

# Algemeen programma 2019 - 2023

## Mensen in Defensie - Na 2020

Goedgekeurd tijdens het Congres van 24 november 2018

# Algemeen Programma

## Mensen in Defensie – Na 2020

### Voorwoord: Een herwaardering van Defensie... en van haar mensen

Veiligheid en vrede in Europa zijn niet vanzelfsprekend. De internationale verhoudingen zijn verslechterd, de toekomst is onzekerder geworden. De crises in het Midden-Oosten, Afrika en Oekraïne en de dreiging van terroristische aanslagen zijn geen randverschijnselen, maar hebben directe gevolgen voor onze veiligheid en voor de samenlevingen van de Europese landen. Dit vraagt van ons land een actief buitenland- en veiligheidsbeleid en de bereidheid de kosten daarvan te dragen. Dat geldt ook voor Defensie, die in staat moet zijn op een geloofwaardige manier de militaire taken op zich te nemen voor de verdediging van onze veiligheid en voor de handhaving en bevordering van de internationale rechtsorde.

De werkelijkheid is dat de bezuinigingen op Defensie van de afgelopen vijftientig jaar te ver zijn doorgesloten. Ze hebben geleid tot een onaanvaardbare vermindering van de operationele inzetbaarheid van het leger. Dat heeft grote moeite haar taken te vervullen. Uit louter financiële overwegingen werd de operationele kracht van de Belgische krijgsmacht op grote schaal verminderd. Het leger kraakt in zijn voegen. Zijn personele capaciteit is niet in balans met de uit te voeren taken. De vele reorganisaties hebben de motivatie van het defensiepersoneel aangetast. De getalsterkte is in vrije val. Zijn werking is complex en suboptimaal. De infrastructuur is jarenlang als een loutere bezuinigingspost gezien. De wapensystemen en voertuigen kunnen niet gebruikt worden ten gevolge van een tekort aan wisselstukken. Al met al is het twijfelachtig of Defensie nog voldoende in staat is te doen wat onze bewindslui zeggen wat ze kan doen en wat de burgers van dit land verwachten dat ze zal doen.

De verzwakking van de krijgsmacht is niet alleen te betreuren uit militaire overwegingen. Uiteindelijk gaat het om de politieke betekenis ervan als instrument van het veiligheidsbeleid dat ons land wil voeren en de bijdragen die het wil leveren aan de internationale gemeenschap. Het is de vraag of Defensie die rol nog geloofwaardig kan vervullen en of er voldoende draagvlak voor is in de Belgische samenleving.

**Een herwaardering is bijgevolg dringend noodzakelijk.** De aanzet hiertoe werd gegeven met de Strategische Visie voor Defensie van 29 juni 2016 en het bijhorende investeringsprogramma. Haar krachtlijnen zijn een stap in de goeie richting. Doch er blijft veel onzekerheid over de financiële planning waarop ze gebaseerd is en aangaande de haalbaarheid van de toekomstige

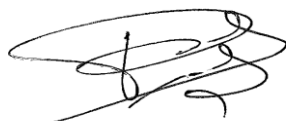
configuratie van het leger, inzonderheid de vooropgestelde getalsterkte. Daarnaast werd politiek beslist het sluitingsplan voor de kazernes over de regeerperiode 'Michel I' heen te tillen. Verder is het personeelsluik van deze Visie mager en weinig toekomstbestendig.

Vandaar dat de militaire vakbond ACMP-CGPM met dit Algemeen Programma 2019-2023 niet alleen deze lacunes wil opvullen, maar ook een stip op de horizon wil plaatsen om van Defensie terug een aantrekkelijke werkgever te maken. Een werkgever die militairen voldoening en motivatie schenkt bij de uitvoering van hun toch wel heel bijzonder beroep. Hiertoe formuleren wij **128 concrete voorstellen, maatregelen en aanbevelingen**. Wij zijn van oordeel dat zij in het licht van de huidige situatie van de Defensie en met het oog op haar toekomstbestendigheid pertinent, realistisch, maatschappelijk aanvaardbaar, maar bovenal noodzakelijk zijn.

Deze 128 punten zijn onder meer het resultaat van een brede consultatie van onze syndicale afgevaardigden. Afgevaardigden die als actieve militairen dagelijks in de eenheden, diensten en staven van Defensie in contact komen met zowel onze leden als met andere collega's. En die bijgevolg goed weten wat er leeft op de werkvloer en wat er nodig is om het leger terug op het juiste spoor te zetten. De voorgestelde maatregelen werden daarnaast eveneens bepaald aan de hand van een uitgebreide analyse van de toekomstige werkomgeving. Zowel de context waarin Defensie de komende periode zal moeten functioneren als de inhoud van het militair beroep wijzigen immers voortdurend. Deze nieuwe ontwikkelingen en de onderliggende trends werden bijgevolg ook in aanmerking genomen om dit Algemeen Programma voldoende toekomstbestendig te maken. Verder hebben onze leden zich op 24 november 2018 kunnen uitspreken over zijn inhoud.

Wij wensen dan ook iedereen die bijgedragen heeft aan dit 'houvast' van de ACMP-CGPM voor de komende vijf jaren welgemeend te bedanken.

Namens het Nationaal Bureau en de Directieraad van de ACMP-CGPM,



Yves HUWART

Voorzitter

## Inhoudstafel

<b>Voorwoord: Een herwaardering van Defensie....en van haar mensen .....</b>	<b>1</b>
<b>Inhoudstafel .....</b>	<b>3</b>
<b>Deel I – Bijzonder personeel verdient bijzondere zorg .....</b>	<b>5</b>
1.1. Defensie als voorkeur-werkgever .....	5
1.2. Defensie is bijzonder .....	6
1.3. Over het militair zijn en de zorgplicht van de overheid.....	8
<b>Deel II – Onze toekomstige werkomgeving .....</b>	<b>11</b>
2.1. De algemene context .....	11
2.2. De toekomstige strijd om goed defensiepersoneel .....	12
2.3. Personeel binnen Defensie: de actuele toestand .....	15
2.4. Doelstellingen van het personeelsmanagement bij Defensie.....	17
<b>Deel III – Wat te doen?.....</b>	<b>19</b>
3.1. De krachtlijnen .....	19
3.2. De oplossing: D.A.T.E.....	21
<b>Deel IV - Duurzame fundamenten voor de werking .....</b>	<b>23</b>
○ D-1: Zet in op betrouwbaar leiderschap ... ..	23
○ D-2: Zorg voor een organisatiecultuur van deskundigheid, integriteit, verantwoordelijkheid en dienen .....	24
○ D-3: Bied gezondheidszorg aan van hoogwaardige kwaliteit afgelijnd op civiele kwaliteitsnormen .....	26
○ D-4: Ontwikkel goed werkgeverschap op het vlak van well-being .....	28
○ D-5: Voer een breder en verdergaand sociaal overlegmodel en instrumenten voor collectieve actie in .....	30
○ D-6: Maak het personeelsbeheer 'klantvriendelijk' .....	30
<b>Deel V - Aantrekkelijkheid van het militair beroep .....</b>	<b>32</b>
○ A-1: Bied competitieve arbeidsvoorwaarden aan .....	33
○ A-2: Zorg voor voldoening gevende loopbaanmogelijkheden .....	37
<b>Deel VI - Technische en Tactische vakkundigheid van het personeel .....</b>	<b>40</b>
○ T-1: Stimuleer vakbekwaamheid en motivatie door professionele	

ontwikkeling en persoonlijke groei .....	40
○ T-2: Ontwikkel een 'highly qualified expert'-programma .....	41
○ T-3: Creëer versnelde loopbanen voor technische specialisten .....	41
○ T-4: Streef naar technische en tactische uitmuntendheid .....	42
<b>Deel VII - Engageer de volledige Belgische samenleving .....</b>	<b>43</b>
○ E-1: Ontwikkel een gestructureerde outreach met de samenleving .....	43
○ E-2: Wees doeltreffend, niet alleen bij het voeren van operaties maar ook bij het communiceren en informeren .....	44
○ E-3: Massaal rekruteren, anders irrelevant worden .....	45
○ E-4: Help de partner van militairen een job te vinden .....	47
○ E-5: Ontwikkel privaat-publieke kinderzorg-partnerschappen .....	47
○ E-6: Voorzie een behoorlijke transitie op het einde van de loopbaan .....	47
<b>Slotbeschouwingen .....</b>	<b>49</b>

## DEEL I - BIJZONDER PERSONEEL VERDIENT BIJZONDERE ZORG

### 1.1. Defensie als voorkeur-werkgever

De afgelopen decennia hebben veel gevraagd van het personeel van Defensie. Die tijd willen wij achter ons laten. Het vertrouwen in Defensie als een aantrekkelijke en betrouwbare werkgever en als een instituut waar de burger op kan rekenen moet hersteld worden en verder groeien. Het leger moet een in de samenleving zichtbare, solide en professionele organisatie zijn die mensen weet aan te trekken en behouden. Een organisatie waar mensen met trots voor werken. En die tegelijk de Belg kan bekoren en waarvan hij tevreden is.

