

NIET MET EURO'S ALLEEN

PERSONEELBELEID BIJ DE KRIJGSMACHT CDA over de krijgsmacht in de 21^e eeuw

Oktober 2001

Eerder verschenen CDA-notities over Defensie:

- De krijgsmacht, inzetbaar voor de 21^e eeuw (november 1999).
- Beter bewapend voor je geld, naar een gezamenlijk materieelaanschafbeleid (april 2001).

Voorwoord en samenvatting

De Nederlandse krijgsmacht heeft zich in betrekkelijk korte tijd op bewonderenswaardige wijze weten om te vormen van een dienstplichtig naar een beroepsleger. Ondanks de voortdurende problemen met de werving en de vulling van eenheden zijn de taken en ambities zowel nationaal als internationaal tot nu toe naar behoren vervuld. Toch kijkt het CDA met enige zorg naar de situatie waarin de krijgsmacht zich nu bevindt. Hoge werkdruk, veel uitzendingen, talloze reorganisaties en jarenlange bezuinigingen eisen hun tol. Tegelijkertijd vragen nieuwe veiligheidsdreigingen om snel inzetbare en flexibele eenheden die veelzijdig kunnen optreden. Om die inzetbaarheid ook voor de langere termijn te kunnen garanderen moet de bezuinigingstrend van de afgelopen jaren worden gekeerd en structureel meer geld worden vrijgemaakt voor personeel en materieel. Defensie zal volgens het CDA moeten kiezen voor twee sporen: vermaatschappelijking en hoogwaardige technologisering van de krijgsmacht.

De vermaatschappelijking van de krijgsmacht

De krijgsmacht zal meer moeten investeren in de relatie met de samenleving. De krijgsmacht zal immers moeten kunnen rekenen op de betrokkenheid en het draagvlak bij de Nederlandse bevolking. Vrede en veiligheid is geen ver-van-mijn show. Dat was het nooit, dat is het nog steeds niet. Veiligheid gaat ons allemaal aan.

Dat is sinds 11 september des te duidelijker geworden. Een baan bij het leger is meer dan je werk alleen. Het is ook een dienst aan de samenleving. Het CDA verwijst dan ook het Clingendael-plan om buitenlands personeel te werven voor de vulling van onze eenheden naar de prullenbak. Uitbesteding van de hoofdtaken van Defensie aan particuliere militaire organisaties is wat ons betreft evenmin aan de orde. Het geweldsmonopolie van de Nederlandse staat en de democratische controle daarop beschouwt het CDA als essentieel voor onze democratie en in het verlengde daarvan voor de internationale gemeenschap. Privatisering van de hoofdtaken van Defensie vinden wij daarom onwenselijk.

Voor het verkrijgen van voldoende gemotiveerd, goed getraind en goed toegerust personeel is meer nodig dan alleen maar verhoging van de salarissen en bindingspremies. De cultuur en de structuur van de krijgsmacht moet anders. Allereerst zal Defensie rekening moeten houden met de gevolgen van de individualisering, de emancipatie, de verscheidenheid van onze bevolking en de demografische ontwikkeling. Het gaat om een mensgerichte benadering en maatwerk. Integriteit, respect en openheid zouden daarbij de belangrijkste waarden moeten zijn. De nieuwe slogan van de Klu: *Goede omgangsvormen en integriteit voor onze kwaliteit en veiligheid* verdient navolging. Gestreefd moet worden naar een open en transparante organisatie, die qua samenstelling de verscheidenheid van de Nederlandse bevolking weerspiegelt. Een strategisch actieplan om in 2010 het huidige percentage vrouwen tenminste op de afgesproken 12% beroeps- en 30% burgerpersoneel te verkrijgen en op alle niveaus aan te stellen is daarom noodzakelijk.

Vrouwen en mannen bij Defensie zullen ook de mogelijkheid moeten hebben om prive en arbeid en zorg te kunnen combineren. Deeltijd, ouderschapsverlof, herintreden, verlofsparen en kinderopvang zullen met voorrang moeten worden ingevoerd. De huidige werk- en uitzenddruk moet omlaag.

De meerderheid van de schoolverlaters blijkt nog nooit aan Defensie als werkgever gedacht te hebben. Onbekend maakt onbemind. Daarom stelt het CDA voor om voor jongeren in het voortgezet onderwijs kazerne-, vaar- en vliegdagen te organiseren en stageplaatsen aan te bieden. Laat via sportclubs weten, dat bij Defensie het combineren van sport en werk heel goed kan en dat topsporters die bij Defensie werken zoals Mark Huizinga zelfs tot Olympische prestaties kunnen komen.

Van de ruim 16 000 sollicitanten die zich jaarlijks bij Defensie melden valt meer dan de helft af met name door te lange wachttijden of te hoge selectie-eisen bij aanmelding. Het CDA stelt voor te investeren in deze kandidaat-militairen, ook in jongeren onder de 18 jaar om hen te behouden voor Defensie. Bied hen een brugperiode aan met opleiding, vorming, ethiek, training en stage, afgestemd op de leeftijd, om op de gewenste selectie-eisen en vaardigheden te komen. Sluit na selectie een aanstellingscontract met jongeren vanaf 18 jaar op.

De opleidingscapaciteit bij Defensie dient vergroot te worden, niet alleen voor kandidaat-militairen die instromen, maar ook voor militairen die uitstromen naar de burgermaatschappij. Dit kan door onder andere reservisten en buiten dienst militairen in te schakelen als instructeurs, door gebruik te maken van civiele opleidingen bij de ROC's en van erkende civiele beroepsopleidingen. In overleg met het platform Defensie/bedrijfsleven moeten afspraken gemaakt worden over civiel-militaire samenwerking voor opleiding en plaatsing van personeel binnen of buiten de krijgsmacht. Horizontale instroom in de krijgsmacht wordt bevorderd. Het CDA pleit daarnaast voor het inzetten van actieve reservisten. Daartoe dient met de werkgevers een pakket arbeidsvoorwaarden en rechtspositionele zaken afgesproken

te worden. De zorg voor veteranen, jong en oud, blijft onverminderd een taak voor Defensie.

