

Stabilisatie van het effectief

PHILIPPE ROBYNS DE SCHNEIDAUER
ANNICQ BERGMANS

Kolonel van het vliegwezen stafbrevethouder Philippe Robyns de Schneidauer Ir en Kolonel militair administrateur Annicq Bergmans zijn tewerkgesteld bij de Algemene Directie Human Resources (DG HR), verantwoordelijk respectievelijk voor de lange-termijn ontwikkelingen en voor de evolutie van de personeelsstructuren.

La finalisation de la transformation est la dernière en date d'une longue série de réductions des effectifs afin de pouvoir disposer d'une armée « certes plus petite mais plus efficace et mieux équipée ». La possibilité de maintenir cet effectif et les compétences requises en jouant sur les flux entrants (le recrutement) et les flux sortants (les pensions et les départs prématurés) constituera un des grands défis auxquels seront confrontés les gestionnaires de ressources humaines dans les années à venir. Les auteurs explorent un certain nombre de pistes sur la base des projections futures et formulent quelques recommandations précises si l'on veut maintenir nos capacités au niveau fixé à l'horizon 2013.

Dat Defensie al jaren aan het herstructureren is door een opeenvolging van opgelegde personeelsreducties begint langzaam zijn effecten te laten voelen op de operationele capaciteiten van de Strijdkrachten. Die effecten zijn des te meer voelbaar daar het ritme, de verscheidenheid en de omvang van onze operaties de laatste jaren zijn toegenomen. Het laatste plan, de voltooiing van de transformatie (het zogenaamde “plan De Crem”), is nog niet ‘voltooid’ of hier en daar hoort of leest men al dat Defensie nog verder zal moeten inkrimpen. De budgettaire situatie van ons land doet ook vermoeden dat er in de komende jaren nog fors zal moeten worden bespaard in de (federale) overheidsdiensten. De geschiedenis heeft ons geleerd dat Defensie een uitgavenpost is waar de politieke beslissingsnemers te snel naar grijpen om er systematisch en ingrijpend in te snoeien, waarschijnlijk doordat hiervoor een onmiddellijk en meestal onbetwistbaar politiek en maatschappelijk¹ draagvlak kan worden gevonden.



Desalniettemin blijft het onze verantwoordelijkheid om de doeltreffendheid en de veiligheid van de operaties te garanderen en daar zal Defensie zich volledig voor blijven inzetten. Dit vergt een diepgaande denkoefening over de toekomstige evolutie van ons personeel, zowel vanuit een kwantitatief als vanuit een kwalitatief standpunt. Blijven beschikken over voldoende personeelsleden met de juiste competenties wordt immers een grote uitdaging.

Graag willen we enkele van deze denkpijlers, waarvan sommige al heel concreet uitgewerkt zijn, delen met de lezer. Na een analyse van de evolutie van de voltooiing van de transformatie zullen we ons buigen over de noodzaak om het personeelsbestand te stabiliseren vanaf 2013. De uitdaging bestaat er niet alleen in om de getalsterkte (kwantitatieve behoefte) op peil te houden, maar ook om de vereiste competenties (kwalitatieve behoefte) aan te trekken en in huis te houden. Deze stabilisatie zal een niet verwaarloosbare inspanning vergen op het gebied van de rekrutering: hoeveel en onder welke voorwaarden wordt verder in het artikel bestudeerd. Ook bijkomende aspecten die een impact hebben op de evolutie van het personeelsbestand worden onder de loep genomen: het indijken van het (ongewenste) personeelsverloop, het onder controle houden van de vervroegde uitstroom, het zorgen voor een permanente verjonging en het behouden van operationele, professionele en gemotiveerde personeelsleden.