Het is duidelijk dat Defensie extra inspanningen moet verrichten om een aantrekkelijkere werkgever en een meer gewaardeerde en gerespecteerde organisatie te zijn. Goede en concurrerende arbeidsvoorwaarden zijn belangrijk om deze doelen te bereiken. Net zoals goed leiderschap, een open en transparante communicatie, deskundigheid in de uitvoering van de taken en efficiëntie in de werking.

De militaire vakbond ACMP-CGPM wil hieraan bijdragen. Vandaar dat wij met dit Algemeen Programma 2019-2023 inzetten op maatregelen en initiatieven die ervoor zorgen dat mensen graag bij Defensie willen komen werken en er graag willen blijven werken. Daarnaast willen we met dit Algemeen Programma tegelijk voorstellen aanreiken om datgene wat Defensie 'produceert' te verbeteren, met name: de veiligheid van de burger en van de samenleving. Aldus willen we ook onze inbreng doen om haar draagvlak bij de bevolking te vergroten.

Ons Algemeen Programma gaat over mensen – mensen in Defensie, militairen.

De centrale idee en tegelijk de leidraad van dit programma is: zorgen voor onze militairen, in hen investeren en ze vertrouwen en zekerheid voor de toekomst geven.

Het militair personeelsmanagement in de meest brede zin – met inbegrip dus van onder meer het vormings- en welzijnsbeleid – dient vele oogmerken en moet toelaten heel wat verschillende doelstellingen te verwezenlijken. Een aantal uitkomsten ervan zijn echter bijzonder relevant in een steeds meer complexe veiligheidsomgeving. Omdat zij rechtstreeks bijdragen aan het bouwen van een doeltreffend, professioneel en betrouwbaar leger dat de **voorkeur-werkgever** is van vele duizenden mensen.

Om te verzekeren dat Defensie operationeel inzetbaar blijft en een werkgever wordt die zorgt voor zijn mensen, in hen investeert en ze vertrouwen en

zekerheid voor de toekomst geeft, kiezen wij voor een aanpak die vier resultaten moet opleveren, samengevat met het acroniem **D.A.T.E.**

- **Duurzame fundamenten voor de werking**
- **Aantrekkelijkheid van het militair beroep**
- **Technische en Tactische vakkundigheid van het personeel**
- **Engageren van de volledige Belgische samenleving**

Om deze gewenste uitkomsten te bereiken, doet de militaire vakbond ACMP-CGPM met dit Algemeen Programma 2019-2023, **128** concrete aanbevelingen en voorstellen. Tezamen hebben zij als objectief om de militair voor te bereiden op zijn toekomstige opdrachten en de komende veiligheidsuitdagingen, terwijl tegelijk de defensieorganisatie correct voor hem en zijn gezin zorg draagt, in hem investeert en hem vertrouwen en zekerheid voor de toekomst biedt. **Duurzame fundamenten voor de werking**, een verbeterde **aantrekkelijkheid van het militair beroep**, **technisch en tactisch zeer onderlegd personeel**, samen met het **engageren van de volledige samenleving**, zullen ertoe bijdragen dat Defensie er zal staan wanneer er op haar beroep gedaan wordt. En tegelijk zullen ze van haar een organisatie maken waar mensen met trots voor werken en waarvan de Belg tevreden is.

## 1.2 Defensie is bijzonder

Defensie is bijzonder. Ze beschermt wat ons Belgen dierbaar is: onze vrijheid, onze veiligheid en de dingen die wij als samenleving belangrijk vinden. Die bijzonderheid, de gewapende bescherming van de belangen van de staat is bij uitsluiting aan haar toebedeeld. Maar dat geldt ook voor de militair. Daarom is de keuze voor het militair beroep ook speciaal. De aspecten 'passie' en 'overtuiging' spelen bij velen die het leger vervoegen een wezenlijke motivatie. Het is voor velen onder hen een levenskeuze omdat ze iets willen betekenen voor ons land en willen bijdragen aan de veiligheid van zijn burgers. Een militair heeft gekozen voor dienstbaarheid en is bereid om zijn leven te geven voor het vaderland. Hoewel het nogal hoogdravend klinkt, is zo'n constatering zeker niet zonder betekenis. Want inderdaad, het bijzondere aan een militair is dat hij bewust bereid moet zijn om zijn of haar eigen leven of gezondheid op het spel te zetten.

Uitsluitend voor een militair geldt dat hij bij het uitoefenen van zijn beroep, zelfs als dat voor hem een levensbedreigend risico inhoudt, niet mag stoppen zijn opdracht uit te voeren. Bij andere beroepen - zoals de politie of de brandweer, die qua gevaar zeker niet te onderschatten zijn - wordt het opofferen van het eigen leven niet afgedwongen. Daar is bij Defensie nog een dimensie aan toegevoegd. Het is immers toch wel een verschil of je je leven moet opofferen voor de verdediging van je eigen huis en haard en je eigen geliefden, of voor het vervullen van de buitenlandse ambitie van je land. En met dat laatste



fenomeen is de Belgische militair de voorbije 25 jaar in toenemende mate geconfronteerd. Dat zal ook zeker het beeld van de nabije toekomst blijven bepalen. Met de hen kenmerkende loyaliteit blijven militairen bereid die offers te brengen. Dat is niet met geld te betalen. Maar op zijn minst moet worden onderschreven dat dientengevolge voor hen bijzondere arbeidsvoorwaarden noodzakelijk zijn. Daarnaast dienen deze bijzondere militaire arbeidsvoorwaarden eveneens ter compensatie van de overige ongemakken die deel uitmaken van het militair beroep.

De gevraagde professionele, mentale en fysieke vereisten om als militair operationeel inzetbaar te blijven en de risicovolle omstandigheden waarin deze inzet gebeurt, vergen een bijzondere zorg. Met name: een correcte compensatie op het vlak van – onder meer - werkzekerheid, loopbaanduur en loopbaanontwikkeling, verloning, werkomstandigheden en het evenwicht tussen beroeps- en privéleven.

Daarnaast moet er ook vanwege de regering de zorg zijn voor voldoende investerings- en werkingsmiddelen en materieel voor het leger. Zorg dus voor zijn slagkracht. Er is evenwel geen slagkracht zonder mensen. Bovenal is er dus nood aan voldoende, goed opgeleide, getrainde en gemotiveerde mensen. Mensen beschermen immers onze veiligheid en staan er wanneer het nodig is. Bovendien is het nodig om hun vertrouwen in Defensie te herstellen, zodat ze kunnen behouden blijven binnen de defensieorganisatie. We willen bovendien dat er meer mensen bij Defensie komen werken, met aandacht voor diversiteit. Om beide redenen is het cruciaal om de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden fors te verbeteren. Maar ook om de zichtbaarheid van het leger in de samenleving te vergroten. De voorbije decennia hebben veel gevraagd van onze mensen. We willen niet dat het leger verder wordt uitgehold door een onevenwichtige samenstelling of een onverantwoord groot beroep op onze mensen. Daarom is het dringend nodig de defensieorganisatie en de werkvoorwaarden op orde te brengen.

