Reservisten kunnen ook bij uitzendingen van grote waarde zijn door hetzij eenheden op oorlogssterkte te brengen, hetzij individuele uitgezondenen in hun reguliere job te vervangen. De flexibiliteit van de personeelsopbouw zou hiermee zijn gediend.

Hiervoor staan overigens meer instrumenten ter beschikking, die op hun nut zouden kunnen worden gezien. Zo is het moeilijk te begrijpen dat tekorten in sommige deskundigheidsgebieden veelal niet kunnen worden opgeheven omdat ons denken zich verzet tegen verschillen in betaling tussen personeel van dezelfde rang. Op andere plaatsen leidt deze benadering tot specialisten met – gegeven de noodzaak hen passend te betalen – een rang die niet spoort met de plaats van de functie binnen de militaire organisatie.

Ook het nadrukkelijk kiezen voor talent kan nog meer inhoud krijgen. *Management development* moet niet na tien jaar dienst een rol gaan spelen. Echte uitblinkers zouden al veel eerder aandacht moeten krijgen. Hierbij zou vooral ook het functioneren tijdens uitzendingen een ankerpunt voor de verdere carrière moeten worden. Dit overigens niet alleen in positieve zin. Minder goed functioneren kan en mag niet zonder gevolgen blijven, willen we elkaar steeds recht in

de ogen blijven kijken. Zachte meesters kunnen echt stinkende wonden veroorzaken. Een enkel geval van 'wegpromoveren' kan grote repercussies hebben op het moreel van anderen. Een universele verhoging van de leeftijd waarop met ontslag wordt gegaan, zou flexibiliteit om meerdere redenen reduceren. Anders ligt het bij een selectief inbouwen van speelruimte. In Duitsland weet een opperofficier dat zijn benoeming en elke verdere bevordering zijn gekoppeld aan langer dienen. Mede hierdoor wordt voorkomen dat bepaalde talenten te snel verdwijnen, anders beredeneerd, mede hierdoor bestaat meer ruimte om ervaring op te doen en te gebruiken.

Als het gaat om loon naar werken verdienen ook de tijdelijke toelagen aandacht. Het lijkt een redelijk beginsel dat toelagen gekoppeld zijn aan de mate van *hardship* die met iemands functioneren is verbonden. Kijken we naar de uitzendingen, dan zien we dat de vele vlaggen waaronder kan worden gediend, als NAVO, VN, EU, WEU en OVSE, evenzoveel variaties in toelagen geeft zonder dat *hardship* als criterium geldt. Er bestaat binnen de organisatie een diep gevoel van rechtvaardigheid dat het best met de uitdrukking 'paarden die de haver verdienen' kan worden omschreven. Overigens laat zich de veelheid aan taken en omstandigheden nooit exact vertalen naar geld. Een poging daartoe zou wel eens frukend kunnen zijn voor de bredere samenhang. De motivatie hangt trouwens niet zozeer samen met de beloning; loyaliteit, korpsgeest en hart voor de zaak zijn gezamenlijke investeringen in de eigen organisatie. Daarbij kan worden opgemerkt dat er aanzienlijke verschillen bestaan als het gaat om werkdruk. Op vele plaatsen is deze zonder meer groot. Wie echter een vergelijking met het bedrijfsleven maakt, kan constateren dat daar niet minder van het personeel en de leiding wordt gevraagd.

Laat er geen misverstand over bestaan dat bedrijfsplannen, managementcontracten en de daarmee verbonden rapportages *niet* zijn bedoeld als substituut voor sturing in de lijn. Het formeren, in standhouden en het zonodig inzetten van de gevraagde operationele kwaliteit, kwantiteit en gereedheid moet efficiënt en effectief geschieden. Vredesbedrijfsvoering is noodzakelijk, maar mag nooit strijdig zijn met de eisen die een daadwerkelijke inzet of de overgang daartoe met zich meebrengen. Zoals de stuurgroep Bedrijfsvoering het in 1993 bij de introductie van bedrijfsvoeringsconcepten for-

muleerde: 'Luchtmobiele brigade als agent-schap!'. Er zijn geluiden dat de verzakelijking van de bedrijfsvoering en het budgetbeheer negatief van invloed zijn op onderlinge steunverlening en het snel reageren op onvoorziene zaken. Gezond verstand zou hierbij steeds richtinggevend moeten zijn. Als we weten dat een belangrijk deel van de planning structureel tijdens de uitvoering wordt verstoord, moeten we voorkomen met schijnnaauwkeurigheden te leven. (Waar het gaat om een gezamenlijk product mag geen ruimte voor suboptimalisatie bestaan. Veel binnen de organisatie is 'ons probleem'.)

Tegelijkertijd zal ook de krijgsmacht zich nog verder moeten bezinnen op wat elders als de 24-uurs consumptie maatschappij wordt aangeduid. De huidige werkelijkheid maakt dat op vele plaatsen het werken van acht tot vijf niet meer aansluit op de eisen in termen van beschikbaarheid en inzetbaarheid. Deze wereld kan niet beperkt blijven tot de uitgezonden eenheden, het defensiecrisisbeheersingscentrum (DCBC) en de kern van operationele staven.

Mobiliteit en flexibiliteit waren er altijd. Mobiliteit alleen al door de aan de loopbaan inherente verhuizingen, die zich voor velen niet tot het Nederlands grondgebied beperkten. Flexibiliteit werd ook vroeger gevraagd; verandering is geen uitvinding van de laatste jaren – het militaire bedrijf was steeds in beweging. Wel kan verandering vandaag de dag met hoofdletters worden geschreven. Met name het oudere personeel verdient in dit opzicht mogelijk meer aandacht dan de hectiek van alledag soms mogelijk lijkt te maken.

Dit thema is de rode draad van het artikel 'Vijf jaar na dato, Nederlandse F-16's naar Villafranca in het kader van operatie Deny Flight'. Overigens kan elk krijgsmachtdeel op een of meer gelijke ervaringen terugzien. Het is goed om te zien hoe organisatorische flexibiliteit in de praktijk tot resultaten leidt. Irak, de Golf, Italië, het voormalig Joegoslavië, Cambodja – verre gebieden waar de mobiliteit en flexibiliteit van personeel, materieel en organisatie werden getoond. Maar hetzelfde geldt ook dichterbij huis, als we denken aan de steun bij dreigende overstromingen, de elfstedentocht en de varkenspest. Deze begrippen behoren tot ons gedachtegoed. Het gaat erom dit gedachtegoed te beschermen en in stand te houden. Want: het kan nog altijd beter.