De structuur van de krijgsmacht moet ingesteld worden op snelle inzetbaarheid van flexibele krijgsmachtdelen overstijgende eenheden, die in internationaal verband kunnen opereren. Oefenprogramma's dienen hierop afgestemd te worden. Met de nieuwe VBTB systematiek zijn commandanten verantwoordelijk voor het leveren van meetbare prestaties door hun eenheden. Het onderscheid tussen BOT en BBT is vanwege cultuurverschillen binnen de krijgsmacht al niet wenselijk. Het onderscheid is bovendien nu niet meer relevant. Een commandant moet immers zelf binnen zijn of haar budget kunnen bepalen of iemand voor langere of korte tijd in dienst komt, of reservisten ingeschakeld worden dan wel bepaalde taken zoals onderhoud, logistiek en transport uitbesteed worden. Voor de kwaliteit en samenhang van de eenheid is het wel van belang dat commandanten tenminste drie jaar in functie blijven. De rol van de Chef Defensiestaf behoeft versterking, niet alleen voor de planning van vredesoperaties, maar voor het geheel van de krijgsmachttaken, inclusief voor de aanschaf van wapensystemen. Daartoe dient een Joint Chiefs of Staff afdeling direct onder verantwoordelijkheid van de CDS te worden ingesteld.

Voor de bestrijding van terrorisme en grensoverstijgende criminaliteit zullen de krijgsmacht, politie en justitie de krachten moeten bundelen. Deze samenwerking zal door een Nationale Veiligheidsraad onder voorzitterschap van de minister-president moeten worden aangestuurd. Voor het effectief verzamelen van informatie over personen en conflicten is verregaande samenwerking tussen de Binnenlandse Veiligheidsdienst, De Criminele Recherche en Inlichtingendienst, de Militaire Inlichtingendienst, de dienst voor Elektronische Oorlogsvoering en de Economische Controledienst noodzakelijk. Dit geldt eveneens voor samenwerking met internationale inlichtingendiensten en met name met Europol.

Een high tech krijgsmacht

Nederland zal moeten kiezen voor een high tech krijgsmacht. Met hoogwaardig technologisch materieel wordt de inzetbaarheid van de krijgsmacht verhoogd en kan met minder mensen meer gepresteerd worden. Bovendien vraagt de huidige oorlogsvoering met gecombineerde land/luchtsystemen, de opsporing van terroristische en criminele organisaties en conflict-beheersing om intelligente technologie. In Europees en NAVO-verband wordt sinds de Kosovo-oorlog naarstig gezocht naar middelen om de defensietechnologiekloof tussen de Europese Unie en de Verenigde Staten te verkleinen. Nederland moet zijn voorsprong op technologische kennis en ontwikkeling versterken door de juiste prioriteiten te stellen. Tijdige aanschaf van technologisch materieel zal ook de wervingskracht van de krijgsmacht en de motivatie van de militair verhogen. De Koninklijke Landmacht heeft met zijn investeringspercentage van 16,8% nog een inhaalslag te maken. De voorgenomen bezuinigingen op wetenschappelijk onderzoek van 20% zullen ongedaan gedaan moeten worden.

Militaire opleidingen dienen zo spoedig mogelijk over de meest geavanceerde onderwijsmiddelen te beschikken. Ook hierbij is samenwerking tussen de krijgsmacht, de defensie- en civiele industrie opleidings- en onderzoeksinstituten noodzakelijk om het beste resultaat te behalen. Een goed voorbeeld hiervan is de onlangs gestarte Masterclass Technologie van de Koninklijke Marine en het instituut Defensie Leergangen samenwerking met TNO en de Technische Universiteit Delft Vermaatschappelijking en technologisering van de krijgsmacht. Het zijn twee zijden van dezelfde medaille.

Agnes van Ardenne
CDA-Defensiewoordvoerder
Oktober 2001

Inleiding

Sinds de omvorming van een dienstplichtigenleger naar een beroepsleger – in slechts een paar jaar tijd – begeeft de Nederlandse krijgsmacht zich op de arbeidsmarkt als grootschalig werver van personeel. Waar voorheen een groot

aantal dienstplichtigen beschikbaar was moeten nu alle functies door vrijwilligers vervuld worden. Het werven van personeel kost de krijgsmacht veel moeite en in toenemende mate is er sprake van personeelstekorten. Niet bij alle krijgsmachtdelen en in alle functies in gelijke mate, maar een groot aantal knelpuntcategorieën is te onderscheiden. De aanhoudende berichten in de media en de uitspraken van vooraanstaande militairen als voormalig BLS Schouten dit voorjaar dat de KL door zijn hoeven dreigt te zakken maken duidelijk dat het probleem omvangrijk en hardnekkig is en het ambitieniveau van (delen van) het Defensie-apparaat in gevaar brengt. De aankondiging van Staatssecretaris Van Hoof op 8 juli jl. dat de KL-militairen er 10% in salaris bij krijgen wekt de indruk dat het vooral een kwestie van beter belonen is. De CDA-fractie is van mening dat het vooral om een andere benadering van het personeel in de krijgsmacht gaat. Niet meer als nummer, maar als mens. Met respect en tolerantie jegens eenieder zonder onderscheid naar ras, geslacht, seksuele geaardheid of geloofsopvatting. Het gaat dus om een andere cultuur en een ander personeelsbeleid: een mensgerichte benadering en maatwerk. Deze notitie beoogt ten eerste kort de problematiek van het personeelsbeleid van Defensie te schetsen; vervolgens na te gaan welke maatregelen Defensie neemt om deze problematiek het hoofd te bieden. Vervolgens worden de CDA-voorstellen voor een beter personeelsbeleid gepresenteerd. Deze zijn een nadere uitwerking van de in november 1999 verschenen CDA-notitie over de krijgsmacht in de 21^e eeuw.

1. Veranderende omstandigheden

1.1 Internationale veiligheidssituatie

De veranderende veiligheidssituatie in de wereld heeft in de afgelopen tien jaar directe gevolgen gehad voor de inrichting van de Nederlandse krijgsmacht. Van een nadruk op de algemene verdedigingstaak is in de tweede helft van de jaren '90 het accent verschoven naar humanitaire en vredesoperaties in VN en NAVO-verband.

