

# Beheer van het personeel anno 2014

**JAN HENNES**

Generaal-majoor van het vliegwezen ingenieur Jan HENNES is hoofd van de  
Divisie Beheer Personeel.



*La disponibilité du personnel « adéquat » devient de plus en plus un facteur déterminant pour définir et développer le niveau d'ambition de la Défense. Les rares moyens en ressources humaines (HR) doivent dès lors être « bien » utilisés. La Défense se trouve de plus en plus dans une situation où le nombre de postes prévus dans les tableaux d'organisation excède les effectifs disponibles, et ce « gap » ne fait que s'agrandir. À ce constat quantitatif s'ajoute le fait que la population restante n'est pas composée d'une masse homogène mais de sous-populations disposant chacune de compétences spécifiques.*

*L'établissement, de manière théorique, de nouveaux tableaux d'organisation peut se faire rapidement, mais l'adaptation, en pratique, des effectifs existants en nombre et en compétences n'est pas aussi simple. C'est pourquoi une gestion détaillée et prospective du personnel et des besoins de l'organisation est nécessaire. Les filières de métiers et les pôles de compétence rendent possible une gestion intégrée du personnel basée sur le management des compétences et dont l'objectif est d'arriver, de manière transversale, au-delà des forces et des corps, à des solutions optimales pour toute la Défense. D'une manière générale, le militaire entame ainsi sa carrière dans une filière de métiers, pour ensuite la développer selon un cheminement à double voie (« dual track ») entre cette filière de métiers et un ou, exceptionnellement, plusieurs pôles de compétence. Dans ce cadre, la gestion intégrée est une méthode où c'est à une petite équipe que sont confiés la gestion et l'accompagnement de chaque sous-population tout au long des carrières concernées,*

*pour tous les aspects de celles-ci (recrutement, formation, trajet de carrière, dégageant) et, selon le cas, dans leur filière de métiers et/ou dans leur pôle de compétence. Des « trajets de carrière », élaborés à partir du développement logique des compétences au fil des fonctions exercées et des formations suivies, constituent le matériel de référence qui doit permettre à l'organisation et à l'individu de faire des choix.*

*Une réflexion centrée sur les capacités, également en matière de personnel, sera absolument nécessaire lorsque l'on déterminera ce que la Défense doit ou veut pouvoir faire à l'avenir, et il ne s'agit pas de simples décisions HR. Une bonne connaissance des compétences présentes et des besoins en compétences permettra à la Défense de fixer les bonnes priorités. La DG HR ne peut ni ne veut faire cela toute seule, elle entend travailler pour ce faire en étroite collaboration avec tous les collaborateurs HR et avec toutes les entités concernées au sein de la Défense.*

In elke organisatie, groot of klein, is een goed beheer van de beschikbare resources van levensbelang. Ook Defensie ontsnapt hieraan niet en zowel het materieel als het personeel, en dus natuurlijk ook het budget, zijn belangrijke elementen die een zeer nauwgezet en performant beheer vereisen.

Tot voor kort werd vooral aandacht geschonken aan het materieel, zowel in de investeringen als voor het onderhoud ervan. Hierbij werd soms te lichtzinnig ervan uitgegaan dat het nodige personeel wel gevonden en op tijd ingezet plaats zou worden, in de juiste hoeveelheden en met de juiste kwalificaties. Meer en meer komt Defensie in de situatie waarbij dit niet zomaar als een evidentie kan worden beschouwd en wordt de beschikbaarheid van het “juiste” personeel een determinerende factor voor het bepalen en uitbouwen van het ambitieniveau van Defensie. Daarbij is het hoe langer hoe belangrijker dat de stilaan schaarse HR-middelen “goed” ingezet worden, op de juiste plaats en voor het juiste doel.

Verschillende factoren hebben de laatste jaren geleid tot een zekere **schaarste in de HR-middelen**, nu en in de nabije toekomst. Er was enerzijds de permanente noodzaak tot het reduceren van de maximale getalsterkte met als gevolg de opeenvolgende aanpassingen van de organisatiestructuur. De volgende richtcijfers getuigen van deze verschillende reorganisaties: 40.000, 37.725, 34.000, 30.000.