De komende jaren gaan we er alles aan doen om deze doelstellingen te verwezenlijken. Veel zaken zullen pas in latere jaren tot zichtbare resultaten leiden. Dat is helaas de realiteit waarmee we te maken hebben. Het verbeteren van het administratief, geldelijk en sociaal statuut van het militair personeel vergt immers tijd. Net zoals het aantrekken en opleiden van mensen, het produceren en operationeel stellen van materieel en het verbeteren van de infrastructuur tijd kost.



### 1.3 Over het militair zijn en de zorgplicht van de overheid

Militair zijn is geen job zoals een ander, het is een bijzonder beroep: je bent het voortdurend, je draagt het met je mee net zoals een dokter permanent een dokter is.

De term 'beroep' refereert naar een groep personen die een specifieke, noodzakelijke en belangrijke activiteit uitoefenen ten dienste van de samenleving. Soldaten staan in voor de bescherming van die samenleving, haar vrijheid en haar vitale belangen. Terecht stelt de maatschappij dan ook hoge eisen aan hen aan wie deze verantwoordelijkheid wordt toevertrouwd. Het militaire beroep onderscheidt zich van andere beroepen door de collectiviteit bij de uitvoering en ook omdat enkel de staat de 'commandeur' is. De inzet van het leger is onderworpen aan de beslissing en het toezicht van regering en parlement. Hieruit volgt dat de specificiteit van het beroep van soldaat gekenmerkt wordt door drie factoren: deskundigheid, verantwoordelijkheid en legitimiteit.

**Deskundigheid** verwijst naar kennis en ervaring bij de uitoefening van militaire taken. Het gebruik van geweld is er het meest markante voorbeeld van. Binnen vastgelegde krijtlijnen moet een militair geweld kunnen aanwenden, maar moet ook voorbereid zijn op en bestand zijn tegen het ondergaan van geweld.

Gezien de gemeenschap haar veiligheid in de handen legt van soldaten en het gebruik van geweld heeft goedgekeurd, rust op elke militair de **verantwoordelijkheid** om deze opdracht uit te voeren, zelfs met gevaar voor het eigen leven. Het betekent dat iedere militair op elk ogenblik ter verantwoording kan geroepen worden voor wat hij wel en wat hij niet heeft gedaan. Maar ook de opdrachtgever, de regering, heeft verantwoordelijkheid. Het geven van autonomie en beslissingsvrijheid aan de deskundige uitvoerder is geen substituut voor het afschuiven van verantwoordelijkheid die in laatste instantie berust bij de opdrachtgever. Verantwoordelijkheid wordt nooit gedelegeerd.

De **legitimiteit** van het soldatenberoep heeft twee dimensies. De externe dimensie is het maatschappelijk draagvlak met betrekking tot de inzet van militaire middelen en vormt de wettelijke basis voor de aanwending van geweld tijdens een inzet. De politieke beslissing wordt vertaald in 'rules of engagement' die duidelijk moeten vastleggen op welke ogenblikken, welke vormen van geweld kunnen, mogen of moeten gebruikt worden.

De interne legitimatie is eigen aan het militair beroep en wordt aangeduid als 'korpsgeest'. Deze kan het best vertaald worden door 'samenhorigheid', waardoor soldaten van elke rang hetzelfde doel nastreven ook onder levensbedreigende omstandigheden. Het maakt dat de soldaat vecht voor zijn maat.

De opdracht uitvoeren is echter meer dan enkel de trekker over halen. In moeilijke omstandigheden doeltreffend zijn taak uitoefenen vergt dat elke militair karakterieel en fysiek met stress overweg moet kunnen. Het feit dat een militair geweld mag aanwenden, creëert bovendien een morele dimensie want het impliceert overwegingen zoals de noodzaak en de proportionaliteit van het geweld. In operaties moet de militair snel beslissingen nemen waarbij tegengestelde waarden tegenover elkaar staan. Het is het dilemma waar wettelijkheid, veiligheid en zelfbehoud geconfronteerd worden met de succesvolle uitvoering van de opdracht.

Tegenwoordig staat het maatschappelijk draagvlak onder druk. Met het verdwijnen van de Koude Oorlog verdampte de directe band tussen Defensie en de verdediging van het nationale grondgebied en buitenlandse missies worden nogal eens als een 'ver van mijn bed-show' ervaren. Door het opschorten van de dienstplicht zijn velen in onze samenleving minder vertrouwd met de bijdragen die Defensie levert aan de natie. Het betekent dat veel meer dan vroeger kritiek wordt geuit op wat onze soldaten doen. Communicatie rond het belang van de defensie-inspanning en de 'return on investment' die het leger levert is onontbeerlijk wil men vermijden dat de beroepssoldaat afglijdt naar een wettelijke huurling.

Nog ingrijpender is de toenemende verantwoordelijkheid van jonge soldaten als gevolg van de complexiteit van de hedendaagse conflicten. Een militair moet er permanent over waken dat hij burgerslachtoffers vermijdt, collateral schade beperkt en een hem vreemde situatie snel en juist inschat ook wanneer geen meerderen in de buurt zijn.

Al deze ontwikkelingen veranderen echter niets aan de eigenheid van het militair zijn, integendeel ze versterken de drie unieke elementen: expertise, verantwoordelijkheid en legitimiteit. Zij hebben een tijdloos karakter.

Deze expertise, verantwoordelijkheid en legitimiteit komen niet vanzelf. Hier moet iets tegenover staan. Iets waarvoor de 'opdrachtgever' van de militair verantwoordelijk is; met name: een verregaande **zorgplicht** van de overheid. De overheid vraagt dat haar militairen te allen tijde en vaak in extreem moeilijke omstandigheden en onder groot risico de toebedeelde taken succesvol uitvoert. In fine vraagt ze zelfs dat haar militairen bereid zijn hun leven in de weegschaal te werpen. De overheid heeft dan ook, per wederkerigheid, de plicht ervoor te zorgen dat die militairen over voldoende en adequate middelen beschikken om de opgedragen missies voor te bereiden en uit te voeren, zonder dat lichtzinnige of onverantwoorde risico's genomen moeten worden. Ze heeft de plicht om ervoor te zorgen dat er bekwame chefs aanwezig zijn om die mannen en vrouwen deskundig en voorbeeldig te leiden. Belangrijker nog is de overtuiging die militairen moeten hebben dat zij ook op de steun en de verdediging kunnen rekenen van de politieke autoriteiten in moeilijke en dramatische omstandigheden.

Deze zorgplicht impliceert ook dat de overheid voor Defensie niet de 'politiek van de middelen' moet toepassen, maar wel een beleid moet voeren volgens de 'middelen van de politiek'. De stelling dat de effectiviteit van de strijdkrachten niet langer wordt gemeten in aantallen soldaten is te eenvoudig, want diezelfde effectiviteit wordt al evenmin gemeten in het aantal vliegtuigen of schepen waarover de krijgsmacht beschikt. De waarde van de Krijgsmacht wordt in fine maar gemeten aan de hand van één maatstaf: de waarde van haar soldaten. Een militair gehoorzaamt en zet zijn leven op het spel en dat verdient respect. En dit respect dient de overheid te vertalen in haar zorgplicht voor zij die dienen.

## DEEL II - ONZE TOEKOMSTIGE WERKOMGEVING

### 2.1. De algemene context

Frustratie, wantrouwen en een toenemende boosheid, het lijkt of de onvrede van burgers met de dag groeit. Het gevoel dat de overheid niet langer zonder meer in staat is om een van haar meest basale en primaire taken uit te voeren, namelijk het verschaffen van veiligheid aan haar burgers, lijkt onder de Belgische bevolking steeds breder te leven. De sociale en maatschappelijke veiligheid is daarmee in gevaar, terwijl tegelijk het vertrouwen in de politieke bewindslui erodeert.

We worden in toenemende mate geconfronteerd met witwas- en drugserelateerde criminaliteit, vermenging van onder- en bovenwereld, de dreiging van jihadistisch geweld en onstabiliteit aan Europa's Zuid- en Oostgrenzen. Burgers, waaronder veel ouderen, voelen zich hierdoor kwetsbaar. Er is sprake van een toenemende omgevingsonveiligheid van de burgers in ons land. De samenleving verhardt en gezag is niet langer vanzelfsprekend; handhavers en hulpverleners worden steeds vaker fysiek belaagd.