Daar komt nu ook de toekomstige deelname aan de Europese Rapid Reaction Force bij. Bovendien zal vanwege de terroristische aanslagen op 11 september jl. een permanent beroep op de beschikbaarheid en flexibiliteit van de Nederlandse krijgsmacht gedaan worden ten behoeve van terrorismebestrijding. De Defensie-uitgaven zijn in het verleden drastisch verlaagd en de organisatie zelf werd op de schop genomen. De prioriteitennota en de doelmatigheidsoperatie hebben in vrijwel alle geledingen van de krijgsmacht geleid tot inkrimping en reorganisatie. Gekozen is voor een ambitieniveau waarbij Nederland continu aan vier vredesmissies tegelijk zou moeten kunnen deelnemen. Mede als gevolg daarvan is meer behoefte aan specialistische eenheden die in een modulaire opbouw worden ingezet. De omvang van de krijgsmacht bleef op een zodanig niveau dat Nederland internationaal een belangrijke rol zou kunnen blijven spelen. Een omvang die het constant werven van personeel op een grootschalig niveau noodzakelijk maakt aangezien voor de inzet als crisisbeheersers in potentiële regionale conflicten buiten Nederland professionele, snel inzetbare, goed uitgeruste en goed opgeleide militairen nodig zijn.

1.2 Veranderingen in de Defensie-organisatie

De omvorming van de krijgsmacht naar een beroepsleger is de belangrijkste oorzaak van de wijziging van de personeelsopbouw van de krijgsmacht. Om te kunnen voldoen aan het beeld van een moderne, flexibele, snel inzetbare krijgsmacht wordt het personeelsbestand verjongd. Vergrijzing in de organisatie wil men voorkomen. Er wordt gewerkt van een organisatie met 60% Beroepsmilitairen Onbepaalde Tijd (BOT) en 40% Beroepsmilitairen Bepaalde Tijd (BBT) naar een organisatie waarin de verhoudingen precies omgekeerd zijn. De voornaamste reden hiervoor is dat de nadruk in de organisatie moet komen te liggen op de parate gevechts- en ondersteunende functies (met name BBT) en de top van de organisatie (met name BOT) moet afslanken. Dit houdt praktisch gezien in dat vergeleken met het personeelsbestand van begin 1999 uiteindelijk meer dan 10 000 BOT'ers

vervangen moeten zijn door BBT'ers. Door natuurlijk verloop is deze situatie in ongeveer 15 jaar te bereiken. De Defensienota 2000 streeft er echter naar deze situatie binnen tien jaar bereikt te hebben. De deels gedwongen uitstroom van BOT'ers die het gevolg van deze ambitie is zorgt er echter voor dat de toch al forse jaarlijkse vraag om BBT'ers (ongeveer 7000) nog eens extra vergroot wordt. Daarbij komt dat dit uitstroombelief het slachtoffer van zijn eigen succes dreigt te worden. In 2000 zijn bijvoorbeeld ongeveer 1100 BOT'ers uitgestroomd, veel meer dan verwacht. Deze onvoorziene uitstroom raakt het hart van de organisatie, BOT'ers vormen daarvan immers de ruggengraat.

1.3 De veranderingen in de samenleving

Sinds de opschorting van de dienstplicht is te weinig geïnvesteerd in de relatie tussen krijgsmacht en de samenleving. Draagvlak en betrokkenheid van de bevolking is wel nodig, enthousiasme bij jongeren voor vredes- en veiligheidstaken ook. De samenleving verandert snel. Wat je ziet zijn tweeverdieners, meer ouderen dan jongeren en Nederlanders van buitenlandse komaf. Met die veelzijdigheid in de samenleving dient de krijgsmacht rekening te houden om voldoende personeel te kunnen werven.

2. De personeelsproblematiek in het kort

De laatste jaren heeft de groei in werkgelegenheid ervoor gezorgd dat – met name in de collectieve sector – personeelstekorten zijn ontstaan. Defensie is wat dit betreft geen uitzondering. Zoals ook de Commissie Van Rijn heeft vastgesteld is het de combinatie van lagere lonen en minder gunstige arbeidsvoorwaarden in deze sector en de aanzuigende werking van een grote hoeveelheid vacatures in het bedrijfsleven die heeft geleid tot een hogere uitstroom en achterblijvende wervingsresultaten. Beloning is niet de enige reden waarom sollicitanten voor een werkgever kiezen, imago speelt vaak een nog grotere rol. In dit opzicht is het problematisch dat Defensie als werkgever de laatste jaren door negatieve publiciteit over hoge

werkdruk, hoge uitzenddruk, onzekerheid over loopbaanperspectieven en imago-problemen (rechts-extremisme, mannenbolwerk) als werkgever niet aantrekkelijker is geworden.

Dit alles heeft een nadelig effect op de wervingskracht en het behoud van personeel. In het personeelsbestand bij Defensie is hierdoor een groot aantal knelpuntcategorieën ontstaan. Het is bij de huidige stand van de arbeidsmarkt moeilijk om zowel hoger geschoold personeel voor technische en financieel-economische functies te vinden als om personeel voor algemene functies en gevechtsfuncties te laten instromen.

2.1 De wervingsorganisatie

Per jaar heeft de krijgsmacht gemiddeld vooralsnog 6000 à 8000 militairen nodig. Jaarlijks komen er 180 000 jongeren van school. Defensie moet een groot deel hiervan weten te interesseren als potentiële werkgever. Van de kandidaten die zich aanmelden, vorig jaar waren dat er zo'n 16 000, gaat in de organisatie van werving en selectie echter al een groot deel verloren, waardoor uiteindelijk te weinig sollicitanten ook daadwerkelijk in de organisatie instromen. Wat zijn hiervan de redenen? De werving van personeel voor de krijgsmachtdelen werd tot voor kort door de centrale Dienst Werving en Selectie gedaan. De bevelhebbers van de krijgsmachtdelen stelden zelf de behoefte aan personeel vast en gaven de aanstellingsopdracht door aan DWS. Hierin is dus eveneens het verwachte opkomst- en opleidingsverloop meegenomen. Ook voerden de krijgsmachtdelen zelf gedeeltelijke wervingsactiviteiten op kleine schaal uit, zoals het verzorgen van oriëntatiejaren bij ROC's, het geven van voorlichtingsbijeenkomsten en het organiseren van open dagen. Een nadeel van deze regionale werving was dat de krijgsmachtdelen elkaar regelmatig als concurrenten zien. Een voordeel, althans op papier, van de centrale werving door DWS was dat deze «concurrentie» niet bestaat en dat personen die om enige reden afvallen bij een sollicitatie bij het ene krijgsmachtdeel een functie aangeboden kunnen krijgen op een andere plaats binnen de gehele Defensie-organisatie. De praktijk leert echter dat sollicitanten hiervoor niet

allemaal belangstelling hebben, aangezien zij met name solliciteren op een functie bij een bepaald krijgsmachtdeel en bij voorkeur in de eigen regio. De bureaucratische structuur bij DWS heeft de afgelopen jaren een effectieve werving van nieuw personeel niet bevorderd. Defensie is zelf als gevolg van een tweetal onderzoeken door externe organisaties ook tot deze conclusie gekomen en heeft een aantal maatregelen voorgesteld om de effectiviteit van de wervingsinspanningen te vergroten. DWS zal hierbij tot een centraal keurings- en selectiecentrum worden omgebouwd en er zal meer aandacht zijn voor regionale wervingsnetwerken. De bevelhebbers zijn nu weer verantwoordelijk voor de werving. Of deze structuur tot betere wervingsresultaten leidt zal in de komende jaren bewezen moeten worden. Regionale werving pakt immers maar één van de knelpunten in de personeelsvoorziening aan, ook in het selectie- en opleidingstraject is aanpassing noodzakelijk.

