

Nieuwe aanpak in het beheer van het personeel. Les problèmes et les idées du directeur général des ressources humaines.

Propos recueillis par Jo COELMONT et Bertrand HAYEZ

De voornaamste troef van Defensie is haar personeel. De uitvoering van de strategische visie voor Defensie vereist dat een gepaste personeelsstructuur nu – meer dan ooit – prioriteit krijgt. Meer dan ooit, omdat het ditmaal erop aankomt om op relatief korte termijn een aantal structurele oplossingen uit te werken. De uitdaging: klaar staan wanneer de vooropgestelde wapensystemen in gebruik worden genomen. Centraal staan hier de rekrutering, de opleiding en het permanent uitbouwen van expertise bij het personeel tijdens heel de loopbaan. Hoe succes verzekeren? Deze en enkele andere niet zo eenvoudig te beantwoorden vragen hebben wij in een interview voorgelegd aan luitenant-generaal van het vliegwezen Jan Hennes, ir., directeur-generaal Human Resources.

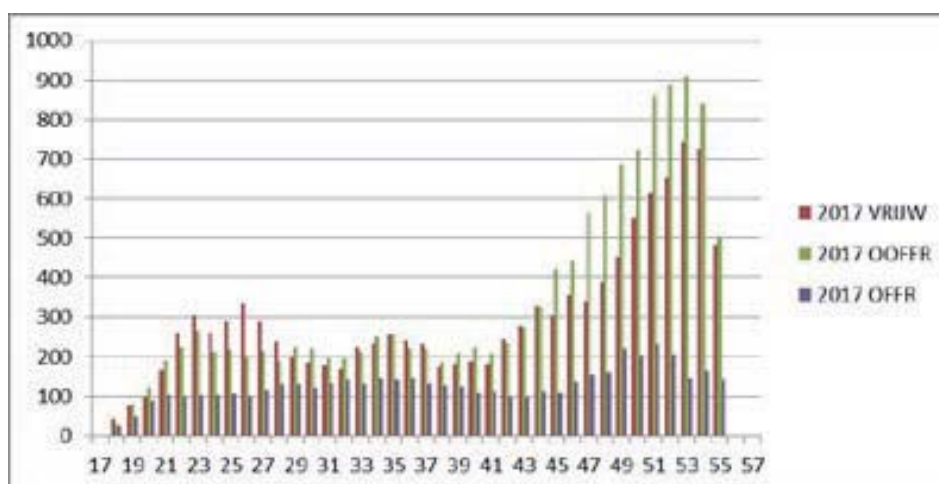
En tant que directeur général des ressources humaines, quelle problématique considérez-vous comme votre plus grand défi ?

C'est sans conteste la pénurie de personnel qui suscite le plus de craintes.

Cela peut sembler paradoxal alors qu'on diminue globalement les effectifs. Le planning en matière de personnel établi pour atteindre les objectifs de la vision stratégique à l'horizon 2030 existe : il y aura suffisamment de personnel dans chaque catégorie ou métier. Mais d'ici là, nous allons devoir gérer une transition délicate. Nous allons connaître un déficit en personnel car des besoins supplémentaires se font jour, particulièrement au cours de ce que j'appelle la période du « double équipement ». Mettre en œuvre les nouveaux matériels demande du travail conceptuel et beaucoup de coordination,