Een intensieve denkoefening vindt plaats binnen de Algemene Directie Human Resources (DG HR) om, aan de hand van personeelsprojecties, na te gaan hoe we onze objectieven kunnen bereiken. Zoals hierboven vermeld, werden aan Defensie de laatste jaren heel wat opeenvolgende personeelsreducties opgelegd. Een eerste grondige reductie werd doorgevoerd ten gevolge van de opschorting van de dienstplicht na 1993. Het strategisch plan van 2000, verrijkt in het stuurplan 2003, voorzag in een personeelsobjectief van initieel 39.500, nadien 37.725 personeelsleden (uitgedrukt in *Full-Time Equivalents* of FTE) op 1 januari 2015, onder wie 35.000 militairen en 2.725 burgers. Het doel van deze reductie was te komen tot een leger dat binnen het budgettaire kader viel, dus kleiner maar efficiënter en beter uitgerust. Met andere woorden, de besparingen die men zou verwezenlijken in het domein van het personeel zouden worden gebruikt om de militairen beter uit te rusten. Daar de opeenvolgende budgettaire afspraken niet nageleefd werden – het budget werd zelfs niet geïndexeerd (in tegenstelling tot de wedden!), om niet te spreken van de bijkomende besnoeiingen – is Defensie echter steeds opnieuw verplicht geweest om haar voorziene effectieven te reduceren. De vraag die dan gesteld moet worden is: hoe deze negatieve spiraal doorbreken?

ACTUELE PERSONEELSOBJECTIEVEN (HORIZON 2013)

Bij de aanvang van de vorige legislatuur in 2008 werd duidelijk (nogmaals) gekozen voor een kleiner, maar efficiënter en beter uitgerust leger. Een versnelde evolutie (naar het vooropgestelde personeelsbestand van 37.725 personeelsleden (FTE) tegen eind 2011) werd in het vooruitzicht gesteld door de Minister van Landsverdediging in zijn politieke oriëntatienota van juni 2008.

De hoofdbedoeling van deze beweging was om de personeelskosten fors te drukken opdat er middelen zouden vrijkomen voor de uitrusting van de componenten. In het bijzonder werd gedacht aan de wederuitrusting van de landcomponent, waar, door gebrek aan beschikbare budgettaire ruimte, de optionele schijven van belangrijke hoofdmaterialen zoals de gevechtsvoertuigen niet gerealiseerd konden worden.

Ten gevolge van supplementaire besparingen op het budget van Defensie werd in de tweede helft van dezelfde legislatuur, met het plan “de voltooiing van de Transformatie”, bevestigd door de regering op 13 januari 2010, een bijkomende vermindering van de getalsterkte gepland (Fig. 1).

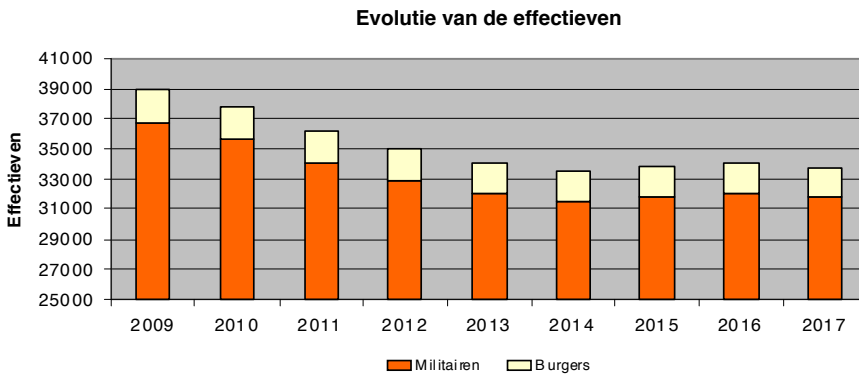


Fig. 1: evolutie van het personeelsbestand volgens het plan “de voltooiing van de Transformatie”

Tegen 1 januari 2013 moet de getalsterkte van Defensie teruggebracht worden tot 34.000 personeelsleden (FTE), opgesplitst in 32.000 militairen en 2000 burgers. Deze vermindering dient te gebeuren zonder gedwongen ontslagen. Dit heeft tot gevolg dat er voornamelijk ingespeeld moet worden op de rekruteringen, die dus onderworpen worden aan twee tegenstrijdige krachten: enerzijds, een beperking van de rekrutering om de kwantitatieve objectieven

tijdig te kunnen bereiken en anderzijds, een rekrutering die een voldoende hoog peil moet bereiken om een gezonde leeftijdsstructuur te kunnen waarborgen, met vooral jonge(re) militairen in de gevechtsfuncties. Naast de beperking van de rekrutering kan er ook gebruik worden gemaakt van vroegtijdige uitstroommaatregelen, doch in mindere mate daar ze tot nu toe uitsluitend op vrijwillige basis gelden en onvoldoende garanties bieden om de noodzakelijke competenties in huis te houden.

