

Brief aan de minister

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

Geachte minister,

U heeft alle defensiemedewerkers opgeroepen om mee te denken over de bezuinigingen. Dat spreekt mij aan. Op de werkvloer zijn doorgaans de beste ideeën te vinden. Dus vandaag twee gratis adviezen over hoe u kunt bezuinigen en tegelijkertijd de organisatie behoeden voor ernstig kwaliteitsverlies. En, zoals het hoort in een column, in circa duizend woorden. Ik zal me daarbij vooral richten op de periode van één tot vier jaar, zonder de iets langere termijn uit het oog te verliezen.

‘Hoe moet ik de opgedragen bezuinigingen ophoesten zonder de krijgsmacht om zeep te helpen en zonder de militairen elk perspectief te ontnemen?’ Dat is de vraag die u zich ongetwijfeld de afgelopen maanden heeft gesteld. U zult zich donders goed realiseren dat de kosten van de defensieorganisatie voor vijftig procent personeelskosten zijn. Reductie van het personeel leidt onmiddellijk tot reductie van uitgaven: opleiding, kleding, training, salaris, oefentoelages. Om het hoofd te bieden aan de problemen op korte termijn ontkomt u dus niet aan een forse personeelsreductie. Maar hoe? Op den duur zult u structurele keuzes moeten maken, materieel moeten afstoten, kazernes moeten sluiten en de hogere staven en ondersteunende eenheden moeten verkleinen. Kappen aan de bovenkant, dan komt er weer lucht aan de basis. Maar die slag kost tijd. Meer tijd dan u nu heeft. Hoe komen we dus de komende kabinetsperiode door zonder het kind met het badwater weg te gooien?

Ik heb al eens uitgelegd wat de beperkende factor is bij een krijgsmacht: ervaring.¹ Het opleiden van een goede sergeant-majoor of een kapitein of majoor kost tien tot vijftien jaar. Het opleiden van een soldaat of matroos slechts zes maanden. Dus elke poging om nu weer krijgsmachtbreed te proberen het middenkader eruit te knikkeren, leidt onvermijdelijk tot een ontwrichting van de ervaringspiramide op de wat langere termijn. ‘Zorg voor werk’ heette dat project vijftien jaar geleden, en we hebben er nu nog last van. De beste mensen gingen weg in de belangrijke leeftijdscategorie van 28-38 jaar, juist daar waar de meeste operationele ervaring zit. Bovendien zullen de militaire vakbonden er ook nu weer (terecht) voor zorgen dat dit proces lang gaat duren en veel geld zal kosten. Een nieuw ‘Zorg voor werk’ drama moet dus voorkomen worden.

Hoe dan wel op personeel te bezuinigen? Elke operationele eenheid bestaat uit bouwstenen. Vliegtuigen, schepen, pelotons. In principe kan iedere commandant een aantal bouwstenen commanderen. Een squadron kan uit twaalf vliegtuigen bestaan, maar ook uit zes of negen; een compagnie kan uit vier pelotons bestaan, maar ook uit twee of drie. De ervaring om met de bouwstenen te werken zit in de staf en bij het middenkader. Oefenen met drie pelotons biedt vrijwel dezelfde ervaringen aan de commandant en zijn staf als met vier. Want neem van mij aan: het kost u drie of vier jaar om de hogere staven en ondersteunende eenheden te reorganiseren. Een soldaat of matroos is snel weg en kan over vier of vijf jaar binnen zes tot twaalf maanden weer moeiteloos in de lege bouwstenen worden ingepast. De ervaring van de kaderleden staat er immers borg voor dat dit proces goed verloopt.

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van kolonel (KL) Frans Matser en luitenant-kolonel der mariniers Marc Houben.

¹ ‘De beperkende factor’, in: *Militaire Spectator* 176 (2007) (3).

Dus de oplossing is simpel, en sluit naadloos aan op uw maatregelen voor de korte termijn. Reduceer tijdelijk het aantal bouwstenen, maar laat de huidige organisatiestructuur van de operationele eenheden op tactisch niveau intact. Er zijn dan immers ook geen kostbare, frustrerende en tijdrovende reorganisatieprocessen nodig. Alleen (tijdelijk) lege bouwstenen.