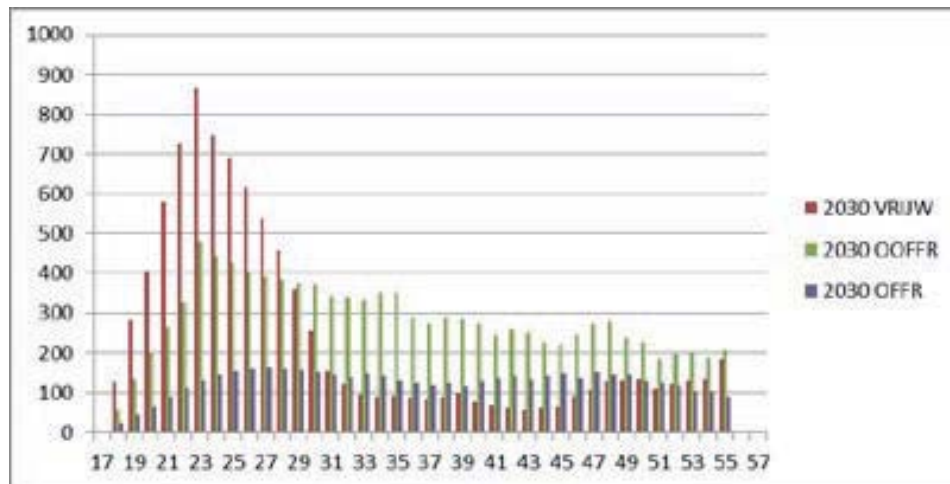
16 mais il faut aussi continuer à travailler avec le matériel existant. On le voit déjà avec les grands contrats d'acquisition qui démarrent maintenant : il y a une demande de personnel supplémentaire pour gérer tout cela.

Par ailleurs, les effectifs diminuent trop rapidement. Il est crucial de maîtriser l'attrition, mais comme certaines décisions politiques sont encore en suspens, nous n'avons pas toutes les données nécessaires pour gérer ce défi de manière optimale. Je prends pour exemple la modification du régime des pensions : à l'heure actuelle, je n'ai pas de certitude sur la façon dont va se dérouler le passage au nouveau système ni en ce qui concerne les seuils appliqués pour augmenter l'âge de la pension. Impossible donc d'estimer l'impact sur le personnel concerné. Devant la complexité du problème, nous avons décidé de considérer deux objectifs intermédiaires : en 2020 et en 2025 nous ferons le point sur l'évolution réelle des effectifs. C'est là que la note de politique du CHoD prend toute son importance. Pour l'instant, elle est définie pour 2020, et les étapes suivantes – sur la route de 2030 – devront faire l'objet de choix pris en fonction de la réalité concrète. Réduire la voilure est un exercice dans lequel la défense n'excelle pas ; nous avons toujours moins d'effectifs, mais nous continuons à faire à peu près tout comme avant. Le moment viendra où la taille des effectifs disponibles imposera de véritables choix quant au niveau d'ambition, ce qui devra être pris en compte dans le cadre général de la mise en œuvre de la vision stratégique pour 2030. Partie intégrante de la gestion des effectifs, et non moins préoccupante, il y a la structure du personnel. L'objectif final défini par la vision stratégique s'énonce simplement : 24 000 militaires avec une moyenne d'âge de 34 ans, ce qui constitue un sérieux rajeunissement car la pyramide actuelle est à peu près diamétralement opposée à celle que nous voulons atteindre¹.



¹ Nota bene : les diagrammes présentés ici à titre d'illustration n'intègrent pas encore les effets de la réforme des pensions.

La construction des pyramides, une œuvre de longue haleine...



Nous avons identifié des moyens pour y parvenir, tels que le recrutement renforcé, l'externalisation, mais aussi le contrôle des flux à l'issue des contrats à court terme de type BDL² : combien de ces militaires laisserons-nous passer vers le cadre de carrière ? Si nous avons ces outils à notre disposition pour rajeunir le personnel, il y a hélas aussi des facteurs qui travaillent en sens contraire comme le recul de l'âge de la pension. Ces facteurs font que, inévitablement, la Défense comptera des militaires plus âgés qu'elle devra affecter à des fonctions raisonnablement accessibles, ce qui peut être un frein à la mise en œuvre de l'externalisation, pour rester dans cet exemple. Nous devons être attentifs à ces militaires plus âgés, en prévoyant suffisamment de fonctions adaptées et en réfléchissant par exemple au travail à temps partiel. Il est clair qu'une évolution des mentalités sera indispensable.