Om het nieuwe kwantitatieve objectief met een grotere graad van zekerheid te bereiken, werd een instrument gebruikt dat toelaat om de normale uitstroom op pensioenleeftijd tijdelijk te vervroegen: de vrijwillige opschorting van de prestaties (VOP). Deze maatregel wordt beperkt, enerzijds door het aantal vertrekken dat jaarlijks per categorie van personeel (officieren, onderofficieren en soldaten/matrozen) door de Minister toegelaten wordt en anderzijds door de uitsluiting van personeelsleden die behoren tot kritieke doelgroepen, zoals dokters, informatici, enz. of, met andere woorden, personeelsleden die beschikken over competenties die we absoluut in huis moeten houden. Personeelsleden die gebruik maken van die maatregel, mogen niet meer dan vijf jaar verwijderd zijn van hun normale pensioenleeftijd. Defensie blijft echter nog 75% van hun wedde betalen. Deze mogelijkheid wordt nog niet geboden aan het statutair burgerpersoneel. Sinds de invoering van deze maatregel, wettelijk toepasbaar tussen 2009 en 2013, hebben 3.639 militairen er al van gebruik gemaakt.

Op 1 maart 2011 telde Defensie 35.591 personeelsleden, uitgedrukt in FTE, onder wie 33.543 militairen. De gestelde personeelsobjectieven moeten worden gehaald vóór 1 januari 2013.

STABILISEREN VANAF 2013

De combinatie van de evolutie van de geopolitieke omgeving, sinds het einde van de jaren '80 en de val van de Muur, met de budgettaire druk waarvan Defensie te dikwijls een (te) gemakkelijk 'slachtoffer' was, maakt dat Defensie zich in een permanente toestand van herstructureren bevindt. Het verlangen van de militairen naar een zekere stabiliteit is dus heel begrijpelijk, niet alleen vanuit psychosociale overwegingen, maar ook vanuit de noodzaak om een minimum aan toekomstperspectieven te hebben die toelaten om van ons leger een werkbaar defensie-instrument te maken. Het is absoluut noodzakelijk dat de stabiliteit van Defensie eindelijk verzekerd wordt over verschillende op-

eenvolgende legislaturen heen. Met een afgeslankte personeelsstructuur laat de stabilisatie van het budget toe om de nodige investeringen te doen en op langere termijn het tweede gedeelte van het objectief te bereiken: “een beter uitgerust leger”. Deze stabilisatie is ook nodig om de uitgevoerde investeringen en de aangepaste organisatiestructuren gebruiksklaar te maken. Het personeel moet worden getraind op de nieuwe materialen en de nieuwe structuren moeten toelaten om de nieuwe concepten (bv. Medium Brigade) in werking te stellen. Hierbij moet erover worden gewaakt dat het, door de massale pensioneringen in de komende jaren, voorspelde verlies aan competenties opgevangen wordt en mogen we dit zeker niet vergroten door het toelaten van ongecontroleerde uitstromen (zoals door VOP).

Uiteindelijk mogen we niet uit het oog verliezen dat de maatregelen die men neemt inzake personeelsbeheer hun effecten pas over enkele jaren laten voelen. Daarom moeten we de toekomstige personeelsbehoeften op middel-lange en lange termijn nu al kennen om een effectief previsioneel beheers-systeem in plaats te stellen. De aandacht van DG HR wordt nu toegespitst op de bewaking van de evolutie van het technisch personeel. Een populatie die, zonder bijkomende acties, het risico loopt onder een kritische drempel te vallen, waardoor de operationaliteit van essentiële wapensystemen in het gedrang komt.

Om de operationele inzetbaarheid van Defensie veilig te stellen en het huidige ambitieniveau verder te kunnen waarborgen, is het absoluut noodzakelijk het personeelsbestand zo snel mogelijk te stabiliseren op een aanvaardbaar niveau. Het personeelsbestand dat werd vooropgesteld in het kader van de huidige transformatie kan, onder bepaalde voorwaarden, als een realistisch streefdoel beschouwd worden op langere termijn. Het wordt meestal aanvaard als een werkbaar compromis tussen een “betaalbaar” leger en een “instrument dat in staat is om het actuele ambitieniveau te garanderen”. Enkel op die manier kunnen we (weer) een betrouwbare partner zijn voor onze bondgenoten zowel in het Atlantische als in het Europese kader.