2.2 Selectie en opleiding

Van de sollicitanten die geïnteresseerd zijn in een baan bij de krijgsmacht valt een flink percentage af vóór het aanstellen op functie. In eerste instantie valt een deel af gedurende de eerste selectie en keuring. Dit is een vanzelfsprekend proces, dat echter onnodig versterkt wordt omdat, bijvoorbeeld bij de KL, de selectie- en keuringscapaciteit beperkt is en sollicitanten vaak pas na een jaar voor herkeuring in aanmerking kunnen komen. Problematischer zijn echter het opkomstverloop en het opleidingsverloop in het vervolgtraject. Bij de initiële werving van personeel wordt er door DWS al rekening mee gehouden dat in de periode tussen de goedkeuring van een sollicitant en de plaatsing van deze sollicitant bij een eenheid die de opleiding verzorgt een aantal sollicitanten elders een baan zal vinden. Hoe langer deze periode tussen werving en aanstelling duurt, des te hoger zal echter dit «opkomstverloop» zijn. Daarnaast moet er nog rekening mee worden gehouden dat militairen tijdens hun initiële opleiding uitvallen, het zogenaamde opleidingsverloop. Dit verloop kan bijvoorbeeld bij de Koninklijke landmacht oplopen tot zo'n 25%. Pas

na deze basisopleiding stromen de militairen uiteindelijk in de organisatie in. Tenslotte neemt een deel van de militairen na hun basisopleiding alsnog ontslag omdat zij lang moeten wachten op hun functieopleiding. Bij de Koninklijke luchtmacht wachten sommige militairen tot een jaar op deze vervolgopleiding vanwege het tekort aan opleidingsplaatsen.

Met enige uitval dient altijd rekening gehouden te worden; er kan echter winst behaald worden in de uiteindelijke instroom door het selectie- en keuringsproces zo snel en efficiënt mogelijk te laten verlopen en de periode tussen werving en opleiding zo kort mogelijk te houden. Hierbij moet ook geconstateerd worden dat de opleidingscapaciteit te klein en het aantal instructeurs te laag is. Sollicitanten moeten nu soms tot 12 weken wachten totdat een opleidingsplaats beschikbaar is. Velen hebben nog andere sollicitaties lopen en willen niet zo lang wachten. Aspirantmilitairen moeten bij uitstek in de periode voordat zij aan hun opleiding kunnen beginnen binding houden met Defensie door informatievoorziening of voorlopige plaatsing bij een onderdeel. Dit wordt inmiddels (met name bij de KLu) gedeeltelijk in de praktijk gebracht. Door meer op de individuele militair gerichte opleidingsmethoden toe te passen is het voor een deel mogelijk onnodig verloop in de opleidingsfase te beperken. Dit soort maatregelen kan de effectiviteit van de wervingsinspanning aanmerkelijk verhogen.

2.3 Gevolgen voor de organisatie

Hoewel de ernst van de personeelstekorten per krijgsmachtdeel verschilt vraagt de ontwikkeling om krijgsmachtbrede en politieke aandacht. Onvoldoende instroom en een hoger dan voorziene uitstroom zorgen voor problemen bij het gevuld houden van eenheden. Hoewel de Staatssecretaris van Defensie volhoudt dat het huidige ambitieniveau nog steeds gehaald kan worden neemt de speelruimte steeds verder af en de vraag is of Defensie wel in staat is vier vredesoperaties tegelijkertijd uit te voeren. Bij de Koninklijke marine zijn de tekorten bij de elektrotechnische dienst en met name de wapen-

technische dienst onaanvaardbaar hoog. Het aantal BBT'ers in gevechts- en gevechts-ondersteunende functies bij de Koninklijke landmacht alsmede het aantal officieren bij de verbindingdienst, genie en technische dienst blijft ook ver achter bij de behoefte. De gemiddelde vullingsgraad bij de Koninklijke landmacht kwam volgens interne berekeningen van het departement in 1999 op 82% en in 2000 rond de 76%. In knelpuntcategorieën kan dit nog lager zijn. Daarbij levert het tekort aan instructeurs op langere termijn in een groot probleem op. Bij de luchtmacht is met name een gebrek aan soldaten en korporaals in de ondersteunende functies. De Marechaussee kampt sinds het drastisch vergroten van de opleidingscapaciteit niet zozeer met een tekort aan instromende militairen, maar met een hoge uitstroom. De jarenlange te hoge werkdruk als gevolg van personeelstekorten heeft zijn tol geëist. Ook nemen veel militairen in de lagere rangen ontslag omdat zij te lang op doorstroming naar een hogere functie moeten wachten.

De laatste jaren is het bij uitzendingen van Nederlands militair personeel naar het buitenland steeds vaker duidelijk geworden dat tekorten steeds meer beginnen te knellen. Voor de operatie in Kosovo waren geen tankeskadrons beschikbaar en werd het genie-hulpbataljon samengesteld uit tientallen verschillende eenheden; het tekort aan wapentechnici bij de marine leidt ertoe dat personeel meerdere malen na elkaar wordt uitgezonden en dat bepaalde specialismen soms niet aan boord vertegenwoordigd zijn; ook bij de land- en luchtmacht leidt de hoge uitzendfrequentie voor knelpuntcategorieën bij militairen en hun thuisfront tot problemen. De combinatie van verminderde wervingsresultaten, de uitzendoperaties en diverse verlofsituaties zorgen voor een constant tekort aan arbeidspotentieel. Hoe groot deze tekorten zijn en waar zij zich het duidelijkst manifesteren is moeilijk te achterhalen.