Il faut surtout bien prendre conscience du fait que modéliser une pyramide des âges idéale est un travail qui s'étend sur plusieurs décennies parce qu'il doit être progressif. Des mesures brutales et réactives à un moment donné peuvent induire des problèmes très difficiles à résorber bien des années plus tard, comme des départs massifs entraînant une perte de savoir-faire et d'expérience irremplaçables. Il est donc impératif de garder le cap tout au long de la mise en œuvre des mesures, ce qui peut prendre de nombreuses années, compte tenu des spécificités de certaines catégories. Prenez l'exemple des sous-officiers techniciens, massivement présents dans les structures des unités « techniques ». Il ne suffit pas de planifier le remplacement des individus qui partent à la pension dans ces unités : il faut aussi être conscients qu'ils constituent un vivier pour une série d'autres fonctions – comme à la DGMR, par exemple – où l'on compte sur l'apport de leurs connaissances. Ces flux de compétence doivent être gérés et ne constituent pas uniquement un problème quantitatif.

² BDL : contrats d'engagement à durée limitée : beperkte duur-durée limitée.

18 Le recrutement pour les fonctions techniques pose-t-il un problème ?

Cela n'a jamais été simple, il ne faut pas se voiler la face. L'année dernière par exemple, nous n'avons pu honorer qu'un peu plus de la moitié des places ouvertes, à la fois par manque de candidats et à cause du niveau insuffisant de ces candidats. Il ne faut pas non plus broyer du noir pour l'avenir. Nous sommes au début d'une période où de nombreux nouveaux systèmes d'armes vont être introduits, d'une haute technologie, tellement haute que nous pourrions probablement de moins en moins intervenir à tous les niveaux comme auparavant. Les besoins en techniciens vont donc diminuer mais le contenu de leurs tâches sera différent. Ce sont autant d'opportunités de changer les méthodes de travail et les relations avec l'industrie, ce sont aussi des pistes à explorer pour une nouvelle approche du concept de « réserve ».

Quels sont les besoins en recrutement dans les années à venir et comment appréhendez-vous le positionnement de la Défense ?

La vision stratégique prévoit un recrutement annuel de 2 100 militaires dès 2021, dont 250 officiers et 600 sous-officiers. Cette augmentation s'inscrit dans un objectif d'accroissement initié l'année passée, objectif quantitatif que nous avons atteint en 2017. Cette ambition requiert beaucoup d'assertivité sur le marché de l'emploi mais aussi une gestion rigoureuse, compte tenu entre autres des flux internes de compétence et des mouvements qu'il est difficile d'anticiper. La difficulté réside dans le fait qu'il ne s'agit pas simplement d'asseoir quelqu'un aujourd'hui sur une chaise vide dans une unité opérationnelle – même si toutes les recrues leur sont destinées –, mais qu'il faut aussi penser aux besoins des directions générales (DG), des départements d'état-major (ACOS) et des organismes de formation dans dix ou quinze ans.

Nous connaissons le potentiel du marché de l'emploi et nous savons que nous allons atteindre ses limites. Le problème est particulièrement aigu pour le recrutement des sous-officiers, qui reçoit d'ailleurs actuellement la priorité. Nous fondons de grands espoirs sur le recrutement interne, en d'autres termes la promotion sociale, principalement des volontaires vers le corps des sous-officiers. C'est un des arguments que la Défense doit apprendre à faire valoir : il est peu d'entreprises qui offrent de telles possibilités de progression en interne. Mais cela ne se sait pas assez ! Il faut absolument combattre le cliché de l'exploitation dans des fonctions opérationnelles de jeunes gens qui se font « jeter à la porte » à la fin de leur contrat de 8 ou 12 ans. Le secteur privé est intéressé par ces personnes, par leur faculté à travailler en équipe, à s'approprier des objectifs, par leur sens de la discipline et de l'organisation. Les entrepreneurs le disent

tout de go : donnez-nous des gens avec ces capacités et nous investirons dans les connaissances spécifiques qu'ils devront acquérir pour trouver leur place dans nos structures. Le fait de savoir que la filière militaire peut vous mettre en main de nombreux atouts pour un changement de carrière et que, si vous souhaitez la quitter, vous serez bien accueilli dans le privé, tout comme le fait de savoir que, si vous désirez au contraire rester dans la filière militaire, vous pouvez y développer une carrière et que vous y serez formé pour progresser et encouragé à emprunter l'ascenseur social sont des arguments qui doivent pouvoir peser dans la balance pour renforcer l'attractivité de l'armée auprès des jeunes.