Door globalisering en digitalisering zijn ontwikkelingen buiten België en Europa van steeds grotere invloed op de Belgische veiligheidssituatie. In de nabije toekomst zal de bevolking van Afrika meer dan verdubbelen (van minder dan 1 miljard in 2010 tot ruim meer dan 2 miljard in 2050) terwijl de economie hier naar verwachting geen gelijke tred mee zal houden. De problemen worden nog versterkt door de klimaatverandering. Armoede, honger en uitzichtloosheid kunnen leiden tot burgeroorlogen en terrorisme. Fort Europa is een lonkend alternatief voor alle ellende: het risico op ongekend grote migrantenstromen blijft reëel. Terrorismen en immigratie leiden op dit moment al tot grote onzekerheid bij de burgers in ons land. België en de Europese Unie hebben geen duidelijk antwoord op deze ontwikkelingen. Wij zien dat de polarisatie in Europa toeneemt. Extreemrechts en links komen steeds feller tegenover elkaar te staan. Belgen, zowel van allochtone als autochtone afkomst, voelen zich steeds minder thuis in hun eigen land.

Onze IT-infrastructuur wordt bedreigd door cyberaanvallen, onze verkiezingen en parlementariërs dreigen gehackt te worden. Door desinformatie ontstaat er een schimmige wereld van feiten, halve waarheden en pertinente leugens.

Rusland neemt ondertussen een dreigende houding aan en versterkt in hoog tempo zijn krijgsmacht. De Verenigde Staten treedt terug onder president Trump, vaart een isolationistische koers met 'America First' en zet zelfs vraagtekens bij het NAVO-bondgenootschap.

Veiligheidsdreigingen en criminaliteit ontwikkelen zich voortdurend. De organisaties die zich hiermee bezighouden kunnen beschikken over grote sommen geld, zijn inventief en niet gebonden aan ethische en andere grenzen. Integendeel, grenzen bieden hen veelal veiligheid.

De veiligheid van ons land, zijn burgers maar ook zijn waarden en normen zijn het waard om beschermd te worden. Wij zijn dat ook verplicht aan onze kinderen en kleinkinderen. Ook zij hebben het recht om in een vrije wereld en in goede welvaart te leven. Wij, als vertegenwoordigers van de professionals die werken aan veiligheid, zijn ervan overtuigd dat een veilig België alleen bereikt kan worden door fors te investeren in de organisaties en mensen die onze veiligheid iedere dag waarborgen. Investeren in zowel materiële als immateriële middelen, zodat de attractiviteit van Defensie en van het militair beroep versterkt worden en ze de komende jaren professionele en doeltreffende veiligheidspartners blijven.

## **2.2. De toekomstige strijd om goed defensiepersoneel**

De Belgische bevolking verandert van samenstelling. Mensen worden steeds ouder, gezinnen kleiner, vrouwen krijgen op latere leeftijd kinderen, er vestigen zich in ons land meer mensen uit het buitenland en er vertrekken meer Belgen voor korte of langere tijd naar het buitenland. De Belgische bevolking zal er in 2030 dan ook aanzienlijk anders uitzien dan nu. Daarmee verandert ook het aanbod van arbeid op de arbeidsmarkt als geheel en het aanbod van arbeid voor Defensie in het bijzonder. Vergrijzings- en ontgroeningstrends - een toename van het percentage ouderen in de bevolking en een afname van het percentage jongeren - leiden tot een steeds ouder aanbod van arbeid. Daarnaast hebben verruimingsmaatregelen in het onderwijs een steeds beter (hoger) opgeleid aanbod van arbeid tot gevolg. Doordat steeds meer mensen uit zeer uiteenlopende culturen zich blijvend vestigen wordt het arbeidsaanbod ook steeds diverser en multicultureler. Juist de grote en groeiende dynamiek van de arbeidsmarkt vormt een factor waarmee Defensie rekening dient te houden bij het vormgeven aan haar strategische beleid voor het komende decennium.

## Enkele belangrijke ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

### 2.2.1. *Maatschappelijke ontwikkelingen*

- Individualisering

Mensen worden steeds zelfbewuster en gaan zich steeds meer als individuen positioneren. Naast traditionele hiërarchische verhoudingen komt binnen arbeidsrelaties een steeds grotere nadruk te liggen op individuele wensen en behoeften. Onderzoek naar drijfveren van nieuwe generaties werknemers laat zien dat meer behoefte ontstaat aan erkenning, coaching en dialoog. Leiderschap moet in die nieuwe verhouding veel meer worden verdiend en dat heeft grote implicaties voor Defensie als werkgever. Voelt die nieuwe generatie jongeren zich nog wel aangesproken door de organisatie die Defensie is, of – wellicht belangrijker – het imago dat Defensie als werkgever heeft?

Mensen zoeken meer hun eigen weg. Bij de beleving van werk, relaties, vrije tijd en sport gaat het veelal om het zoeken naar meer; dat meer moet zowel afwisselend, grensverleggend als belonend zijn. Niet leven om te werken, maar werken om te leven lijkt meer en meer het uitgangspunt te zijn. De tijd die besteed wordt aan 'andere dingen' dan werk neemt toe, en men kiest daar bewust voor. Een sterke bewustwording van de eigen positie komt in de plaats van een oriëntatie op het eigen belang en de (maatschappelijke) positie in relatie tot anderen. Dit beeld van de defensiemedewerker van de toekomst stelt bijgevolg andere eisen op het punt van werving & selectie, training & vorming, maar ook op het vlak van leiderschap, ethiek en groepsvorming.

Binnen de samenleving is er in toenemende mate aandacht voor arbeidsomstandigheden en milieu. Goede arbeidsomstandigheden leveren niet alleen een positieve bijdrage aan de motivatie van het personeel en dus aan de arbeidsproductiviteit, maar helpen ook (kostbare) incidenten en ongevallen voorkomen. Per saldo gaat het om maatregelen die toezien op welzijn, gezondheid en veiligheid van het personeel. Wet- en regelgeving zijn daarbij richtinggevende kaders voor de werkgevers. Ook Defensie zal de ontwikkelingen op het gebied van arbeidsomstandighedenbeleid moeten volgen. De bijzondere positie van Defensie inzake haar finaliteit – de operationele inzet - dient daarbij echter wel in beschouwing te worden genomen. De toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen kan tot gevolg hebben dat mogelijkheden om arbeid en zorgtaken te combineren moeten worden uitgewerkt.



- Combinatie werk en privé

Millennials - en mogelijk ook in de toekomst de generatie Z - vragen eveneens om goede mogelijkheden tot combinatie van werk en privé en om maatwerk. Personeel in de latere levensfasen vraagt datzelfde, maar op een geheel eigen wijze. Langer doorwerken voorbij 56 jaar impliceert, bijvoorbeeld wanneer fysieke beperkingen optreden, zoeken naar een lichter takenpakket. Combineren van werken bij Defensie met zorgen voor ouders of kleinkinderen vraagt om flexibelere werktijden en een takenpakket dat daarbij aansluit.

### 2.2.2. Demografische ontwikkelingen van belang voor Defensie

De daling van de geboorteaantallen sedert de jaren zeventig heeft voor gevolg dat de arbeidsmarkt zich actueel op een kantelpunt bevindt: voor het eerst sedert decennia is er een kleinere instroom van nieuwe arbeidskrachten dan de uitstroom van gepensioneerden. De Belgische beroepsbevolking zal na 2020 in omvang krimpen.

Los van economische ontwikkelingen zal bijgevolg binnenkort de vraag naar werk het aanbod aan werk overtreffen. Door de voortgezette immigratie en de stijgende participatie aan het arbeidsproces van reeds in België verblijvende allochtonen zal het aantal mensen van buitenlandse origine in de beroepsbevolking toenemen, waarmee de vergrijzing van de beroepsbevolking kan worden geremd. Doch we kunnen nu reeds stellen dat de in de Strategische Visie voorziene jaarlijkse wervingsaantallen van 2.250 kandidaten een zeer grote uitdaging gaan vormen.