DE UITDAGING VAN DE REKRUTERING

Ons personeelsbestand stabiliseren zal een belangrijke inspanning vergen, in het bijzonder op het vlak van de werving. Deze inspanning moet het mogelijk maken te streven naar een gezonde leeftijdsstructuur zodat we over voldoende jonge militairen beschikken voor het voeren van operaties.

Om de verjonging te verzekeren en de massale pensioneringen in de komende jaren (2012-2018) op te vangen is het noodzakelijk het wervingsniveau aanzienlijk te verhogen. Het verder uitstellen van een onmiddellijke belangrijke toename van het rekruteringsniveau zal immers later aanleiding geven tot onrealistische wervingen van meer dan 3.000 nieuwe rekruten per jaar, wervingen die zeer moeilijk te realiseren zouden zijn rekening houdend met o.a. de toekomstige evolutie van de arbeidsmarkt ('war for young talent'). Deze situatie wordt geïllustreerd door figuur 2.

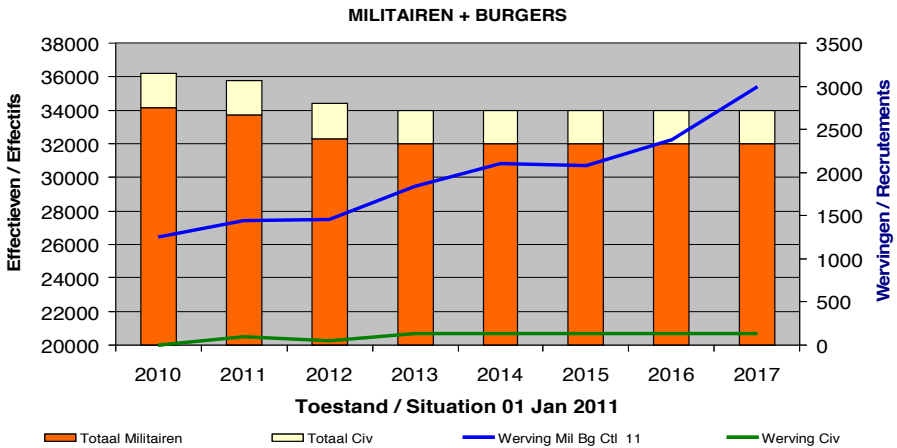


Fig 2.: stabilisatie van het personeelsbestand

We moeten dus zo snel mogelijk een hogere instroom aan de basis realiseren. Concreet zou het niveau van de werving, vanaf 2012, opgetrokken moeten worden naar ongeveer 2200 vacatures per jaar en rond dit niveau gestabiliseerd moeten worden, teneinde de leeftijds piramide in evenwicht te brengen en een gestabiliseerd personeelsbestand te behouden op langere termijn. Een stabiel wervingsritme is bovendien ook noodzakelijk om de interne selectie- en vormingscapaciteit optimaal te kunnen configureren en verder te benutten.

De grafiek in figuur 3 toont aan hoe het personeelsbestand op een meer stabiele wijze zou kunnen evolueren met dit wervingsniveau. Er werd in deze simulatie ook ingespeeld op twee andere belangrijke parameters.

Vooreerst werd uitgegaan van een serieuze inspanning op het vlak van retentie van het personeel, zodat we het ongewenste personeelsverloop kunnen verminderen met 10% ten opzichte van de huidige situatie. Hier komen we verder even op terug.

Daarnaast, om te vermijden dat de hogere wervingsniveaus op korte termijn aanleiding zouden geven tot pieken in de personeelsopbouw, werden in de simulatie een beperkt aantal vervroegde uitstromen opgenomen. Dit kan echter alleen indien we beschikken over een instrument dat voldoende selectief is om bijkomend ongewenst verlies van competenties te vermijden.