© BE Defence - Seyden Ritchie

La manière dont la Défense recrute actuellement peut-elle être améliorée ?

On peut toujours s'améliorer. Nos procédures sont longues et très ciblées, alors que je préférerais constituer dans un premier temps un vivier plus large dans lequel nous pourrions sélectionner certains profils plus précis dans un second temps. Ne me faites pas dire que nous tentons de réintroduire un système de miliciens par la bande, mais cela mérite réflexion de donner à plus de gens l'occasion de venir « goûter » à la profession militaire. Les stages pour jeunes existent déjà, mais ne pourrait-on imaginer aller plus loin et donner à plus de jeunes diplômés – voire des étudiants – l'occasion d'apprendre à connaître notre organisation et sa culture d'entreprise. Ils pourraient même recevoir une véritable formation – par exemple pendant les mois de vacances – qui

20 pourrait aussi alimenter une réserve. On peut comparer cela à ce qu'offre la DPERM³ pour les candidats à l'École royale militaire (ERM). Une année de préparation académique aux examens d'entrée, certes, mais aussi une véritable initiation à la vie militaire. Aucun candidat entré à l'ERM en passant par la DPERM n'est surpris de découvrir une vie totalement différente à laquelle, éventuellement, il ne parviendra pas à s'adapter. Je voudrais en quelque sorte qu'une telle « préparation » puisse être généralisée. C'est alors en connaissance de cause que les jeunes tentés par une carrière militaire pourraient juger si la Défense peut leur offrir des perspectives attirantes, soit comme militaire actif, soit comme réserviste. À vrai dire, un tel système me semblerait plus adéquat, car je vois trop souvent des gens qui choisissent la filière militaire sans vraiment savoir dans quoi ils s'engagent. Ce problème ne pourra être résolu avec des grands centres d'information, des vidéos publicitaires ou une présence accrue sur les réseaux sociaux. Je ne dis pas que ces moyens ne sont pas nécessaires, mais ils ne sont pas suffisants : le « client » doit avoir l'occasion de « tâter » la « marchandise » avant de signer. Il faut donner la possibilité aux jeunes de mûrir leur réflexion en venant se préparer chez nous avant de faire leur choix : est-ce que je m'engage à la Défense ? Dans quelle composante ? Comme volontaire, sous-officier, officier ? Il est clair que cette approche aurait une grande influence sur notre recrutement et nos méthodes de sélection, mais également sur le besoin d'encadrement de la part des unités. En tout cas, nos procédures actuelles sont trop longues.

Vous évoquez la réserve : peut-elle apporter une partie de la solution ?

Certes. C'est un autre domaine dans lequel il faut bâtir une autre relation avec la société. Il y a des évolutions dans beaucoup de pays voisins mais chaque cas est particulier. Sommes-nous prêts en Belgique à légiférer de telle sorte que les réservistes ne puissent être lésés par leur employeur ? Je suis persuadé qu'on peut créer des situations win-win-win : pensez par exemple à des entreprises dont la charge de travail annuelle est irrégulière. Pourquoi ne se dimensionneraient-elles pas pour la charge la plus haute et ne mettraient-elles pas leurs effectifs superflus lors de certaines périodes à la disposition de la réserve militaire ? Pour de tels arrangements, la bonne volonté des individus ne peut suffire. Il faut un vrai concept, avec des garanties pour – mais aussi de la part de – l'employeur, l'employé et la Défense. Pour ce faire, il faudra affecter des moyens.

³ DPERM: division préparatoire à l'École royale militaire, située sur le Campus de Saffraanberg.(en néerlandais, VDKMS: voorbereidende divisie tot de Koninklijke Militaire School)

Faut-il voir l'*outsourcing* (l'externalisation) comme une menace ou une opportunité ?