Zonder te veel te willen ingaan op de nuances in de interpretatie van deze cijfers, dient toch vermeld te worden dat het hier over “bestaanden” gaat, reële individuen dus, want hun omvang bepaalt het budgettaire plaatje, en (vooral) vice versa. Deze maximaal toegelaten hoeveelheden individuen bepalen dus ook de globale omvang van de organisatiestructuur die Defensie moet uitwerken en die wordt vertaald in organieke tabellen die op uniforme wijze de behoefte uitdrukken. Welke behoefte? De behoefte aan competentie waardoor de uitgetekende organisatie de taken van het gestelde ambitieniveau moet kunnen realiseren. Voor Defensie is dit in eerste instantie natuurlijk operaties uitvoeren, maar anderzijds houdt dit ook in dat Defensie als grote organisatie op een efficiënte manier moet kunnen functioneren.

Gedurende jaren heeft Defensie gereduceerd en nieuwe organisatiestructuren uitgetekend, telkens anticiperend en evoluerend naar een nieuwe organisatiestructuur die een antwoord moest bieden op een nieuw en lager plafond van toegelaten effectieven. Daarbij kon het spanningsveld tussen de “voorzienen” (zoals voorzien op de tekentafels van degene die deze nieuwe organisatie moesten uitdenken) en de “bestaanden” (de werkelijk beschikbare individuen) zowel kwalitatief als kwantitatief in de hand gehouden worden doordat er meer individuen waren dan voorzien in de nieuwe organisatie. Door de afbouw van de effectieven was er nog wat speling in de transitiefase. Sinds enkele jaren is deze marge verdwenen en lopen de organieke tabellen systematisch achter op de harde realiteit van de effectieven. Er is dan ook een chronisch en permanent tekort aan effectieven ten opzichte van hetgeen waarin de tekentafels voorzien. De “gap”, het verschil tussen wat we willen en wat we hebben, is sinds enkele jaren een pijnlijk en permanent feit en bedroeg op 1 september 2014 ongeveer 3.000 individuen.

Daarenboven is er nog een ander fenomeen dat niet uit het oog mag worden verloren. Men moet namelijk ervan uitgaan dat er een kleine 10%-marge zou moeten zitten tussen de voorzienen (de organieke tabellen) en de effectief bestaanden om langdurige vormingen en andere onbeschikbaarheden van allerlei aard op te vangen. Wil men een Defensie van ruwweg 30.000 effectieven sterk, moeten er 33.000 individuen beschikbaar zijn. Moet men het met 30.000 individuen doen, moet men mikken op een Defensie die ongeveer 27.000 effectieven sterk zal zijn.

De pensioneringsgolf die zich vanaf 2018 tot 2024 in volle kracht gaat aandienen, gecombineerd met een beperkte werving die uitgehold wordt door attritie zijn nog drie bijkomende factoren die een nefaste invloed dreigen te hebben op de “gap”. Daarom worden grote inspanningen geleverd op meerdere vlakken zodat deze drie factoren zo goed mogelijk onder controle blijven en zodoende hun invloed tot een minimum kan worden herleid.

De cijfers 40.000, 37.725, 34.000, 30.000 zijn zeer globale cijfers die abstractie maken van de diverse opdelingen: militairen en burgers, mannen en vrouwen, jong en oud, officieren, onderofficieren en vrijwilligers, niveau A, B, C en D, allerlei korpsen en specialiteiten. Maar in praktijk zijn dit allemaal mensen met hun goede en minder goede kanten: fitte en minder fitte mensen, “echte” vechters en anderen, briljante technici en anderen, zeer goede managers en anderen, enz. Geen homogene massa dus.

Daarenboven duikt tijdens elke transformatie de reflex op om inderdaad in minder personeel te voorzien en dit te compenseren door de vereiste competenties in de overblijvende personeelsbehoefte te verhogen, een kwalitatieve inflatie van de organieke tabellen dus.