Het grote aantal vacatures heeft gevolgen voor het zittende personeel, hogere werkdruk, toenemende onrust over het plaatsingsbeleid en afnemende mogelijkheden om de

uitzendingdruk en ongunstige vaar-wal verhoudingen terug te brengen zijn slechts enkele voorbeelden. Daarnaast is er bij een deel van het Defensie-personeel sprake van een zekere «reorganisatiemoetheid» als gevolg van 10 jaar inkrimpen, reorganiseren, veranderingen en onzekerheid. Bij de landmacht alleen al stonden in 2000 bijna 600 reorganisaties op stapel, 1200 hadden er reeds plaatsgevonden. Reorganisaties komen op deze wijze niet goed tot uitvoering en perspectieven van personeel zijn onduidelijk. Dit werkt ook door in de werfkracht van Defensie als werkgever. Deze ontwikkelingen vonden in 2000/2001 een uiting in de vele acties rondom het afsluiten van een nieuwe CAO voor militair personeel. Hoewel de directe aanleiding hiervoor gelegen was in het verhogen van de ontslagleeftijd en het verlagen van de UKW-uitkering vormde de bredere onvrede binnen de organisatie grotendeels de achtergrond voor de (voor defensiebegrippen grootschalige) acties en de door veel militairen geconstateerde «verzuring». Er is binnen de organisatie behoefte aan voorspelbaarheid, stabiliteit en goede communicatie. Goede personele vulling en behoud van schaarse groepen personeel spelen hierin een belangrijke rol. Het risico dreigt dat Defensie in een negatieve spiraal terechtkomt en de organisatie leegstroomt, zo wordt ook door hoge militairen als CDS Kroon erkend. De Minister heeft inmiddels een werkgroep onder leiding van burgemeester Ruud Vreeman aangesteld om de verzuring in de organisatie in kaart te brengen.

De onvoorziene uitstroom, met name van Beroepspersoneel Onbepaalde Tijd is, zoals eerder geconstateerd, de laatste jaren hoger geweest dan voorzien. Met name bij de Koninklijke marechaussee heeft dit eind 1999 tot een specifiek onderzoek en politieke aandacht geleid. Onvrede over de communicatie met het management, gebrek aan carrière-perspectief en ontevredenheid over functietoewijzingen werden als belangrijkste redenen voor vertrek genoemd. De vertrekkende militairen waren zeker niet ontevreden over het salaris en in mindere mate over de secundaire arbeidsvoorwaarden. Een probleem bij een hoge uitstroom van BOT'ers is dat de militairen die vertrekken degenen zijn met meer

perspectieven, degenen dus die Defensie juist zou moeten vasthouden.

3. Door Defensie genomen maatregelen

3.1 Algemeen

Hoewel de Staatssecretaris van Defensie in brieven aan en in overleg met de Kamer herhaaldelijk beweerd heeft dat het personeelstekort geen nadelige gevolgen heeft voor het ambitieniveau van de krijgsmacht deelt hij de zorg van de Kamer over de achterblijvende wervingcijfers. In mei 2000 ontving de Kamer een brief met maatregelen die genomen waren ter verbetering van de personeelsvoorziening in de krijgsmacht. In deze brief is benadrukt dat dit een complex en meerjarig proces is dat alleen door een integrale aanpak resultaten kan hebben. De fundamentele vernieuwingen in het personeelsbeleid betreffen de wijziging van de personeelsstructuur van 60/40 naar 40/60; nadruk op werkzekerheid, ook buiten Defensie (voor BBT'ers) in plaats van een baan voor het leven; flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden en een modernisering van de dienstenderegelingen. In oktober 2000 volgde, als voorbereiding op de begrotingsbehandeling voor 2001, een tweetal uitgebreide brieven over de personeelsvoorziening, gevolgd door een update in juni 2001. In deze brieven, alsmede in de begroting 2002, worden de vernieuwingen in het beleid voor in-, door- en uitstroom van personeel uiteengezet op de volgende gebieden:

- De effectiviteit van werving zal worden verhoogd door gerichte, moderne arbeidscommunicatie en contacten met het bedrijfsleven (via het Platform Defensie Bedrijfsleven van VNO-NCW).
- Daarnaast zal het selectieproces worden verkort tot maximaal vier weken, en zal de opleidingscapaciteit worden vergroot zodat sollicitanten sneller aan hun opleiding kunnen beginnen.
- De aanvangssalarissen worden verhoogd en voor knelpuntcategorieën worden wervings- en bindingspremie's ingesteld, die kunnen oplopen tot f 100 000,- per BBT'er, uit te keren aan het einde van de contractperiode.
- De instroom van burgerpersoneel op knelpunten (financieel-

economisch) wordt gestimuleerd door trainee-projecten waarbij afgestudeerden kennis kunnen maken met de defensieorganisatie.

- Behoud van personeel wordt door Defensie bevorderd door bindende factoren zoals het bieden van loopbaanperspectieven en moderne arbeidsvoorwaarden, met name voor BOT'ers. Vreemd genoeg is aan loopbaanbeleid voor BBT'ers tot nu toe weinig of geen aandacht besteed.
- De aanstellingsduur van BBT'ers zal worden verlengd naar gemiddeld 5 tot 7 jaar zodat op termijn minder wervingsinspanning nodig is.

3.2 Financieel

Sinds januari 2001 is voor personeelsbeleid een extra bedrag van 200 miljoen gulden per jaar (€ 90,9 miljoen) beschikbaar. Hiermee zijn met name de aanvangssalarissen verhoogd, wervings- en bindingspremie's toegekend, salarisschalen aangepast, differentiaties in beloning voor knelpuntcategorieën toegepast, mogelijkheden voor kinderopvang uitgebreid en arbeidsomstandigheden bij uitzendingen verbeterd. De maatregelen die in de begroting voor 2002 staan aangekondigd worden budgettair neutraal uitgevoerd. Een groot deel van het geld wordt uitgegeven aan financiële maatregelen voor het personeel. Salaris-maatregelen alleen lossen het probleem echter niet op; voor vermindering van de werkdruk is niet veel geld beschikbaar. Ook maatregelen om de kwaliteit en capaciteit van de opleidingen te verbeteren komen niet prominent naar voren, noch voor militaire opleidingen noch voor opleidingen die BBT'ers voorbereiden op hun terugkeer op de arbeidsmarkt. De huidige defensiebegroting laat echter nog steeds geen structurele verhoging zien. Er is al jarenlang bezuinigd. Het wordt tijd om het achterstallig onderhoud op personeel en materieel in te lopen.