Pour la Défense, c'est une opportunité car l'externalisation doit permettre de se concentrer sur le *core business*, c'est-à-dire donner priorité aux tâches opérationnelles. C'est à ce titre qu'elle fait partie intégrante de la vision stratégique. Le principe en est simple mais difficile à mettre en œuvre. Comment choisir les tâches, les fonctions à externaliser ? Dans quels domaines pouvons-nous nous permettre de perdre l'expérience et le savoir-faire ? Ensuite, il faut trouver les entreprises, conclure les contrats et mettre en place nos propres structures pour gérer les contrats. Tout cela demande du temps, mais nous travaillons déjà dans les domaines prévus par la vision stratégique. La prudence s'impose toutefois car nous aurons toujours besoin d'un certain nombre de fonctions, moins exigeantes au niveau du rythme opérationnel, principalement – mais pas seulement – pour du personnel en fin de carrière, sans perdre de vue le recul de l'âge de la pension. Or, ce type de fonctions se retrouve surtout dans les secteurs susceptibles d'être externalisés.

Par ailleurs, le champ d'application de l'externalisation pourrait encore varier ; en effet, il peut y avoir des domaines dans lesquels nous ne trouverons tout simplement plus le personnel nécessaire. Et là, je pense qu'il faut avoir l'audace d'innover en introduisant un autre concept : l'*insourcing*. J'entends par là l'apport de ressources humaines externes, possédant éventuellement des spécialisations particulières, directement au sein de certains ACOS et DG. On peut comparer ce système à une sorte de consultance semi-permanente. La comparaison s'arrête là, car les consultants renvoient une image de besoin intense, ponctuel, urgent autant que temporaire. Moi, je pense plutôt à l'apport de personnel d'un certain niveau qui prendrait place dans nos structures et y participerait au travail quotidien, en routine, parfois même pour quelques années. Il y a des postes dans l'état-major de la Défense où c'est possible ; nous étudions déjà les fonctions susceptibles d'être prises en considération à cet effet. Il faut clairement voir cette solution comme une sorte de permanence téléphonique à appeler en cas de besoin. La souplesse en sera le mot d'ordre.

Recent fuseerden de Algemene Directies "Human Resources" en "Vorming" onder de noemer "Algemene Directie HR". Welke doelstellingen werden hierbij nagestreefd?

We zijn niet erg revolutionair geweest toen beide Algemene Directies fuseerden. Mijn voorgangers waren het er al over eens dat dit een doelstelling moest zijn in een toekomstgerichte Defensie. Auditrapporten van enkele

22 jaren geleden duiden dit reeds aan als een *quickwin*. De concrete toepassing ervan heeft wel wat tijd gevegd, al was het maar om alle statutaire teksten aan te passen. Ondertussen is dit allemaal achter de rug en kunnen we op een meer coherente manier aan personeelsbeheer doen met oog voor coherentie tussen het personeels- en het vormingsbeleid. Dergelijke structuren hebben vroeger ook reeds bestaan trouwens⁴.

Niets nieuws onder de zon? Toch wel: de strategische vector van het geïntegreerd beheer. Deze integratie past dan ook in de continuïteit die we zoeken, gaande van competentiebehoefte als basis voor een vormingsconcept dat dan via het opstellen van een leerplan zal leiden tot het verwerven van de juiste competenties. Het doel is aan de laagste kostprijs de vereiste expertise aan te leveren bij de juiste persoon op het juiste tijdstip.

Hierbij gaat de aandacht niet enkel naar de globale behoeften van Defensie als organisatie, maar ook naar de aspiraties van iedereen die werkt bij Defensie. De wens om loopbaanpaden en vormingstrajecten meer op elkaar af te stemmen staat daarbij centraal en het vormingsbeleid moet juist een toegevoegde waarde betekenen in tijden van transformatie waar het juist zeer belangrijk is om het personeel nieuwe loopbaankansen te bieden binnen of buiten de eigen organisatie.

Het is immers nodig om aan mensen de kans te geven zich om te scholen en dit liefst in functie van de behoeften van Defensie, bijvoorbeeld voor de knelpuntberoepen. De kostprijs van dergelijke vorming of competentieontwikkeling dient dan afgewogen te worden tegen het risico om niet langer operationeel te zijn door een gebrekkige invulling van sommige functies. De vorming is tevens een instrument van de personeelsbeheerder om nieuwe kansen te geven aan personeel dat in de “eigen specialiteit” geen vooruitzichten heeft op doorstroming.