Het bijsturen van de gevalideerde behoefte, of anders gezegd nieuwe organieke tabellen maken, kan dan misschien nog relatief snel gaan op de tekentafels, het aanpassen van de effectieven in antwoord op die nieuwe organieke tabellen is een veel moeilijker en vooral trager fenomeen omdat zoveel factoren meespelen die alleen op lange termijn een effect hebben: personeel moet soms jaren gevormd worden en dit op verschillende snelheden, waardoor zij soms pas jaren na hun moment van werving werkelijk beschikbaar worden. Statutaire regels moeten nageleefd worden, maar durven wel eens rigide zijn en de scheef getrokken leeftijdspiramide is een gekend probleem. De hoofdvraag is dus wel degelijk telkens dezelfde: hebben we de “juiste” mensen aan boord voor wat we de volgende jaren willen doen, ongeacht of het nu over 40.000, 37.725, 34.000 of 30.000 gaat?

Dit alles maakt dat er grote nood is aan zeer **gedetailleerd en geïndividualiseerd beheer** dat daarenboven ver vooruit kijkt in de tijd, niet alleen naar elk individu zoals we vanuit de buik al voelen (een “menselijk beheer met aandacht voor elkeen”), maar ook naar de organisatie en haar behoeften. Het is immers noodzakelijk om zeer gedetailleerd de benodigde competenties tot op het niveau van elke stoel binnen de organisatie te kennen. Het heeft echter ook geen zin om competentiebehoeften te stellen die niet kunnen ingevuld worden. Daarom moeten de mogelijkheden van de eigen effectieven en van externe organisaties (bv. *outsourcing*) zeer goed gekend zijn. Het beheer moet zich dan ook zeer goed bewust zijn van de impact van de gemaakte keuzes bij het formuleren van behoeften en bij het desgevallend toekennen van de nodige effectieven. Die impact kan zich onder andere situeren op het vlak van de haalbaarheid van de invulling van de behoefte of op de voorziene vorming, of op het vlak van het statuut. Telkens moet dit door een economische bril bekeken worden.

Er is geen grotere evidentie dan stellen dat **competentiebeheer** de sleutel tot goed HR-beheer is. Niets fundamenteel nieuws onder de zon dus, wel regelmatig nieuwe visies, nieuwe aanpak, nieuwe begrippen, nieuwe woorden, nieuwe indelingen, etc. Zo koos een aantal jaren geleden Defensie voor een competentiebeheer gebaseerd op vakrichtingen en competentiepolen.

In de vakrichtingen (VR) vinden we vooral de functies die professionele competenties vereisen in het militaire, operationele of technische domein. De competentiepolen (CP) omvatten de functies die professionele competenties vereisen in een beheerdomein.

De keuze om het personeelsbestand in vakrichtingen en competentiepolen in te delen, was een logische keuze. Beide indelingen zijn immers nodig in de organisatie en vereisen specifieke competenties. Daarenboven lukt het ook nog aardig om de effectieven op deze manier in groepen in te delen.

Wat was de essentie van de opzet: operationele inzet tegenover management? Technisch-operationele kennis tegenover managementvaardigheden? Begin van de carrière tegenover de latere carrière? Generiek gebruik van het personeel tegenover gericht gebruik van specialisten? Allemaal juist, maar ook en vooral het globaliseren van het competentiebeheer over de machten en korpsen heen, het defensiebreed en op één uniforme manier beheren van het personeel om de globale belangen en behoeften van Defensie beter te kunnen behartigen met de middelen die er zijn. De realisatie van dit alles neemt tijd, wat normaal is. Alle geesten waren ook niet zomaar klaar ervoor, zowel bij degenen die dit nieuwe beheer moe(s)ten realiseren als bij de klanten ervan.