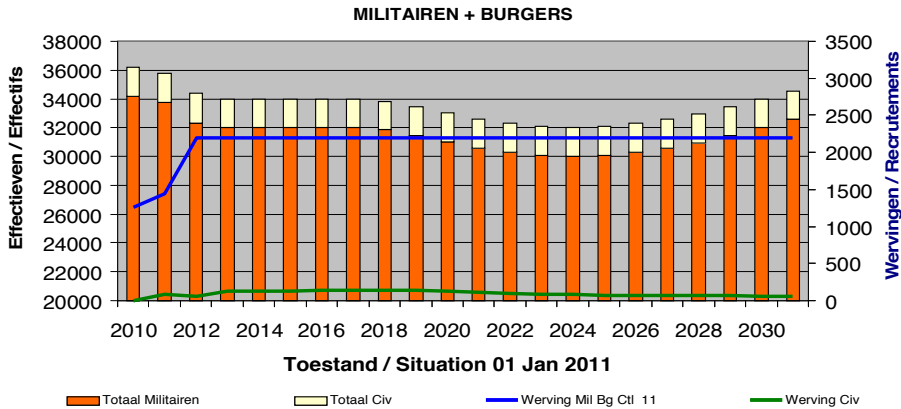


Fig. 3: simulatie van de evolutie van het personeelsbestand Defensie op lange termijn

Een inspanning moet ook geleverd worden om de interne structuren aan te passen: de medische selectie- en vormingscapaciteit moeten worden afgestemd op de nieuwe wervingsobjectieven, zonder hiervoor de selectiedrempels te verlagen. Ook de absorptiecapaciteit van de operationele eenheden moet hierop afgestemd worden zonder aan operationele capaciteit in te boeten. Hoewel die capaciteit beduidend hoger ligt dan het huidige jaarlijkse wervingsniveau van ongeveer 1300 rekruten, mag men niet uit het oog verliezen dat Defensie nog geen tien jaar geleden meer dan 2000 militairen per jaar kon rekruteren.

In het domein van de werving en selectie worden bijkomende maatregelen getroffen: de arbeidsmarktcommunicatie wordt bijgestuurd om meer postulanten te kunnen bereiken. Tijdens het selectieproces moet er aandacht zijn voor een permanente begeleiding van de kandidaten, zodat ook daar de verliezen beperkt worden. De interne wervings- en inlijvingsprocedures worden aangepast om tijd te winnen. Men stelt inderdaad vast dat geslaagde kandidaten soms lang moeten wachten op hun aanwerving en dan eventueel voor een andere, sneller beschikbare job kiezen. We moeten er blijven in slagen om op de arbeidsmarkt voldoende en competente jongeren aan te trekken teneinde alle functies binnen de operationele eenheden te voeden.

HET PERSONEELSVEROOP (DE ATTRITIE) BEPERKEN

18

Dit personeelsverloop wordt vooral waargenomen tijdens de periode van de kandidatuur van de militair (de basisvorming en de eerste jaren in de eenheid). Hierdoor worden heel wat nutteloze uitgaven gegenereerd. Mensen worden gevormd zonder dat ze iets aan de organisatie bijdragen, ze worden ook betaald en de materieel- en personeelsmiddelen voor het onderricht worden dan onnodig geïmmobiliseerd. Als Defensie erin slaagt het personeelsverloop te beperken, kan met eenzelfde wervingsinspanning een beter netto-instroomresultaat bekomen worden.

Om de oorzaken van de attritie beter te bestrijden is het essentieel deze te identificeren. Sinds enkele jaren worden er door een vast team interviews georganiseerd van de militairen die Defensie vroegtijdig verlaten tijdens hun periode van kandidatuur. De analyse hiervan heeft toegelaten een zeker aantal 'boosdoeners' te identificeren. Deze bestrijden zal het verloop van jonge militairen verminderen. Extra aandacht wordt reeds besteed aan:

- correcte informatieverstrekking in de informatiecentra aan de kandidaat-militair om ervoor te zorgen dat zijn initiële loopbaan aan zijn verwachtingen beantwoordt;
- de fysieke training progressief opbouwen, daar te veel kandidaten afhaken wegens te zware fysieke vereisten en/of medische aandoeningen;
- een zekere progressiviteit in de professionele vorming: de overgang van het vormingscentrum naar de operationele eenheid dient geleidelijk te gebeuren om een maximale integratie van de jonge militairen te garanderen. Dit moet gepaard gaan met een doeltreffende begeleiding van de nieuwkomers in de eenheden; hierdoor verlaagt men substantieel de kans op pesterijen en verveling.
- de organisatie van de activiteiten in de eenheid – die niet rechtstreeks betrokken is bij (het voorbereiden van) een operatie – moet ertoe bijdragen dat een kandidaat gemotiveerd blijft.