Ik wil mij niet beperken tot de scholen die van mijn Algemene Directie afhangen. Vanuit DG HR kunnen en moeten we samenwerken met al de competentiecentra die zich met vorming bezighouden, ook met degenen die tot de componenten behoren. Het gaat mij niet over het commando of de controle hebben over deze organismen, maar wel om ervoor te zorgen dat deze centra de nodige begeleiding en sturing krijgen op het gebied van methodologie en vooral dat de vormingen op elkaar afgelijnd worden. Vandaag spreekt iedereen over het inkorten van de duur van diverse vormingen. Ik ben daar ook voorstander van, maar dan zijn er “grensoverschrijdende” discussies en coördinaties nodig. Wat willen we bereiken? Wie doet wat? Er is hier nog veel werk aan de winkel, maar we moeten zo snel mogelijk concreet worden. Regelmatig verliezen we mensen omdat ze niet geïnteresseerd zijn om (te) lang op de schoolbanken te zitten alvorens aan het echte leven te beginnen, maar anderzijds zijn sommige

⁴ Een gelijkaardige structuur was tot 2001 van toepassing onder de naam JSP en daarna bij de initiële organisatiestructuur van DG HR.

functies zo veeleisend dat een degelijke vorming uiteraard nodig is.

23



Just in time and just as needed

Waarschijnlijk moeten we ons niet zozeer op de globale duur van de vorming focussen, wel op de timing. Welke leerstof of training, aan wie, wanneer? Meer *just in time* (JIT) en *just as needed* (JAN), meer deeltijdse vorming met *blended learning* en *e-learning* is wat we nodig hebben. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan, maar ook hiervoor is een “gepast leerplan” nodig. We gaan toch niet van iedereen verwachten dat hij of zij ‘s avonds gauw een vorming erbij neemt via de pc? Goede regels en afspraken zijn daarom vereist. Onze mensen moeten de kans krijgen om binnen een bepaalde periode – van enkele maanden tot zelfs jaren – een bepaalde vorming af te werken, waarbij zij kunnen rekenen op bijvoorbeeld “thuisstudie”, naast andere specifieke faciliteiten.

Dit is de toekomst. Levenslang leren, met begeleiding en ondersteuning. Zo wordt een win-winsituatie haalbaar voor het individu en voor Defensie.

Wat met de “voortgezette vorming”? Is ook hier een frisse wind op komst?

De voortgezette vorming is misschien wel een van de domeinen waar een nieuwe benadering het meeste kans van slagen heeft en vrij vlug een meerwaarde zal opleveren. Ik ben er niet van overtuigd dat er nog examens nodig zijn voor alle onderdelen van elke voortgezette vorming. Het gaat hier om volwassenenonderwijs voor medewerkers die al een intense eerste vorming achter de rug hebben. Punten zijn niet belangrijk.

24 Wel de evaluatie van de verworven competenties nadien. Heeft de vorming de gewenste resultaten opgeleverd?

Iedereen zal op bepaalde momenten leerstof moeten verwerken om verdere stappen te zetten in het eigen loopbaantraject. Ik heb er dan ook geen probleem mee om zeer veel vrijheid te laten aan het individu om zelf een keuze te maken over de wijze en het tijdstip waarop de nodige kennis en vaardigheden verwerkt moeten worden. Integendeel, ik ben van oordeel dat het individu hierin zelf een zeer grote rol kan en moet spelen.

Dit vergt een nieuwe aanpak. Elke specifieke leerstof dient niet langer slechts op één welbepaald moment beschikbaar te worden gesteld voor iedereen. Niet iedereen zal die leerstof op eenzelfde manier verwerken. Maar op bepaalde momenten in de loopbaan dient de balans te worden opgemaakt. Is de nodige kennis verworven? Zo niet is het tijd om “bij te benen”. En op een bepaald ogenblik komt het aan Defensie toe om de selecties te maken in onder meer bevorderingscomités, overgang vanuit BDL naar een nieuw statuut of sociale promotie. Meer vrijheid van handelen voor het individu blijft voor mij essentieel in dit opzet.