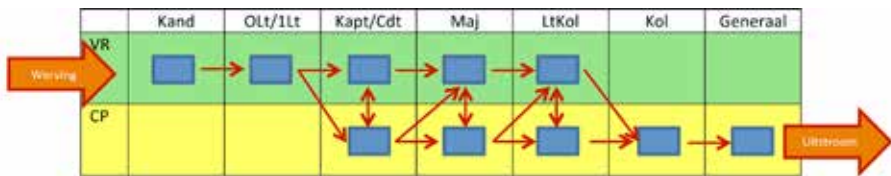
Maar waar zit het individu in dit alles? Behoort hij tot een vakrichtingen (VR) dan wel tot een competentiepool (CP)? Of tot beiden?

Competentie dient opgebouwd te worden, in tijd en ruimte, door vorming en ervaring. Daarom moeten logische verbanden gelegd worden tussen de verschillende functies en posten die een individu kan bezetten binnen Defensie, zij het in een technisch-operationele functie, een VR-functie dus, zij het in een managementfunctie, een CP-functie met andere woorden.

Het is daarom logisch dat een individu start op de werkvloer, zij het in operationele of andere omstandigheden, in zijn VR. Na een paar jaar moet dan het CP-luik worden geopend en dient het individu zijn eerste stappen te zetten in een CP-functie. Daarna zal de loopbaan zich slingerend rond die twee hoofdassen,

de initiële VR en de voorkeur-CP, ontwikkelen. Correcte combinaties van VR- en CP-functies moeten immers het individu toelaten om “kennis en ervaring” op te bouwen in de beide werelden en dit moet zo snel mogelijk opgestart worden in de loopbaan, enerzijds om de organisatie te kunnen voorzien van het juiste personeel, op zowel VR- als CP-posten, en anderzijds om te voorkomen dat iemand in de tweede helft van zijn carrière in een compleet nieuwe (beheer) wereld binnenvalt en daar van niets moet starten. Een kaderlid heeft immers geen baat erbij om gedurende de eerste 10 à 15 jaar van zijn loopbaan alleen in VR-functies te werken zonder bewustwording en kennisopbouw van beheer, om daarna een plotse sprong naar de beheerwereld te maken. En het is een feit, de hogere functies zijn schaarser in de VR-wereld dan in de CP-wereld, dus is er een natuurlijke verschuiving vanuit VR naar CP naarmate de loopbaan vordert. Alleen mag dit niet te bruusk gebeuren, noch voor de gezonde competentieopbouw van het individu, noch voor de harmonieuze samenwerking van core en corporate binnen de grote organisatie.

Een geleidelijke opbouw rond beide assen is dus nodig: de *dual track*. Figuur 1 geeft hiervan een principiële voorstelling voor een officiersloopbaan.



Figuur 1, schematische voorstelling van een dual track loopbaan van een officier.

In 2012 werd voor het HR-beheer gekozen voor het **geïntegreerde beheer**. Het begrip was alom bekend vanuit de wereld van het materieel, maar zijn praktische invulling in de HR-wereld is totaal anders.

Geïntegreerd beheer staat voor een aanpak waarbij een klein team verantwoordelijk is voor alle aspecten van de *resources* die het beheert en dit door heel de bestaansperiode van deze resources bij Defensie. De *resources* kunnen natuurlijk materieel of, meer in het bijzonder, wapensystemen zijn, maar het kunnen ook mensen of groepen van mensen of populaties zijn. De bestaansperiode is voor materieel de hele levenscyclus vanaf de behoefte-uitdrukking tot het uit dienst nemen, terwijl het bij personeel over de hele loopbaan gaat, hoe kort of hoe lang die laatste ook is.

Daarom werd gekozen om voor elke VR en CP in aparte HR-beheerders te voorzien die elk voor “hun” populatie een hele brede waaier van verantwoordelijkheden kregen. Daarenboven paste deze aanpak volledig in de globalisering van het HR-beheer over de machten en korpsen heen.