Dus: reduceer (tijdelijk) het aantal gevulde pelotons in een compagnie en neem een aantal schepen en vliegtuigen tijdelijk uit de vaart. Omdat het doorgaans militairen betreft met een tijdelijk contract kunt u via het natuurlijk verloop binnen één of twee jaar zo'n twintig procent van de mensen met een korte, simpele opleiding reduceren. De kaderleden die vrijkomen uit de ontvolkte bouwstenen kunnen op de talrijke vacatures in de organisatie worden ingezet. U houdt zo minder maar beter gevulde bouwstenen over, en daarnaast honderd procent gevulde en goed getrainde tactische staven en middenkader. We reduceren dan in de leeftijdscategorie 18-28 jaar: soldaten, matrozen, jonge korporaals, jonge sergeanten en jonge luitenants. Mensen die een tijdelijk contract hebben, jong zijn en relatief goed op de arbeidsmarkt terecht kunnen. U handelt dan niet anders als andere werkgevers, die hun organisatievolume primair sturen via hun tijdelijke arbeidskrachten. Op deze wijze reduceert u wervings- en opleidingskosten, personeelskosten en trainingsdagen, want als het bataljon nu gaat oefenen gaan er geen zeshonderd maar slechts vierhonderd mensen de poort uit, maar staf en middenkader krijgen dezelfde training. Bovendien kunnen eenheden op deze wijze toe met minder voertuigen, minder reservedelen, minder onderhoud en – door hier en daar in geval van hoge nood een beetje te kannibaliseren – een hogere inzetbaarheid van de gevulde bouwstenen.

Voor inzet bij uitzendingen worden al jaar en dag *tailormade* eenheden samengesteld. De *Task Force Urzugan* bestond altijd uit een bataljonsstaf, aangevuld met pelotons en compagnieën van andere eenheden. Elke commandant is heden ten dage gewend te werken met nationale en internationale onderbevelstellingen. Geen probleem dus. En als ik als compagniescommandant zou mogen kiezen tussen 25 pro-

cent minder oefenen met vier pelotons of honderd procent oefenen met drie pelotons zou ik het wel weten.

Gelijktijdig moet u natuurlijk structurele maatregelen doorvoeren. Reducties van hogere staven en ondersteunen eenheden, en ongetwijfeld enkele structurele keuzes die pijn zullen doen. Blijven we alles doen? Blijven er tanks, houwitsers, onderzeeboten, tien typen vliegtuigen? Ik denk het niet. Maar u heeft tijd nodig om daar te reorganiseren. Dit zijn namelijk reorganisaties die pas geld opleveren over vier of vijf jaar. Pas daarna kunt u weer opbouwen. Dus over vier of vijf jaar kan uw opvolger de lege bouwstenen eenvoudig opnieuw gaan vullen met jonge soldaten. Dat kan hij of zij dan binnen één jaar doen. Zonder ingewikkelde en kostbare reorganisaties. De kwaliteit van het middenkader en het behoud van de bestaande organisatiestructuur staan daar borg voor.

En iedereen die u vertelt dat het niet kan, moet u niet geloven. Ik heb het namelijk niet verzonnen; twintig jaar geleden deden we niets anders. Ieder bataljon en brigade had lege mobilisabele eenheden, die in tijd van nood gevuld konden worden met afgezwaaide dienstplichtigen. Materieel werd opgeslagen of voor opleiding gebruikt. Niets nieuws onder de zon. En u bent oud genoeg om dat nog te weten. Het kan en het spaart een hoop geld. Oh ja, mijn tweede advies voor u is kort, maar voor de langere termijn. Het maken van beleid is bij Defensie hopeloos overgewaardeerd. De echte risico's (ook voor de minister) zitten tegenwoordig in de uitvoering. Maar daar vind je weinig hoge functies. Kijk maar eens goed om u heen. Hoeveel hoofddirecteuren zijn er tegenwoordig en welke schaal hadden die vijftien jaar terug?

Nou, ruim duizend woorden, dus ik ben klaar. Ben benieuwd of er wat mee gedaan wordt. Ik verwacht een mooie standaardmail van u met grote waardering voor het goede idee en een (zeer beknopte) uitleg waarom het niet kan. Zo gaat dat immers doorgaans. Ik kijk er naar uit. Een reactie daarop bewaar ik graag voor een volgende column. Tot slot wens ik u veel succes met de talrijke uitdagingen die de komende jaren op uw weg zullen komen. Ik zal u nog een jaartje gratis gevraagd en ongevraagd blijven adviseren. In de *Militaire Spectator*. ■