Er moet dus nu reeds ingespeeld worden op te voorziene ontwikkelingen. In die zin zal het beleid op het punt van werving van allochtone jongeren en van vrouwelijke kandidaat-militairen moeten worden geïntensiveerd en zal er aandacht moeten zijn voor initiatieven die zich richten op het behoud van vrouwen in de organisatie.

Bovendien is de werking van de markt mede door toepassing van multimediacommunicatie veranderd in het voordeel van de werknemers. Door de schaarste is de 'macht' bij de werknemer komen te liggen: hij/zij heeft het initiatief en maakt de keuze waar hij/zij wel of niet wil werken. Werkgevers moeten daar noodgedwongen meer en meer op inspelen. De concurrentie leidt tot imagocampagnes en grotere aandacht voor 'hoe bereik en bind ik mijn toekomstige werknemer'. Een gerichte arbeidsmarktcommunicatie is noodzakelijk, en ook Defensie kan op dat punt niet achterblijven.

De schaarste op de arbeidsmarkt heeft tevens effect op het tot stand komen van arbeidscontracten. De krappere arbeidsmarkt biedt de werknemer de mogelijkheid te switchen van werkomgeving; hij bepaalt zelf of hij al dan niet in beweging komt en zijn uitdagingen elders gaat zoeken. Werkgevers daarentegen proberen juist personeel te binden en, door de inzet van veelal



secundaire instrumenten (bedrijfswagen, pensioenplan, hospitalisatieverzekering, maaltijdcheques, ...), te behouden voor hun bedrijf. Vandaar dat naar verwachting het aantal flexibele en tijdelijke contracten zal afnemen ten gunste van het aantal vaste contracten. Niet alleen het door Defensie te ontwikkelen wervingsbeleid, maar ook het employabilitybeleid moet inspelen op deze ontwikkelingen, voor de medewerker die zijn start maakt bij de organisatie en vervolgens elders wil gaan werken, maar ook voor die militair die zijn verdere loopbaan bij de het leger wil voltooien. Investeren in een op de wensen van het individu afgestemd opleidings-, loopbaan- en mobiliteitsbeleid lijkt een vereiste om de concurrentie van andere werkgevers te kunnen weerstaan. Net zoals het robuuster en zekerder maken van het BDL-statuut een absolute noodzaak is.

### 2.3. Personeel binnen Defensie: de actuele toestand

De huidige personeelsproblematiek is veelzijdig: de steeds knellender regelgeving op het gebied van het personeelsbeheer, de verhoging van de pensioenleeftijd, het gestaag achteruit gaan van de militaire concurrentiepositie qua verloning, een sterk technocratische en bureaucratische benadering van het personeel, steeds grotere personeelstekorten, tanend leiderschap en het op vele plaatsen negatieve klimaat inzake de aanpak van de problemen. Dit alles gaat ten koste van de loyaliteit van de mensen aan de defensieorganisatie. En ja, als dan de economie aantrekt, dan gaat het hard achteruit.

#### 2.3.1. De personeelssterkte

Sinds het wegvallen van de gegarandeerde instroom van dienstplichtigen is de personeelsvoorziening afhankelijk van het marktmechanisme van vraag en aanbod. De huidige wervingsresultaten liggen rond de 80 procent van de opengestelde plaatsen. In het bijzonder de technische functies, maar ook basisfuncties bij de Marine en in de gevechtseenheden van de Landcomponent, raken onvoldoende ingevuld. Ook al omdat de uitval bij de jongeren tijdens de eerste dienstjaren zeer hoog blijft. Een scala van maatregelen is nodig om het tij te doen keren.

Doordat eenheden vaak niet volledig gevuld zijn, kunnen er verstoringen van opleidings- en trainingsprogramma's ontstaan en dit geeft extra (werk-) druk. In een organisatie die streeft naar perfectie komt dit hard aan. In het bijzonder in het licht van de extra druk ten gevolge van de opdrachten die voortvloeien uit de verhoogde binnenlandse terreurdreiging. Het personeel ervaart de hoge werkdruk en het vele malen van huis zijn als belastend. Vooral militairen met de leeftijd van rond de 30 jaar - in de fase van gezinsvorming en -uitbreiding - ervaren de combinatie van een gezinssituatie met een operationele baan als zwaar. Ook het thuisfront wordt onder druk gezet. De door het gezin ervaren

belasting heeft allerlei emotionele en praktische gevolgen en is een bron van grote en kleine ongemakken. De militair wordt daardoor beïnvloed als het gaat om de keuze of hij/zij de loopbaan bij Defensie wil vervolgen. Rond de elfhonderd militairen verlieten Defensie sinds het opstarten van de operatie Vigilant Guardian tussen 2016 en de zomer van 2018. De oorzaken voor hun vertrek waren veelvuldig, maar de toegenomen werk- en familiale belasting was wel degelijk één ervan. Wat nieuw is – en daardoor echt opvalt – zijn de steeds maar toenemende vroegtijdige vertrekken in de rangen van de officieren en onderofficieren van rond de 30 jaar.

Onderzoek naar vertrekredenen geeft aan dat, naast deze hogere druk en belasting van het thuisfront, - in volgorde van belangrijkheid - loopbaanbeleid en/of het gebrek aan loopbaanperspectief, onzekerheid ten gevolge van herstructureringen, belastend woon-werkverkeer, salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, het langdurig van huis zijn (waaronder de boordwalverhouding bij de Marine), onvrede over plaatsingsbeleid en/of functietoewijzing, hoog scores. Daarnaast gaat het om redenen als de wijze van leidinggeven, uitdaging in het werk en aansluiting van het werk op de belangstelling, kennis en capaciteiten. Deze signalen kunnen niet worden genegeerd; het bij te sturen personeelsbeleid dient hierop in te spelen. Niets voor niets is, behalve de aandacht voor werving, het behoud van personeel één van de thema's die volop in de belangstelling staan.

### 2.3.2. Specifieke schaarse groepen

Binnen Defensie zijn er een aantal groepen personeel waarvoor momenteel schaarste geldt. Het gaat om allerhande technici, medisch technisch personeel, ICT'ers, luchtverkeersleiders, para's, special forces, boordpersoneel van de Marine en soldaten van de manoeuvetroepen. Vooral bij de technici zijn er voor de middellange termijn blijvend grote knelpunten in de personeelsvoorziening te verwachten, ook al omdat het aantal leerlingen in STEM-opleidingen in de humaniora beperkt blijft en de vraag op de arbeidsmarkt blijft toenemen. Dat wil zeggen dat het ook de komende jaren relatief veel moeite zal kosten om voldoende technici te vinden. Voor (para-)medisch personeel zijn eveneens grote knelpunten te verwachten, hetzelfde geldt voor ICT-specialisten.

## 2.4. Doelstellingen van het personeelsmanagement bij Defensie

Dit is de algemene context waarin Defensie zal moeten evolueren de komende periode. Deze wijzigt echter generlei de finale doelstellingen van haar personeelsmanagement. Dit dient erop gericht te zijn de krijgsmacht voortdurend onder alle omstandigheden op de meest doelmatige en effectieve wijze te voorzien van de gewenste aantallen voor hun taak berekende en gemotiveerde defensiemedewerkers. Sleutelwoorden in deze doelstelling zijn: aantallen (de vulling van de eenheden), voor hun taak berekend (het kwalitatieve aspect) en gemotiveerd (het geheel van maatregelen dat de defensiemedewerker bindt aan de organisatie en hem of haar er trots op laat zijn).

Deze hoofddoelstelling wijzigt weinig in de tijd. Ook niet in de komende jaren. Des te meer veranderingen vinden we echter in de trajecten die moeten leiden tot de realisatie van deze hoofddoelstelling. Thema's als werving, arbeidsvoorwaarden en personeelszorg vereisen een nieuwe aanpak, die toegesneden is op de ontwikkelingen van vandaag en morgen binnen en buiten Defensie. Daarbij komt dat het personeelsmanagement van Defensie moet worden ontwikkeld binnen de kaders van het regeringsbeleid en zoveel mogelijk moet aansluiten op maatschappelijke ontwikkelingen. Doch wat vooral essentieel is, is dat het toekomstig personeelsbeleid en -beheer uitgaat van de eigenheid van de krijgsmacht.