Daarnaast worden een aantal retentiemaatregelen (*'incentives'*) uitgewerkt om ervoor te zorgen dat jonge gevormde militairen bij Defensie blijven totdat hun vormingen gerendeerd hebben. Het aanbieden van volwaardige toekomstperspectieven, al dan niet binnen Defensie, is echter essentieel.

EEN BEHEERSTE VERVROEGDE UITSTROOM

Defensie heeft tijdens het afslankingsproces behoefte aan instrumenten om een gecontroleerde vervroegde uitstroom toe te laten zodat men de rekrutering niet altijd moet terugschroeven.

Het instrument van de VOP heeft echter ook zijn beperking: de vervroegde uitstroom is een anticipatie van slechts enkele jaren op de normale uitstroom wegens het bereiken van de pensioenleeftijd. Bijkomend – ondanks een beperking voor enkele specifieke doelgroepen – geeft de VOP aanleiding tot een ongecontroleerd en vooral onvoorbereid verlies van competenties met soms vrij ernstige gevolgen voor de eenheden.

In de toekomst moet zeer voorzichtig omgesprongen worden met de verdere aanwending van de VOP als instrument om de uitstroom te versnellen. Gezien het vrijwillige karakter van deze maatregel is het een instrument dat Defensie momenteel onvoldoende garanties en hefboomen geeft om kritische competenties en ervaring verder “*in house*” te houden en de uitstroom effectief te beheersen. In ieder geval, wat ook de mogelijke verfijning van de regelgeving is die nog aangebracht kan worden aan deze maatregel, bestaat er vanuit een zuiver kwantitatief oogpunt, met de huidige rekruteringsniveaus, geen enkele behoefte om plaatsen open te stellen voor VOP in 2012 en 2013 om het objectief van 32.000 militairen te bereiken tegen 1 januari 2013, laat staan om deze mogelijkheid bij wet te verlengen na 2013. Zoals eerder vermeld, indien heel snel overgegaan kan worden tot een hogere rekrutering, zal wel in een beperkte uitstroom, met een kwalitatief reguleringsmechanisme, moeten worden voorzien om de toegelaten effectieven niet te overschrijden. Hiervoor kunnen ook bestaande maatregelen voor externe mobiliteit verder uitgewerkt worden.

PERMANENTE VERJONGING

Organisatorisch moet Defensie zorgen voor een permanente verjonging. Vanuit haar opdracht heeft Defensie immers behoefte aan een relatief groter aantal jongere militairen om aan operaties deel te nemen. In ondersteunende taken daarentegen is er een relatief kleiner aantal personeelsleden nodig, die dan wel wat ouder mogen zijn. Dit impliceert dat niet alle militairen na hun operationele loopbaan nog een ondersteunende functie binnen Defensie kunnen bekleden. Verjongen betekent voldoende instroom aan de basis maar betekent ook structurele maatregelen om onze personeelsleden perspectieven te kunnen aanbieden, zonder daarom een volledige loopbaan binnen Defensie te ontwikkelen.

De arbeidsmarkt van vandaag is, ondanks onze vergrijzende bevolking, nog niet klaar voor het aanbieden van een tweede loopbaan aan oudere, ervaren maar duurdere werknemers. De projecten die door Defensie opgestart werden

met de publieke en de private sector behalen niet de gewenste resultaten en verlopen vaak moeizaam.

20

Gezien de veranderingen op de arbeidsmarkt zullen eveneens op statutair vlak maatregelen nodig zijn. Dit was trouwens de bedoeling van de invoering van het gemengde-loopbaanstatuut, waarvan de wet gestemd is maar nooit in voege trad (met uitzondering van de bepalingen betreffende de pensioenleeftijd). Er wordt nu verder nagedacht over de meest geschikte manier waarop een loopbaan ontwikkeld kan worden binnen Defensie zonder daarom een 'levenslange' verbintenis aan te gaan. Er moeten dus mogelijkheden tot loopbanen van korte(re) duur, met attractieve overgangen naar andere sectoren, verder uitgewerkt worden. Defensie werkt aan een verbetering van de aantrekkelijkheid van de loopbaan door o.a. de verstrekte professionele vormingen buiten Defensie te laten erkennen, met oog voor de mogelijkheid tot samenwerking met externe openbare vormingsorganismen zoals VDAB, FOREM,