4. Voorstellen van het CDA om het personeelsprobleem breed aan te pakken

Zonder goed gemotiveerd getraind en toegerust personeel is er geen krijgsmacht. Personeelsbeleid dient daarom ook kernactiviteit van Defensie te zijn. Een geïntegreerde benadering van het gehele proces van werving,

selectie, instroom, opleiding, salaris, arbeidsvoorwaarden én uitstroom is hiervoor nodig.

Allereerst moet er helderheid zijn over het tekort aan militair personeel en de aantallen benodigde soldaten om het ambitieniveau en de taken uit de Defensienota 2000 te kunnen vervullen. Meten is weten. Er is nu lang genoeg geschermd met verschillende cijfers over wervings- en aanstellingsbehoeften, de tekorten moeten duidelijk voor het voetlicht komen en daar moet in werving en opleiding op gestuurd worden. Het gaat immers niet om aantallen, maar om mensen. Een nieuwe benadering van het defensiepersoneelsbeleid is dringend noodzakelijk

4.1 Werving en selectie

De kern van de aanpak van het personeelstekort bij de krijgsmacht zal moeten liggen in het wervings- en opleidingstraject. Van hieruit moet de organisatie gericht gevuld worden met het benodigde personeel. In de huidige wervingspraktijk wordt gezocht naar sollicitanten die bij aanvang van het opleidingstraject reeds over het vereiste opleidingsniveau beschikken.

1. Invoering van een brugperiode

Het CDA stelt een andere en meer gerichte aanpak voor. Laat in principe iedere sollicitant op basis van een intake-gesprek toe tot de zogenaamde brugperiode. Deze periode duurt maximaal een jaar. Voor kandidaat-militairen geldt als regel dat niet eerder een arbeidscontract wordt gesloten dan op 18-jarige leeftijd. Wel kunnen met jongeren onder de 18 jaar opleidingscontracten worden afgesloten.

Binnen de brugperiode wordt de sollicitant begeleid om de vereiste vaardigheden onder de knie te krijgen, vergelijkbaar met de succesvolle projecten waarbij probleemjongeren «stagelopen» bij Defensie. Tevens kan de initiële opleiding worden afgerond. Na deze brugperiode wordt pas gekeurd en het definitieve aanstellingscontract gesloten. Voordeel van deze aanpak is dat de lange doorlooptijd voor keuring en selectie na aanmelding niet meer speelt. Bijkomend voordeel is dat het tijdrovende veiligheids-onderzoek zo nodig in de brugperiode kan plaatsvinden.

2. Gerichte werving

Nu er weer regionaal en per krijgsmachtdeel wordt geworven is het van belang om systematisch na te gaan welke sollicitanten eventueel beter bij een ander krijgsmachtdeel aangesteld kunnen worden. Dit vereist een optimale registratie en communicatie tussen de krijgsmacht-delen, hier moet veel meer dan tot nu toe het geval is «Paars» gewerkt worden.

Ten tweede moet in wervings-campagnes meer de nadruk komen te liggen op een technologisch hoogwaardige uitstraling van het werk bij de krijgsmacht. Modern, high-tech materieel is daarnaast ook nodig voor de motivatie van de militair.

Ten derde biedt regionaal werven de mogelijkheid om gerichte methoden te ontwikkelen om sollicitanten van allochtonen afkomst en jonge en herintredende vrouwen te werven. Een dergelijk groot en belangrijk arbeidspotentieel mag voor de krijgsmacht niet onbenut blijven. Een toename van het aantal vrouwen en allochtonen binnen de krijgsmacht zal de organisatie alleen maar goed doen. De cultuur binnen Defensie moet veranderen, deze cultuurverandering zal van bovenaf moeten worden ingezet. Soms is het nodig om meer dwingende maatregelen te nemen, zoals bijvoorbeeld het openstellen van functies uitsluitend voor vrouwen en allochtonen.

3. Opheffen van personeelsplafonds

Met de nieuwe systematiek van VBTB, van beleidsbegroting naar beleidsverantwoording, waarbij het om resultaatgericht beleid gaat is het onderscheid tussen BBT-ers en BOT-ers niet meer nodig. In de begroting voor 2002 kondigt Defensie aan dit onderscheid te laten varen. Naar mening van het CDA is dan ook de krijgsmachtbrede taakstelling 60% BBT/40% BOT niet meer nodig. Commandanten van de resultaatverantwoordelijke eenheden kunnen zelf op grond van de gestelde doelen binnen het personeelsbudget bepalen hoeveel mensen voor korte of langere termijn nodig zijn, hoeveel er ingehuurd moeten worden en of bijvoorbeeld gebruik gemaakt kan worden van reservisten.

4.2 Opleiding

Naast de werving zal de nadruk moeten komen te liggen op de kwaliteit van de doorstroom en de uitstroom. Indien jongeren het na een aantal jaren bij Defensie voor gezien houden dan zullen zij voldoende kansen op de arbeidsmarkt moeten hebben. Hiertoe gaat Defensie samenwerkings-overeenkomsten met het bedrijfsleven en onderwijsinstellingen aan.

4. Brede aandacht voor ethische vorming

In alle opleidingen zal nadrukkelijk en permanent aandacht moeten worden besteed aan ethische vorming en het overdragen van waarden en normen. Hier is een rol weggelegd voor de geestelijke verzorgers en humanistische raadslieden. Ten behoeve van ethische vorming is deskundige advisering en toetsing van het lessen oefenprogramma een vereiste. Het CDA constateert met tevredenheid dat de AMO, de algemeen militaire opleiding van drie naar vier maanden is bijgesteld. Juist vanwege de vormende elementen is een langere initiële opleidingsperiode nodig, zo heeft de CDA-fractie al vaker bepleit. Met name in de opleidingen voor vredesoperaties, dient continu aandacht besteed te worden aan ethische vorming van alle militairen, dus niet alleen leidinggevenden. Het bureau Ethiek en Krijgsmacht speelt in het monitoren van deze processen een belangrijke rol.

5. Flexibilisering van opleidings-trajecten en differentiatie van functie-eisen

Het CDA staat ervoor om de opleidingen bij Defensie meer toe te spitsen op de functie-eisen. Door het opzetten van uitgebreide, op de behoefte van Defensie gerichte opleidingsprogramma's kan de kwaliteit van de sollicitanten opgeschroefd worden tot het vereiste niveau. Sollicitanten hoeven hierdoor bij aanvang van de opleiding nog niet over de vereiste «skills» te beschikken. Het toetsmoment wordt namelijk verschoven naar het einde van de opleiding. Ook later, tijdens het dienstverband moet Defensie-personeel continu (bij)geschoold worden naar de laatste maatstaven van hun specialisatie. Deze opleidingen hoeven niet alleen door Defensie zelf verzorgd te

worden, opleidingsinstellingen zoals ROC's kunnen hiervan in goed overleg een groot deel voor hun rekening nemen, vergelijkbaar met de opleiding tot assistent Vrede en Veiligheid.