### 2.4.1. Eigenheid van de krijgsmacht

Bij het vertalen van bovenstaande ontwikkelingen en trends naar een bij Defensie passend personeelsmanagement zijn er twee factoren van invloed die moeten worden meegenomen. Het leger kan niet één op één worden vergeleken met willekeurig welke andere organisatie. Het personeelsmanagement moet zodanig flexibel zijn dat het de krijgsmacht in staat stelt om snel te kunnen reageren op de diversiteit van opdrachten en de wisselende omstandigheden waaronder deze moeten worden uitgevoerd.

De aan de krijgsmacht opgelegde operationele taken maken het noodzakelijk eisen te stellen aan militair personeel die elders niet of in mindere mate aan werknemers worden gesteld. Deze eisen kunnen gevolgen hebben als beschikbaarheid en daadwerkelijke inzet op ongebruikelijke uren, werken onder primitieve omstandigheden en het riskeren van leven of gezondheid. De militair wordt veelal geconfronteerd met taken met een bijzonder karakter, vooral tijdens de voorbereiding en de uitvoering van operaties. Dat betekent dat ontwikkelingen in het personeelsbeleid niet sjabloonmatig kunnen worden overgenomen en gebaseerd op andere organisaties. Het personeelsbeleid moet inspelen op het karakter van de organisatie en moet ervoor zorgen dat militairen juist onder bijzondere omstandigheden hun werk goed en

professioneel kunnen uitvoeren. Het gaat er dus om binnen het beleid de balans te vinden tussen bijzondere en algemene omstandigheden en om tevens te zoeken naar mogelijkheden waarmee kan worden aangesloten bij datgene wat elders buiten Defensie gebruikelijk is.

Een tweede factor van invloed betreft de onderlinge samenhang van de verschillende delen van het personeelsmanagement: 'alles hangt met alles samen'. Het vormgeven van nieuw loopbaanbeleid heeft bijvoorbeeld indirect invloed op ontwikkelingen binnen de selectieaanpak, het evaluatiebeleid, het opleidingsbeleid, arbeidsvoorwaardenbeleid, enzovoort. Het totale beleidsterrein kan wat dat betreft worden vergeleken met een samenstel van radertjes, waarbij men door te draaien aan één van die radertjes veelal de andere in beweging brengt. Met deze complexiteit moet rekening gehouden worden opdat voorkomen kan worden dat het personeelsbeleid onbedoelde neveneffecten met zich meebrengt. Tezamen vormen deze ontwikkelingen de basis waarop het personeelsmanagement de komende jaren vorm moet worden gegeven.

## DEEL III - WAT TE DOEN?

Dan nu de toekomst. Het is prima om aan te geven wat er allemaal niet goed is gegaan en wat de context is en zal zijn, maar hoe moet het dan wel?

### 3.1. De krachtlijnen

De visie van ACMP-CGPM is: met Defensie ernaar ijveren om één van de beste vijf werkgevers van België te worden. En dat kan; het besef bij ons personeel moet zijn dat het gras bij de burens echt niet groener is, integendeel.

Als eerste en wellicht meest belangrijke punt moet ervoor gezorgd worden dat militairen weer op een correcte manier kunnen werken, opleiden, trainen, oefenen en eenheden uitzenden. Met goed en inzetbaar materieel. Met voldoende werkmiddelen, wisselstukken en wapensystemen. Doch bovenal: met voldoende en gemotiveerd personeel. In de 'Strategische Visie 2030 voor Defensie' zijn hier een aantal voorwaarden voor gecreëerd, het zal nog veel tijd kosten voordat deze ook op de werkvloer gerealiseerd zijn. Vanuit de top van de organisatie zou hier elke drie maanden de thermometer in gestoken moeten worden. Men moet laten zien dat men de werkvloer serieus neemt, alleen zo wordt het vertrouwen in de top van Defensie hersteld.

Het tweede punt is het besef dat onze organisatie een enorme diversiteit aan werkzaamheden en daardoor aan personeel kent. Het over één kam scheren werkt contraproductief, eenduidige oplossingen zijn er niet. Accepteer dan ook verschillen. Bijvoorbeeld, infanteristen werken bij Defensie vanwege de kameraadschap, het avontuur, de uitdaging. Het valt te betwijfelen of kameraadschap bij cyberspecialisten speciaal hoog zal scoren. Maar wel de spanning en de uitdaging, die overigens wel van een heel andere orde zijn dan bij de infanterist.

Wees een aantrekkelijke werkgever. Mensen willen duidelijkheid en standvastigheid. Alle mooie theorieën ten spijt, luister eens naar het personeel. Dit is onze dwingende vraag aan onze politieke meesters en aan het militair commando. Zekerheid geven zorgt voor behoud, daar is geen discussie over als men de onderzoeken leest en luistert naar het personeel.

Militairen willen ook loopbaan- en carrièremogelijkheden hebben. Door de continue afslankingen zit er een enorme prop boven in de organisatie. Als er geen aantrekkelijk loopbaanpad mogelijk is, zullen wij onze jonge veelbelovende mensen kwijtraken en daar zal Defensie uiteindelijk een hoge prijs voor gaan betalen.

Elke organisatie heeft flexibiliteit nodig. Een voorbeeld hiervan is het BDL-statuut. Feit is dat dit in zijn huidige configuratie onaantrekkelijk is.

Wendbaarheid is noodzakelijk, maar wat nog veel belangrijker is, is dat het statuut van de militairen op een zodanige wijze ingevuld wordt dat het personeel vertrouwen in de organisatie blijft houden. Op dit moment wordt die flexibiliteit teniet gedaan door de onzekerheid. De manier waarop Defensie met deze onzekerheid omgaat, zal bepalend zijn voor haar streven naar de positie van voorkeur-werkgever. Neem nu opnieuw de situatie van de BDL-er. Op het ogenblik dat hij het leger verlaat, mist hij de aansluiting met de arbeidsmarkt waar het gaat om opleiding en specifieke werkervaring in een bepaalde branche. Immers, de klasgenoot die met hem de opleiding heeft verlaten en die niet koos voor een functie bij Defensie, heeft inmiddels zijn plaats in de maatschappij gevonden en daar ervaring opgedaan; ervaring die door de militair, die nog moet beginnen met een maatschappelijke carrière, wordt gemist. Die achterstand, met name op het vlak van opleiding, moet worden weggewerkt om een succesvolle overgang naar de burgermaatschappij mogelijk te maken. Defensie dient daartoe te investeren in opleidingen, stelt tijd ter beschikking en draagt zorg voor begeleiding en bemiddeling via een volwaardig outplacement.

De steun aan de familie is ook een belangrijk aandachtspunt. De nadruk op de operationele missies geeft immers ook op dit vlak een extra dimensie aan de personeelszorg. Aan uitzendingen zijn risico's verbonden die zowel voor de militair als het thuisfront ingrijpende effecten kunnen hebben. Defensie draagt daarom de verantwoordelijkheid voor een doeltreffende personeelssteun voor, tijdens en na de inzet. Deze vorm van zorg mag zich evenwel niet beperken tot de militair, maar dient ook betrekking te hebben op zijn gezin. Dit impliceert, onder meer, initiatieven om tijdens uitzending de zorgtaak van de achterblijvende partner te verlichten en de kinderopvang te faciliteren.

Een essentieel punt is de bijzondere positie van de militair. De militair gaat door waar anderen stoppen. De militair is de enige Belg die niet zelf mag bepalen of iets te gevaarlijk is. Dan moet dit ook terug te vinden zijn in de waardering en daarmee in de beloning. Het ontkennen van deze bijzondere positie door, onder andere, de voorgestelde zware verhoging van de pensioenleeftijd heeft op dit vlak veel kwaad gedaan. Omdat hiermee impliciet het bijzondere karakter van het militair beroep uitgehold werd. Bijsturingen op dit vlak zijn noodzakelijk.

Verder zal Defensie zijn beloningen moeten gaan benchmarken met de omgeving. Dit zal aangeven welke verschillen er zijn en op welk vlak. En waar er bijgestuurd dient te worden. Als bijvoorbeeld militaire luchtverkeersleiders naast civiele luchtverkeersleiders in dezelfde ruimte zitten en de civiele luchtverkeersleiders hetzelfde werk doen, dan zal de beloning van de militairen marktconform moeten worden.