Even belangrijk is dat niet iedereen het hele gamma van al de beschikbare leerstof nodig heeft, zelfs niet in een specifiek deeldomein.

En dit brengt mij naadloos bij de voortgezette vorming voor officieren. Enkele werkgroepen hebben intussen de opdracht gekregen om hiervoor nieuwe ideeën en concepten te ontwikkelen, vertrekkende van een wit blad. Ik ben er in elk geval van overtuigd dat we op basis van de nieuwe uitgangspunten alvast de duur van de 2de en de 3de cyclus⁵ beduidend kunnen inkorten.

Welke zijn de meest kritische voorwaarden om überhaupt succes te behalen?

Vertrouwen winnen is een eerste voorwaarde. We moeten kunnen rekenen op het vertrouwen van onze eigen mensen. Zij zijn onze geschiktste ambassadeurs om een loopbaan bij Defensie te promoten. Geen geslaagde rekrutering zonder hun inbreng.

⁵ Gebruikelijke benamingen van de vorming kandidaat-hoofdofficier (VKHO) en de hogere stafopleiding (HStO).

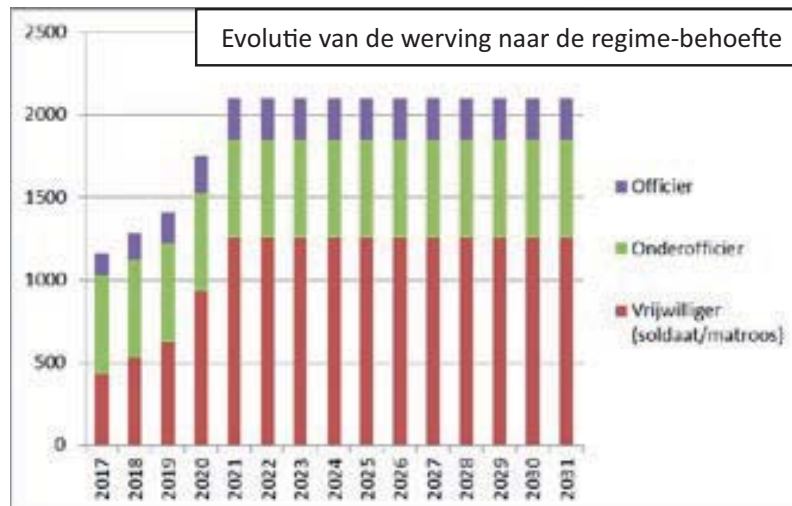
Daarnaast moet het BDL-statuuut vertrouwen uitstralen. Wij bieden hierbij een aantrekkelijke job aan voor een aantal jaren en een reële kans om nadien alsnog door te stromen naar een volledige loopbaan bij Defensie.

De afgelopen jaren werden er epische discussies gevoerd over het “hop”-gedrag van onze jeugd. Zij zou enkel uit zijn op een avontuurlijke job voor een beperkt aantal jaren en gelijktijdig reikhalzend uitkijken naar een andere loopbaan. De werkelijkheid is anders. We zien dat veel kandidaten nog altijd voor “zekerheid” opteren en belang hechten aan de optie om op termijn een beroepsstatuuut te verkrijgen. Wat niets afdoet aan hun zin voor jobhoppen. Maar het BDL-statuuut sluit perfect aan bij de dubbele wens van onze jeugd, kunnen “hoppen”, en zo kennis en vaardigheden opdoen – en op een gegeven moment opteren voor meer stabiliteit in de verdere loopbaan. Het gaat over de vrijheid om een loopbaan uit te bouwen, en het sluit in elk geval aan met wat in andere nationale legers gebeurt. Van primordiaal belang is dat we de jongeren adequaat opvangen in hun eerste functie en blijvend begeleiden door onze structuren heen. Ook daarvoor moeten wij de geschikte mensen hebben. Vertrouwen kan ook alleen komen als er duidelijkheid heerst. In een aantal dossiers dienen daarom dringend knopen doorgehakt te worden, te beginnen met de pensioenleeftijd.