Figuur 2, Schematische voorstelling van de verantwoordelijkheden van de HR-beheerder

Sommige populaties zijn “moeilijk”, omdat ze moeilijk te vinden zijn op de arbeidsmarkt, andere omwille van de moeilijke en/of lange vorming of omwille van de moeilijkheid om ze te behouden, bij nog andere is het de moeilijkheid om uitdagingen te blijven vinden, om de nodige motivatie te houden, om in doorstrommogelijkheden te voorzien. Hoe men de populaties ook kiest, telkens komen dit soort van vragen in min of meerdere mate boven, wat op zich geen enkel probleem is, maar wat wel bewijst dat elke populatie haar eigen antwoorden nodig heeft. Kortom, voor elke populatie is een specifiek HR-beleid nodig, die dan op zijn beurt past in een globaal HR-beleid voor al het personeel van Defensie.

Maar de populaties zijn zeer volatiel in die zin dat elk individu dankzij zijn *dual track*, minstens een VR en een CP zal hebben en dus tijdens zijn carrière tot minstens twee populaties (een VR en een CP) zal behoren. Individuen verlaten

dus regelmatig een populatie en keren er na een aantal jaren terug, en dus verandert hun beheerder ook. Deze particulariteit in het beheer vereist een matriciële aanpak waarbij elk individu vanuit twee hoeken wordt gevolgd en beheerd. In functie van de bezette functie zal dit beheer actief of opvolgend zijn. Praktisch gezien komt dit erop neer dat een individu dat op een CP-post zit, actief door de CP-beheerder wordt beheerd, terwijl de VR-beheerder gedurende die periode in opvolgmodus gaat. Dit schommelen tussen beheerders levert soms situaties op waarbij hogere opportuniteitskeuzes dienen te worden gemaakt, over de populaties heen en waarbij het belang van het individu (zijn interesse) moet afgewogen worden tegen het belang van de VR- of de CP-populatie (de behoefte). Daarvoor is een apart team in plaats gesteld binnen DG HR, sectie Loopbanen. Zij zijn de verkeersleiders van al de trajecten waarop elk individu beweegt. Zij moeten keuzes maken, nooit alleen, maar altijd in overleg met de betrokken beheerders, de klanten en de individuen zelf.

Om dit fatsoenlijk te kunnen doen, moeten zij referentiemateriaal hebben, en dat zijn de loopbaantrajecten die het resultaat zijn van logische competentieopbouw door ervaring in functies en vorming. Honderden mogelijkheden zijn er zo, en zij vormen het basismateriaal om de *dual tracks* op te zetten, op maat volgens de behoefte van de organisatie en volgens de interesses van de individuen. Deze loopbaantrajecten zijn ook niet meer dan referentiemateriaal. Zij moeten de grote stromingen in model brengen en de HR-beheerders ertoe aanzetten om de juiste kranen te openen en te sluiten in de interne en externe werving, maar ook tijdens de mutatie rondes, zodat voldoende juiste mensen op de juiste plaatsen terecht komen ... op elk ogenblik en aan een economisch correcte prijs. Daarnaast moeten deze modellen aan de individuen zelf inzicht bieden in de loopbaanmogelijkheden om zo zelf een grotere rol te spelen in het uittekenen van hun loopbaan. De persoonlijke aspiraties en inbreng van het individu zijn immers van zeer groot belang bij het HR-beheer, maar het individu moet dan ook de aangeboden mogelijkheden kennen.

### **EN WAT NU?**

Ondertussen is het geïntegreerde beheer ingeburgerd geraakt binnen DG HR en begint Defensie zelf ook meer en meer haar weg te vinden met en in dit beheer. En die overgang was voor niemand evident natuurlijk. De nieuwe indeling van het personeel in populaties volgens VR en CP verschuift de grenzen van soms jarenlang mooi en strikt afgebakende domeintjes. Globaal HR-beheer kijkt naar de beste oplossingen voor heel Defensie en dat is los van de machten en korpsen.



Geen enveloppebeheer meer waarbij binnen de afgebakende personeelsenvelopes van de overeenstemmende DG/ACOS/COMOPS/eenheid de lokale hiërarchie naar best vermogen en inzicht de haar toegekende middelen inzet om aan de haar gestelde doelstellingen te voldoen. Laat het echter wel duidelijk zijn dat de uitvoerende niveaus kwalitatief en kwantitatief voldoende resources moeten krijgen, of deze nu centraal of decentraal beheerd zijn.