Structurele interdepartementale samenwerking met andere overheidsdiensten zoals de Politie en Justitie, waarbij militairen, na een initiële loopbaan van beperkte duur bij Defensie, een verdere loopbaan uitbouwen in de andere overheidsdienst, zou een antwoord kunnen bieden, op voorwaarde dat dit niet telkens ten koste gaat van Defensie zoals het nog recentelijk het geval was met de geplande overstap van een honderdtal militairen naar het operationeel korps van de federale politie.

De invoering, zeker in bepaalde operationele domeinen, van een loopbaan van kortere duur is ook noodzakelijk om flexibel te kunnen inspelen op een snel veranderende omgeving. We moeten onze operationele capaciteiten soms heel ingrijpend kunnen aanpassen aan nieuwe technologieën. De snelle technologische evolutie heeft een niet verwaarloosbare impact op de competenties vereist van het personeel. Deze competenties kunnen ook niet altijd verworven worden door bijscholing en kunnen soms beter beheerd worden met een sneller in- en uitstroomproces.

Het invoeren van een loopbaan van kortere duur zal, *ceteris paribus*, zonder twijfel ook zijn impact hebben op de wervings- en opleidingscapaciteiten. Ook hier moet onmiddellijk werk gemaakt worden van een doorgedreven rationalisatie van de vormingen, een nauwkeurige evaluatie van de vormingsbehoefte zowel wat de inhoud als de timing betreft, en het overwegen van synergieën met andere vormingsinstellingen in het land, zowel op academisch als op professioneel vlak.

OPERATIONELE, PROFESSIONELE EN GEMOTIVEERDE PERSONEELSLEDEN

Om competent personeel te kunnen aantrekken en behouden moet Defensie haar personeelsleden voldoende aantrekkelijke toekomstperspectieven kunnen aanbieden. Een aangepaste beloning, billijk in vergelijking met andere vergelijkbare overheidsdiensten, is hierbij een *conditio sine qua non*. Hoewel er in 2003 een merkbare aanpassing van de beloning is gebeurd, moet worden vastgesteld dat de toekomstige 'war on talent' de concurrentie zal doen toenemen, niet alleen tussen de private en de openbare sector, maar ook tussen de verschillende overheidsdiensten. De statuten mogen echter financieel ook niet te aantrekkelijk worden om te vermijden dat een reconversie van militairen buiten Defensie zo goed als onmogelijk wordt. Zij zouden inderdaad te 'duur' worden voor potentiële werkgevers indien zij een loon moeten krijgen minstens gelijkwaardig aan hun wedde als militair.

Naast het financiële aspect zijn de individuele groei- en ontplooiingsmogelijkheden belangrijk, alsook het evenwicht tussen het werk en het privéleven.

Deze beschouwingen zijn essentieel voor het medisch technisch personeel, in het bijzonder de dokters. De gevolgen van een onvoldoende aantrekkelijk financieel statuut laten zich hier meer voelen en ze wegen door op de bestaande medische populatie. Het nakend gebrek aan gekwalificeerd medisch personeel in alle beroepen bedreigt niet alleen de verdere ondersteuning van de capaciteiten en van de komende operaties in het bijzonder, maar laat zich ook voelen in het domein van de arbeidsgeneeskunde.

Een snelle bijsturing van het (geldelijk) statuut van het medisch korps is onontbeerlijk. Maar ook de loopbaanmogelijkheden, gecombineerd met een permanent onderhoud van het gewenste expertiseniveau, zijn van essentieel belang wil men nog een efficiënte en betrouwbare medische ondersteuning tijdens operaties kunnen verzekeren. Het regelgevend kader hiervoor werd gecreëerd maar werd niet ten uitvoer gebracht. Ondertussen zijn de behoeften van Defensie veranderd door o.a. de evolutie van de verplichtingen opgelegd voor de arbeidsgeneeskunde. Dit geldt, ten gevolge van de evolutie van de arbeidsmarkt, eveneens wat betreft de verwachtingen van de betrokken personeelsleden en potentiële rekruten. Bijkomende aanpassingen dringen zich dus op.