Bouwen aan de toekomst is voor mij de tweede kritische voorwaarde tot succes. Mensen moeten bij ons willen komen en blijven omdat zij een zinvolle toekomst zien voor zichzelf en voor de organisatie. De opdrachten moeten echter in evenwicht zijn met het personeel dat hiervoor beschikbaar is. Iedereen kan gedurende een zekere periode een hogere werklust aan. Mensen begrijpen dat het soms niet anders kan, maar het mag niet de regel worden. Er moet een perspectief zijn op “normaliteit”. Bouwen aan de toekomst houdt ook in dat we blijvend innovatief en creatief moeten zijn. Dat willen we allemaal, maar we moeten de kans ertoe krijgen. Dus moeten we op projecten kunnen werken zonder dat dit een weerslag heeft op het courante werk door een gebrek aan mensen, en vice versa: het courante werk moet plaats maken voor het nieuwe, het innovatieve.

26 Is Defensie dan nog steeds een aantrekkelijke werkgever?

Alles hangt ervan af wat de toekomstige werknemer zoekt. Wie uitkijkt om deel te nemen aan operaties in het buitenland is in elk geval aan het juiste adres.



Je kan op de laagste trap instappen en bovenaan de ladder eindigen.

Defensie biedt ook een scala van banen aan in zeer uiteenlopende domeinen. We streven naar tweesporige carrières waar operationele en managementtaken elkaar afwisselen. We bieden talrijke doorstroommogelijkheden. Er bestaat een echte sociale lift. Kwestie van elke opportuniteit te benutten. De vormingen en de vaardigheden die Defensie bijbrengt, zijn een rijkdom die niemand je kan afnemen en hebben ook hun belang buiten Defensie.

En dan hebben we het nog niet over “de waarden van Defensie”, die in onze samenleving zeer worden geapprecieerd. Zoals ik reeds zei, mensen die plichtsbesef, moed, respect, integriteit, loyaliteit, eergevoel en inzet hoog in het vaandel dragen, zijn zeer gegeerd op de arbeidsmarkt.

Wat dient best vermeden te worden?

Er ligt een moeilijke overgangperiode voor de boeg. De inspanningen die we zullen vragen aan onze mensen om door het moeilijke dal te geraken op weg naar 2030 zullen goed moeten beheerst worden. Een overbelasting van het beschikbare personeel is te vermijden.

Als verantwoordelijke voor de Human Resources van Defensie denk ik daarom dat we er alle baat bij hebben om even een stap terug te zetten in onze operationele output. Daarenboven zullen we een deel van onze operationele middelen, mensen en materiaal, moeten inzetten voor een juiste opvang en omkadering van de nieuwe rekruten die de volgende jaren bij Defensie zullen komen. Indien we dat niet doen, plegen we verder roofofbouw op ons bestaand personeel en geven we niet de juiste kansen aan het nieuwe personeel. Het zal een kwestie van keuzes worden, maar met een grote impact.

Welke boodschap wilt u meegeven aan iedere medewerker van Defensie?

Het belang van een geloofwaardige Defensie en van internationale samenwerking en solidariteit staat niet ter discussie. Niet in ons land, niet bij de partners.

Binnen Defensie staat ons de komende twintig jaar een periode van vernieuwing en ongekende mogelijkheden te wachten. We zullen kunnen groeien op meerdere gebieden dankzij de nieuwe wapensystemen en technologieën. Nieuwe werkmethodes en maatschappelijke tendensen zullen ook bij ons hun ingang moeten vinden: een nieuw evenwicht tussen werk en leven, andere werkritmes en werkvormen, enz. De uitdagingen en de opportuniteiten zullen immens zijn. De middelen zullen dan ook op een juiste manier en met de juiste prioriteiten moeten worden gebruikt, maar het uiteindelijke resultaat zal zijn wat wij, het “menselijk kapitaal” van Defensie, ervan maken.

TREFWOORDEN: personeelsbeleid – rekrutering – loopbaan – vorming

MOTS-CLÉS : politique du personnel – recrutement – carrière - formation