Individueen beginnen ook meer en meer te hopen tussen eenheden, dus ook tussen Componenten, niet zelden om geografische redenen, wat wel eens leidt tot de vraag om te hopen tussen machten. Is dit nodig? Echt efficiënt is het hopen tussen machten niet, al was het maar voor de kledij, en voor het HR-beheermodel hoeft het alvast niet, omdat dit in VR en CP denkt, en niet volgens machten. Voor de motivatie van de mensen dan? Of is het gewoon een kwestie van tijd alvorens dit soort van randfenomenen in de rimpels van de geschiedenis zal verdwijnen?

Het beheer volgens populaties is in elk geval cruciaal voor de toekomst. Zonder deze doelgerichte en gedetailleerde kennis vanuit twee hoeken, CP en VR, van het personeelsbestand, kunnen we zeer moeilijk de juiste keuzes maken voor de toekomst. Denken we maar aan de steeds weerkerende discussie over het afbouwen van de *corporate* ten voordele van de *core*, of omgekeerd. Zonder kennis van de personeelsstromen tussen deze beide werelden kunnen we geen juiste keuzes maken voor een evenwichtige opbouw van beide. *Core* en *corporate* houden elkaar al jaren in evenwicht en sommigen denken dat we dit nog wel wat kunnen volhouden, maar niets is minder waar. De kennis van deze stromingen en het adequaat sturen ervan zijn dan ook van cruciaal belang voor de keuzes voor de toekomst.

Deze keuzes zijn echter geen keuzes die de HR-beheerders alleen kunnen maken. De link moet immers gelegd worden naar het eindresultaat, de output, en dat zijn de operaties die Defensie voert. Daarom moet een duidelijk beeld geschapen worden van wat we vandaag, morgen en binnen x jaar willen en kunnen doen met Defensie. Dat is geen zuivere HR-business, maar wel een globale uitdaging waarbij ambities en objectieven moeten opgebouwd worden, rekening houdend met personeel en materieel, beiden gestuurd door het budget. Beheer van middelen in plaats van beheer van behoeften. Daarbij mag het personeel niet meer als een evidentie worden beschouwd en moeten beslissingen omtrent het materieel, zowel qua investeringen als qua functionering worden afgewogen tegen de personeelsaspecten, wat dan moet leiden tot een gezond en haalbaar ambitieniveau.

Een **capacitaire aanpak** is daarom meer dan nodig. Welke middelen, materieel of personeel, en voor deze laatste meer in het bijzonder, welke populaties zijn nodig om capaciteiten te organiseren? Juiste kennis van deze elementen zal Defensie helpen om de juiste prioriteiten te stellen op basis van wat zij aankan en om herschikkingen in de resources door te voeren indien resoluut ervoor gekozen wordt om bepaalde capaciteiten uit te bouwen en anderen niet. Het verhaal van onze CIS-capaciteiten is daarin sprekend. Kiezen we voor een eigen netwerk, of eigen ontwikkeling van toepassingen, of cyberdefensie, of eenvoudigweg het ondersteunen van onze operaties? Het klinkt raar, maar de keuzes zullen in de toekomst van dergelijke – fundamentele – eenvoud zijn, hun impact heel wat minder.

We moeten ook inzien dat, als een capaciteit niet naar behoren kan worden opgebouwd en ingezet omwille van tekorten aan bepaalde personeelspopulaties, de redenering tot het einde moet doorgetrokken worden: ofwel wordt de capaciteit tijdelijk of definitief afgevoerd, ofwel wordt voor de capaciteit een ander – lager – outputdoelstelling gesteld. Een dergelijke beslissing impliceert ook dat heel de HR-dimensionering van die capaciteit herzien wordt, dus ook de populaties die voldoende talrijk zijn, maar die eigenlijk in overtal komen voor deze capaciteit doordat de meest kritische populatie er niet in voldoende mate aanwezig is. Moeilijke keuzes, want dit kan leiden tot bepaalde onderdelen van de organisatie die in een nieuw soort van modus worden geplaatst, omwille van gebrek aan middelen, ten voordele van anderen waarvan Defensie oordeelt dat die er wel voor 100% moeten staan. Keuzes maken dus.