De fysieke en medische geschiktheid van het personeel in de operationele eenheden moet verzekerd kunnen worden. De evolutie van ons beroep en de aard van de operaties rechtvaardigen het gebruik van aangepaste instrumenten

om de fysieke paraatheid van ons personeel te evalueren en te onderhouden. Instrumenten zoals de operationele categorisering (Ops Cat) en het individuele fysiek-medisch competentieprofiel (PSIVCAME) worden herzien om efficiënt aangewend te kunnen worden, zowel door de personeelsbeheerders als door het lokale commando. Bijkomende maatregelen die de afdwingbaarheid en de pertinentie van de fysieke vereisten verbeteren, worden in het vooruitzicht gesteld. We kunnen ons niet langer veroorloven om, onder ons operationeel personeel, leden te hebben die niet aan een operatie kunnen deelnemen omwille van een onvoldoende fysieke of medische conditie. Tegelijkertijd moet dit personeel over de mogelijkheid beschikken, indien hun conditie onherroepelijk onvoldoende is, om zijn loopbaan te heroriënteren al dan niet buiten Defensie. Verschillende denkpijpen worden in dit domein bewandeld.

BESLUIT

De budgettaire besparingen uit het verleden werden, naast gerichte uitstroommaatregelen, voornamelijk gerealiseerd door een verlaging van de instroom aan de basis. Dit was de enige variabele waarop ingespeeld werd omdat, op basis van onze statuten, de overgrote meerderheid van ons personeel ‘voor het leven’ aangeworven wordt en men geen verplichte ontslagen wou opleggen.

We kunnen besluiten dat, om een zekere stabiliteit van het personeelsbestand te kunnen verzekeren, zowel op kwantitatief (getalsterkte) als kwalitatief (competenties) vlak, het jaarlijkse wervingsniveau op een behoorlijk niveau moet worden gebracht en behouden voor een lange periode. Concreet betekent dit dat de instroom aan de basis moet worden opgetrokken naar ongeveer 2200 militairen per jaar en rond dit niveau gestabiliseerd moet worden. Daarnaast moeten we ook zo snel mogelijk een attractief statuut voor een loopbaan van korte(re) duur kunnen invoeren, zoals trouwens in de meeste Europese en Atlantische legers, om onze competenties sneller te kunnen laten evolueren in functie van een steeds veranderende wereld. We zijn er tot nu toe in geslaagd om ons op internationaal vlak te profileren als een loyale en betrouwbare partner dankzij de inspanningen, de motivatie en de flexibiliteit van het personeel van Defensie en dus moeten we ervoor zorgen dat ons personeel zijn competenties en zijn motivatie behoudt.

In het domein van het personeel staat ons dus nog heel wat werk voor de boeg. Het personeel is immers, los van alle slogans, de grootse rijkdom van elke onderneming en dus ook van Defensie. We moeten blijven werken aan efficiënte

en werkbare oplossingen die de toekomst van Defensie zullen bepalen voor de komende decennia, steeds rekening houdend met een vermoedelijk beperkt blijvende budgettaire ruimte. Dit zal tot onafwendbare en soms moeilijke beslissingen leiden, die ons ook verplichten om heel creatief te zijn in het vinden van beheersbare oplossingen. We moeten blijven streven naar een leefbaar evenwicht tussen de behoeften van de organisatie en de verwachtingen van onze personeelsleden. We moeten dus zorg dragen voor ons personeel zonder in een overdreven vorm van betutteling te vervallen.

De uiteindelijke beslissingen worden uiteraard op politiek niveau genomen en resulteren in de toewijzing van het belangrijkste middel, namelijk het budget. Zonder stabilisatie van het budget op het huidige niveau zijn de voorgestelde maatregelen of nog uit te werken ideeën moeilijk te realiseren. Dit mag de Defensiestaf echter niet beletten om te blijven nadenken, verder plannen op te stellen en concrete en werkbare oplossingen naar voren te schuiven.

□

Sleutelwoorden: personeel, stabiliseren, werving

¹. In een online opiniepeiling gepubliceerd door het dagblad 'La Dernière Heure' op 12 Maart verheugt 56% van de ondervraagden zich dat België het NAVO-land is dat het minst uitgeeft aan de wederuitrusting van zijn militair materieel.