### 3.2. De oplossing

In de afgelopen jaren heeft Defensie het op personeelsgebied strategisch en operationeel laten liggen. Daarnaast werden een aantal onontbeerlijke bouwstenen voor haar goed functioneren verwaarloosd. Zonder enige samenhang is er ontoereikend inhoud gegeven aan het personeelsmanagement en aan een correcte werking. Bovendien werden een aantal domeinen binnen het leger onvoldoende toekomstbestendig gemaakt. Met alle gevolgen van dien. Hoog tijd om hier iets aan te doen. **D.A.T.E.** is het antwoord hierop.

#### D.A.T.E. =

- **Duurzame fundamenten voor de werking**
  - D-1: **Zet in op betrouwbaar leiderschap**
  - D-2: **Zorg voor een organisatiecultuur van deskundigheid, integriteit, verantwoordelijkheid en dienen**
  - D-3: **Bied gezondheidszorg aan van hoogwaardige kwaliteit afgelijnd op civiele kwaliteitsnormen**
  - D-4: **Ontwikkel goed werkgeverschap op het vlak van well-being**
  - D-5: **Voer een breder en verdergaand sociaal overlegmodel en instrumenten voor collectieve actie in**
  - D-6: **Maak het personeelsbeheer 'klantvriendelijk'**
- **Aantrekkelijkheid van het militair beroep**
  - A-1: **Bied competitieve arbeidsvoorwaarden aan**
  - A-2: **Zorg voor voldoening gevende loopbaanmogelijkheden**
- **Technische en Tactische vakkundigheid van het personeel**
  - T-1: **Stimuleer vakbekwaamheid en motivatie door professionele ontwikkeling en persoonlijke groei**
  - T-2: **Ontwikkel een 'highly qualified expert'-programma**
  - T-3: **Creëer versnelde loopbanen voor technische specialisten**
  - T-4: **Streef naar technische en tactische uitmuntendheid**
- **Engageer de volledige Belgische samenleving**
  - E-1: **Ontwikkel een gestructureerde *outreach* met de samenleving**
  - E-2: **Wees doeltreffend, niet alleen bij het voeren van operaties maar ook bij het communiceren en informeren**
  - E-3: **Massaal rekruteren, anders irrelevant worden**
  - E-4: **Help de partner van militairen een job te vinden**
  - E-5: **Ontwikkel privaat-publieke kindercare-partnerschappen**
  - E-6: **Voorzie een behoorlijke transitie op het einde van de loopbaan**



## DEEL IV - DUURZAME FUNDAMENTEN VOOR DE WERKING

Duurzame fundamenten<sup>1</sup> op het vlak van leiderschap, organisatiecultuur, zorg voor de gezondheid en well-being van het personeel, personeelsbeheer en relaties met de sociale partners zijn noodzakelijk om militairen in een context van snelle veranderingen, hervormingen en onzekerheid terug houvast, stabiliteit en toekomstperspectief te bieden. Maar ook om het beeld dat ze zelf hebben van het leger terug positiever te maken.

Recente onderzoeken naar de identiteit en motivatie van het defensiepersoneel geven immers aan dat maar liefst één op drie van de militairen ontevreden is over Defensie als werkgever. Ze voelen zich amper betrokken bij de organisatie. Bovendien zou meer dan de helft van de militairen niet meer voor Defensie kiezen als werkgever. En meer dan de helft van de militairen zouden jongeren ook niet meer aanraden om te kiezen voor een job bij het leger. Het algemene beeld dat militairen hebben over hun organisatie is meer negatief (46%) dan positief (34%). Spontaan wordt Defensie door haar werknemers vaker geassocieerd met negatieve elementen, zoals “slechte organisatie”, “beperkte kansen”, “onduidelijke toekomst” en “verouderd”.

De decennialange besparingen bij Defensie hebben duidelijk hun tol geëist bij haar personeel. De beslissingen omtrent het verhogen van de pensioenleeftijd en aanhoudende onzekerheid omtrent de sluiting van een aantal kazernes spelen een belangrijke rol in dit vrij negatieve resultaat. Net zoals de afbouw van de zorg op medische en psychisch vlak. Daarnaast blijft het soms moeilijk om de lasten van de operationele uitzendingen te verzoenen met het gezinsleven. Vooral bij de militairen tussen 25 en 40 jaar is er redelijk wat demotivatie en wantrouwen. Wat zich vertaalt in grote aantallen vrijwillige vertrekken. Intrinsiek lijkt het dat ze hun job nog heel erg graag doen - ze zijn graag militair - maar de context is voor hen ongunstig geworden, wat hen doet twifelen: ze voelen zich minder gewaardeerd en missen informatie over hun toekomst.

Verder is er een duidelijk leiderschapsprobleem: de kwaliteit van het management wordt slechts door één op drie als goed beoordeeld. Bijna één kwart van de militairen blijkt geen vertrouwen meer te hebben in hun bazen. Het opnemen van verantwoordelijkheid, een gebrek aan respect voor de medewerkers en onvoldoende transparantie blijken veel voorkomende knelpunten.

---

<sup>1</sup> Duurzame fundamenten voor de werking vereisen vanzelfsprekend ook een voldoende en toekomstbestendige financiering van Defensie. Vandaar dat het van vitaal belang is dat de budgettaire trajecten die aan de basis liggen van de Strategische Visie voor Defensie 2030 effectief ingevuld worden.

Een toekomstbestendige Defensie met betrokken, enthousiast en gedreven personeel vergt in de eerste plaats duurzame fundamenten op het vlak van leiderschap, organisatiecultuur, zorg voor de gezondheid, well-being en beheer van het personeel en relaties met de sociale partners.

Volgende aanbevelingen en voorstellen dragen hiertoe bij:

### D-1: Zet in op betrouwbaar leiderschap

De (toekomstige) leiders van Defensie moeten gevormd worden om te kunnen werken in een omgeving die wordt gekenmerkt door onvoorspelbare, mekaar snel opvolgende, radicale veranderingen, die de grenzen tussen militaire en politionele operaties en nationale en internationale inzet doen vervagen. Naast deze ontwikkelingen treden ook op andere gebieden veranderingen op die gevolgen hebben voor leiderschap binnen Defensie. Informatie wordt toegankelijker door moderne en snelle technologie, maar de voortschrijdende technologische ontwikkelingen en de toenemende wereldwijde verspreiding ervan kunnen ook gepaard gaan met veiligheidsrisico's. De omstandigheden waarin militaire leiders besluiten moeten nemen wisselen snel. In operationele omstandigheden ligt de verantwoordelijkheid vaak bij het laagste echelon van leidinggeven. De toenemende scholingsgraad bij militairen, in combinatie met kortere en directere commandolijnen en de netwerkbenadering bij de operationele inzet, vragen om een veranderend perspectief op leiderschap. Verder vragen de jongere generaties méér van hun chefs: duiding bij de uit te voeren taken, transparantie, integer handelen en aansprakelijkheid.

In een dergelijks context is **betrouwbaar** leiderschap onontbeerlijk. Centraal hierin staan: (1) deskundigheid op basis van relevante en continu geactualiseerde vormingen; (2) innovatie op basis van kennis, expertise en ervaring; (3) het vermogen om kritisch te denken; (4) de empowerment van medewerkers en zelfstandig handelen; (5) het opnemen van verantwoordelijkheid en verantwoordingsplicht, die zorgvuldig in balans moeten staan met het intelligent nemen van risico's; (6) aanpassingsvermogen; (7) transparantie tegenover medewerkers en chefs; (8) integer gedrag; en (9) wederzijds vertrouwen.

Om dit te bereiken:

- **D-11:** Pas de bestaande leiderschapsvormingen aan door meer het accent te leggen op bovenvermelde vaardigheden ((2) tot (8)).
- **D-12:** Maak een luik van deze vormingen gemeenschappelijk voor alle (kandidaat-) officieren en onderofficieren.
- **D-13:** Zorg ervoor dat deze vaardigheden daarenboven beter geëvalueerd worden tijdens het selectieproces van de kandidaat-officieren en -onderofficieren.