Ook kan bezien worden of voor alle functies wel dezelfde uitgebreide basisopleiding nodig is. De eisen die worden gesteld en de opleiding die bij Defensie gevolgd wordt zullen veel meer op de uiteindelijk te vervullen functie gericht moeten zijn. Deze omslag in het denken over het opleidingstraject leidt volgens het CDA niet, zoals de Staatssecretaris vreest, tot het verlagen van de functie-eisen maar tot een differentiatie in de functie-eisen waardoor efficiënter kan worden omgesprongen met het potentieel aan kandidaten.

De groep mensen waaruit Defensie kan werven wordt hierdoor groter. Door het bieden van een gerichte (beroeps-) opleiding zal Defensie als werkgever populairder worden. Samenwerking met het bedrijfsleven, bijvoorbeeld via het Platform Defensie-Bedrijfsleven is daarbij onontbeerlijk. Jongeren kunnen bijvoorbeeld een civiel gecertificeerde technische of financieel-economische opleiding volgen, daarna hun contract uitdienen en vervolgens, met een diploma en ontslagtoelage op zak, kiezen voor een militaire functie of een baan in de burgermaatschappij. Met dit opleidingstraject kan al een aanvang gemaakt worden tijdens de oriëntatiejaren op de ROC's. Daaropvolgend kan een oriëntatiefase bij de krijgsmacht ingebouwd worden. Een leven lang leren wordt hiermee ook bij Defensie in de praktijk gebracht.

6. Verbeteren kwantiteit en kwaliteit van opleidingen

Het is hiervoor echter in de eerste plaats noodzakelijk dat de opleidingscapaciteit voor de basisopleidingen bij Defensie vergroot wordt. Het tekort aan instructeurs leidt er nu toe dat sollicitanten onnodig lang moeten wachten voor zij aan hun opleiding kunnen beginnen, wat weer leidt tot extra uitval. De status en beloning van het beroep instructeur moet worden hergewaardeerd door een instructeurtoelage. Het beroep instructeur moet een carrièrestap voor militairen

worden. Voor de continuïteit en kwaliteit van de vorming en opleiding van de militair is het van belang de commandanten tenminste voor drie jaar aan te stellen. De militair moet na de basisopleiding en de plaatsing op zijn of haar onderdeel zo spoedig mogelijk kunnen beginnen met de functieopleiding. Onnodige uitval van personeel dat te lang op de vervolgopleiding moet wachten moet voorkomen worden. Ook op de onderdelen is dus een vergroting van de opleidingscapaciteit noodzakelijk. Voor de gehele krijgsmacht is een integraal plan van aanpak voor het vergroten van de scholingscapaciteit voor zowel basis- als functieopleiding nodig. Het tijdstip van de scholing zal meer geconcentreerd moeten worden. Een situatie waarin jonge militairen drie weken dienst hebben en één week geconcentreerd studeren levert meer op dan scholing die «tussen de bedrijven door» plaatsvindt.

Ook de kwaliteit van de opleidingen dient verbeterd te worden, met name waar het de scholing gericht op vredesoperaties betreft, in de praktijk het meest voorkomende inzetgebied van de krijgsmacht. Het CDA heeft met het oog hierop reeds bij het uitkomen van de notitie «De krijgsmacht, inzetbaar voor de 21^e eeuw» de opzet van een krijgsmacht-deeloverstijgend Centrum voor Vredesoperaties bepleit.

4.3 Arbeidsvoorwaarden en behoud van personeel

Naast werving, selectie en opleiding is ook het terugdringen van de niet-geplande uitstroom (vóór het einde van de contractduur) van personeel van belang. Schaars personeel kan voor Defensie behouden worden door continu kritisch te blijven kijken naar de arbeidsvoorwaarden.

7. Aanpakken van de uitzenddruk

De hoge uitzenddruk trekt een zware wissel op een deel van het defensiepersoneel. In de praktijk wordt de verhouding van 1 op 3 vaak al niet eens gehaald. De maatregelen van Defensie om de uitzenddruk voor BOT'ers te verminderen mogen er niet toe leiden dat de werkdruk voor BBT'ers nog meer verzwaaard wordt.

Het CDA staat voor een andere structuur van uitzendverhoudingen. Een flexibeler model moet nagestreefd worden met een uitzendduur van 3 tot 6 maanden. Voor de KL is het mogelijk met het accentmodel een uitzendverhouding van 1 op 6 bereiken (maximaal eenmaal per drie jaar weg), de KM daarentegen heeft vooral behoefte aan kortere uitzendperiodes in hogere frequentie. Het is niet noodzakelijk om bij alle krijgsmachtdelen de uitzendduur gelijk te houden, zeker als met een flexibeler uitzendduur en uitzendfrequentie een betere personele bezetting bereikt kunnen worden. Ook moet voor meer individuele categorieën personeel de mogelijkheid van een kortere uitzendduur, zoals nu al bij medisch specialisten of reservepersoneel plaats heeft, serieus bekeken worden. Kortere uitzendingen kunnen immers de druk op het thuisfront aanzienlijk verminderen en de animo voor uitzendingen doen toenemen. De faciliteiten die het thuisfront worden geboden bij een uitzending moeten meer individueel of per krijgsmachtdeel bekeken worden. Voor militairen die individueel of in een kleine groep worden uitgezonden is nu vaak minder geregeld dan voor gehele bataljons. Het «gevoel» van het thuisfront is van groot belang voor de mate waarin de werken uitzenddruk wordt ervaren.

8. Invoeren van ontslagtoelage en marktconforme arbeidsvoorwaarden

Zoals gezegd zal personeel door commandanten voor bepaalde tijd of in vaste dienst aangenomen moeten worden, al naar gelang de doelen die de eenheid dient te behalen en het budget dat daarvoor beschikbaar is. Voor uitstromend personeel na een zekere aanstellingstermijn geldt een ontslagtoelage, gebaseerd op leeftijd en diensttijd. De militair moet de keuze hebben om de ontslagtoelage direct uitgekeerd te krijgen of deze toe te voegen aan het ABP-pensioen.