Deze manier van redeneren zijn we niet gewoon, maar het is wel de enige oplossing om de volgende jaren op een adequate manier de HR-resources in te zetten. Structuren “zo goed mogelijk” behouden, terwijl die niet de gewenste output van hun capaciteiten kunnen genereren, en zich daardoor in een situatie van “incoherente tekorten” begeven, moeten we meer dan ooit vermijden.

Het geïntegreerd HR-beheer kan deze manier van denken en handelen aan, en is zelfs grotendeels in die geest ontwikkeld. Het economisch denken, als onmisbare pijler van dit beheer, is hierbij dan ook een troef.

DG HR wil en kan dit niet alleen doen. Dit ligt niet in haar ambitie. Zij zit ook niet in een ivoren toren. Zeer nauwe samenwerking is nodig met zovelen. Met de “klanten” om het juiste ambitieniveau van elkeen te kaderen en te bepalen. Met DG MR en DG BudFin om het materieelbeheer en het personeelsbeheer op elkaar af te lijnen binnen de mogelijkheden van het budget. De vijfjarenplannen

van DG MR en de managementplannen van DG HR zijn hierbij sleuteldocumenten. Met DG Fmn en de Componenten om de vorming in goede banen te leiden, modulair, “*just in time*” en “*just enough each time*”.

Niet alleen voor het uittekenen van de toekomst is deze **samenwerking** onontbeerlijk. Ook voor de dagdagelijkse werking (bij geïntegreerd beheer loopt het ene trouwens op continue wijze over in het andere) is deze permanente samenwerking nodig. Elke DG/ACOS/COMOPS/eenheid heeft hierbij zijn rol te spelen op het HR-veld, complementair ten opzichte van elkaar, bewust en ontvankelijk voor de moeilijkheden van de collega-“klanten”, om te vermijden dat er in één hoekje van de organisatie lokale optimalisaties worden doorgevoerd, zowel qua organisatiestructuur als qua inzet van individuen, terwijl in andere delen van de organisatie schrijnende toestanden ontstaan omdat deze *resources* niet op de meest optimale wijze voor Defensie worden ingezet. Dit is hier echter geen pleidooi voor een uniforme bezettingsgraad van de eenheden en diensten van Defensie, integendeel. Voor (elk onderdeel van) Defensie dient per capaciteit de gewenste *output* te worden bepaald en die *output* moet kunnen fluctueren in de tijd. Op basis daarvan kunnen, ook op flexibele manier, *resources* worden toegekend. Keuzes maken is dus de boodschap, maar met kennis van zaken.

Verschillende factoren moeten daarvoor in plaats zijn: transparantie en wil tot communicatie, gemeenschappelijke informatie en vertrouwen – zowel voor de beheerder als tussen de klanten onderling.

Grote stappen werden reeds gezet in het beschikbaar stellen van gemeenschappelijke informatie. Het heeft tijd en inspanning gevraagd om de *tools* te krijgen en vooral om de informatie correct en adequaat te maken. Die inspanning mag niet verloren gaan en bijzondere aandacht is nu vereist om de informatie *up-to-date* te houden, maar ook om de *tools* te laten evolueren naar nieuwe mogelijkheden. Dit verplicht ons trouwens onmiddellijk om ook terug over de processen na te denken. Het eerste vereist discipline, het tweede bevologenheid, beide vereisen samenwerking vanwege alle *stakeholders*.

Wat er ook van zij, ons personeel is een belangrijk kapitaal dat we “goed” moeten investeren, en dit vergt een grote inspanning van iedereen.

□

**Trefwoorden:** Schaarste in de HR-middelen, gedetailleerd en geïndividualiseerd beheer, competentiebeheer, geïntegreerd beheer, capacitaire aanpak, samenwerking