Het loslaten van de rangsgebonden beloning bij militairen stelt Defensie in de gelegenheid grote groepen militairen vergelijkbaar met de burgermaatschappij naar functie te belonen. Het gaat hier niet persé om hogere beloningen, want daar ligt niet het knelpunt. Het gaat eerder om het creëren van een marktconform pakket van arbeidsvoorwaarden waardoor de uitwisseling van

personeel tussen de krijgsmacht en de burgermaatschappij vergemakkelijkt wordt. Tijdens de begrotingsbehandeling voor 2001 is hierover door de Kamer met de Staatssecretaris van gedachten gewisseld en in de begroting 2002 wordt aangegeven dat op termijn van een rangsgebonden beloning naar een functiegebonden beloning zal worden toegewerkt. Het CDA pleit hier voor een voortvarende aanpak.

9. Aandacht voor levensloopbeleid

Op het vlak van arbeidsvoorwaarden heeft Defensie al aandacht besteed aan het loopbaanbeleid om personeel te behouden. Aan de balans tussen werk en zorg zal echter meer aandacht besteed moeten worden. Bij de huidige maatschappelijke ontwikkelingen, waarbij het aantal tweeverdieners nog steeds toeneemt, moet meer militair personeel de mogelijkheid tot werken in deeltijd worden geboden evenals de mogelijkheid om voor extra arbeidsuren tijd in plaats van geld te sparen. Voor veel militair- en burgerpersoneel is werken in deeltijd mogelijk zonder dat de operationele slagkracht van de organisatie in gevaar komt. In de praktijk wordt dit echter nog veel te weinig toegestaan, hierin moet verandering komen. Ook moet op meer plaatsen kinderopvang op de werkplek mogelijk worden, de huidige «pilot» van kinderopvang verdient navolging.

4.4 Door- en uitstroom

Met het verleggen van de nadruk in het personeelsbeleid op de kwaliteit van de uitstroom zullen militairen gedurende hun gehele loopbaan bij Defensie de mogelijkheid moeten hebben opleidingen te volgen die hen een goede uitgangspositie op de arbeidsmarkt bieden.

10. Begeleiden van de uitstroom

Naar de mening van het CDA is het van belang alle militairen kant en klare opleidingen te bieden in het laatste jaar vóór de uitstroom naar de burgermaatschappij of bij doorstroom naar een andere functie in de krijgsmacht.

Overleg tussen Defensie en het bedrijfsleven (in het Platform Defensie-Bedrijfsleven van VNO-NCW) is hierbij in toenemende mate nodig. Defensie kan sectoren op de arbeidsmarkt op deze wijze voorzien

van goed opgeleid, schaars personeel. De activiteiten op het gebied van civiele scholing van militairen moeten worden uitgebreid en certificering van de bij Defensie verworven «skills» voor de civiele arbeidsmarkt is hard nodig.

Ten behoeve van de gewenste uitstroom van militairen (de frictieovertolligheid) zal het Sociaal Beleidskader, dat geldt sinds de prioriteitennota, blijven bestaan zoals dit in beginsel met Defensie is overeengekomen. Het CDA pleit voor een onverminderde ruimhartige toepassing van het Sociaal Beleidskader voor «overtollig» personeel. Het Sociaal Beleidskader is eveneens van toepassing bij het traject van Competitieve Dienstverlening waarbij sommige personeelsleden mogelijk overtollig worden.

4.5 Reservisten

De Staatssecretaris heeft aangegeven dat in de toekomst, met name voor vredesmissies, vaker een beroep zal worden gedaan op individuele reservisten in plaats van volledige reserve-eenheden. Het zal hierbij met name gaan om het vervullen van taken waarin de civiele kennis van de reservisten aansluit bij de militaire functie. Het CDA kiest ervoor om ten behoeve van uitzendingen parate eenheden zoveel mogelijk aan te vullen met actieve reservisten.

11. Opbouwen van een actief reservistenbestand

Volgens de Staatssecretaris zijn er meer dan genoeg reservisten. Waar zij zich bevinden en wat hun kwaliteiten zijn is echter in beperkte mate bekend. Het «werven» van deze reservisten verdient dus de aandacht, evenals het opbouwen van een uitgebreid reservistenbestand waarin bekend is welke reservist welke expertise heeft, wanneer deze beschikbaar is en voor hoe lang. Defensie zal met het uitgestroomde personeel intensief binding moeten houden en hen geregeld op de hoogte moeten houden van ontwikkelingen binnen het krijgsmachtdeel.

Het CDA verwijst naar het advies van de Adviesraad Internationale Vraagstukken over reserve-eenheden. In het buitenland is op dit terrein inmiddels veel ervaring opgedaan. Na uitstroming kan de militair zich

aanmelden als actieve reservist en kan hij of zij in de daarop volgende drie jaar worden opgeroepen voor crisisbeheersings-/vredesoperaties, verdediging eigen grondgebied en het ondersteunen bij nationale calamiteiten. Daarvoor is het wel noodzakelijk om nieuwe afspraken met de inmiddels ex-militair te maken over oproepbaarheid, oefeninspanning en de financiële aspecten. Een goed en helder pakket van arbeidsvoorwaarden moet het voor deze ex-militairen aantrekkelijk maken om te kiezen voor een functie als actieve reservist. Van even groot belang is het om afspraken met de werkgevers te maken over het voor een bepaalde periode ter beschikking stellen van personeel. Reservisten kunnen eventueel ook namens de nieuwe werkgever uitgezonden worden, bijvoorbeeld om materieel dat door het desbetreffende bedrijf geleverd is tijdens de uitzending te onderhouden. Ook hierin ziet het CDA een belangrijke rol voor het Platform Defensie-Bedrijfsleven.

12. Werken aan horizontale instroom

Voor in het verleden uitgestroomd personeel moet, al dan niet na een actieve reservistenstatus, ook na 15 of 20 jaar nog de mogelijkheid bestaan om opnieuw in te stromen. De krijgsmacht kan voor velen na een maatschappelijke carrière wederom een aantrekkelijk baanperspectief bieden, terwijl andersom de door reservisten in de maatschappij opgedane kennis de krijgsmacht goed van pas kan komen. Een directe benadering van dit uitgestroomde personeel en een gedegen kennis van hun expertise is van vitaal belang door het gericht inzetten van dit instrument van horizontale instroom op knelpuntcategorieën binnen de krijgsmacht.