- **D-14:** Organiseer voor de jonge kaders in opleiding bijkomende mogelijkheden voor stages in eenheden.
- **D-15:** Leer, omgekeerd, aan jonge vrijwilligers aan 'hoe geleid te worden'.

## **D-2: Zorg voor een organisatiecultuur van deskundigheid, integriteit, verantwoordelijkheid en dienen**

De militaire cultuur is een amalgaan van waarden, gewoonten en tradities, die tezamen een binnen Defensie gedeeld ethos vormen. Ze vormt een soort gemeenschappelijk raamwerk voor de mannen en vrouwen in uniform, met verwachtingen aangaande teamwerk, discipline, gedragsnormen, loyaleit, plichtsbesef en de gewoonten waarop deze elementen berusten. De militaire cultuur bevat dus de grondslagen van de militaire ethos en het professionalisme van de militair en geeft vorm aan zijn gedrag. In die zin is het een belangrijke factor voor de militaire doeltreffendheid en innovatie. Gezien de unieke rol van het leger inzake het legitiem gebruik van geweld in naam van de samenleving, is een sterke cultuur gebaseerd op robuuste waarden en normen essentieel.

Officieren en onderofficieren zijn de bewakers van de militaire cultuur. Zij dienen erop toe te zien dat de manier waarop eenheden en soldaten optreden een reflectie zijn van de regels en waarden van onze democratische rechtsstaat en van het militaire ethos waarop het militair professionalisme gestoeld is. Om dit te kunnen doen dienen zij een klaar beeld te hebben van de gewenste militaire cultuur en van de instrumenten en vaardigheden die nodig zijn om ervoor te zorgen dat ze echt gereflecteerd wordt in de dagdagelijkse activiteiten. Daarnaast dienen officieren en onderofficieren de steun te genieten van hun hogere chefs in geval ze corrigerend moeten tussenkomen bij het niet toepassen van de militaire cultuur.

Het bijsturen van de militaire cultuur vergt heel veel tijd. Dit mag er ons echter niet van weerhouden duidelijke objectieven te stellen voor ieder van zijn elementen, zodat we op termijn kunnen evolueren naar een militaire cultuur van **deskundigheid, integriteit, verantwoordelijkheid en dienen**.

- **D-21:** Baseer de **tucht** binnen Defensie op twee pijlers: (1) een fair en transparant tuchtstelsel en (2) de zelfdiscipline van de individuele militair. De na te streven cultuur dient de rechten van de militair te respecteren door het ontmoedigen van arbitraire, informele strafmethodes die niet stroken met de principes van billijkheid, procedurele correctheid en de regels en waarden van onze rechtsstaat. Zelfdiscipline betekent het uit zichzelf respecteren van de

wetten van ons land, de militaire wetten en reglementen, de rules of engagement en de internationale regelgeving van toepassing op militaire operaties. Zelfdiscipline wordt het best aangeleerd door sterk te investeren in het onderrichten van de kernwaarden van Defensie tijdens de basisvorming en door ze regelmatig te herbenadrukken tijdens de eerste dienstjaren.

- **D-22:** Waak ervoor dat de militaire cultuur een **professioneel militair ethos** omvat dat verder bouwt op de kernwaarden van Defensie: moed, plichtsbesef, respect, loyaliteit, integriteit, eer en onbaatzuchtige inzet. Daarnaast dienen eveneens volgende elementen in dit ethos geïncorporeerd te worden: (1) transparantie, zowel van de top naar beneden als omgekeerd; (2) het uit zichzelf streven naar een grotere professionele kennis en vakbekwaamheid; (3) aansprakelijkheid middels het opnemen van zijn verantwoordelijkheid en dit op ieder niveau, onafhankelijk van de rang, graad en functie die men bekleedt en (4) het dienen van de Belgische samenleving, waarbij de militair de persoonlijke belangen desgevallend ondergeschikt dient te maken aan het algemeen belang.

Om dit te verwezenlijken:

- D-22.1: Zie erop toe dat personeelsbeleidslijnen erop gericht zijn de militaire ethos te versterken en militair professionalisme te belonen.
- D-22.2: Versterk het belang van het professioneel militair ethos bij de selectie van toekomstige kaders en organiseer het onderrichten van dit ethos, naast de technische, tactische en administratieve competenties.
- **D-23: Ceremonie en etiquette** zijn de meest zichtbare uitingen van de militaire cultuur. Draag hier zorg voor. Eretekens en onderscheidingen erkennen moed of verdienste; ze moeten publiekelijk worden gepresenteerd en de ontvangers moeten worden erkend. Ceremonies zoals de bevelsovergaves, pensioneringsdiners, het toekennen van de titel van peterstad, herdenkingen van Eerste en Tweede oorlog, ... zijn bedoeld om belangrijke momenten in de loopbaan van een individu of in de geschiedenis van een eenheid te markeren. Ze zijn ook bedoeld om militairen te herinneren aan de trotse traditie van dienstbaarheid aan ons land en aan prestaties uit het verleden. Een overmatige nadruk op ceremonie of een rigide naleving van de formele etiquette zijn echter ongepast voor een moderne militaire cultuur met een focus op operationele inzet. Ceremonies moeten in evenwicht zijn met de normale dienstactiviteiten, moeten zo veel als mogelijk de gezinnen erbij betrekken en moeten zo samengesteld zijn dat ze de militaire kernwaarden versterken.

- **D-24 Cohesie en korpsgeest** zijn essentieel voor de operationele doeltreffendheid. Lever inspanningen om ze te versterken. Binnen Defensie zijn de eenheden de basisbouwsteen voor de ontwikkeling van cohesie en korpsgeest. Beiden zijn belangrijke factoren die bijdragen aan een goed moreel. Binnen de eenheden dient er echter afstand genomen te worden van de patriarchale en hiërarchische praktijken uit het verleden. Zo is het in een moderne krijgsmacht niet langer aanvaardbaar dat militairen worden ingezet als 'goedkope arbeidskrachten' voor klusjes allerhande die in sé niets te maken hebben met de essentie van het beroep. Nog belangrijker is dat op de werkvloer een aanpak en stijl gehanteerd worden die passen bij de open, op democratische waarden gestoelde en diverse aard van de Belgische samenleving. De eenheid bestaat niet omwille van zichzelf en kan disfunctioneel worden als eenheids- of groepsloyaliteit leidt tot een verwarring van loyaliteiten, de integratie van nieuw personeel belemmert of een motief biedt om illegaal of onethisch gedrag te verdoezelen. Het doel moet zijn om binnen de context van een passende hiërarchie van loyaliteiten - België, Defensie, de eenheid - cohesie en korpsgeest te ontwikkelen. Vertrouwen in de hele commandostructuur is essentieel om de operationele doeltreffendheid te versterken. En het dient de rol te zijn van het lokale commando om het vertrouwen te versterken - niet alleen binnen de eenheid, maar ook in de hele commandostructuur van Defensie.

### **D-3: Bied gezondheidszorg aan van hoogwaardige kwaliteit afgelijnd op civiele kwaliteitsnormen**

De verstrekking van en de toegang tot gezondheidszorg zijn van cruciaal belang voor het uitvoeren en de instandhouding van militaire activiteiten, de operationele inzet en het welzijn van het personeel en hun gezinnen.

Defensie moet zich daarom actief inzetten voor de fysieke en mentale gezondheid van haar personeel. Het gezondheidsstelsel dient in staat te zijn de continuïteit van de zorg aan dezelfde kwaliteit als de Belgische civiele normen te waarborgen, ook onder operationele omstandigheden, evenals om een degelijke preventiefilosofie te implementeren. Daarenboven dienen de Belgische militaire medische formaties tijdens operaties tevens te voldoen aan de NAVO-richtlijnen voor tijdige en adequate hulpverlening en afvoer van gewonden.

Het militaire gezondheidszorgstelsel dient uit te gaan van volgende principes: toegankelijkheid, universaliteit en continuïteit, en kwaliteit.

- **D-31 : Toegankelijkheid:**

- D-31.1: Zorg voor curatieve zorgverstrekking in alle garnizoenen en verbeter het bestaande aanbod.
- D-31.2: Organiseer een vlottere toegang tot medische militaire en civiele experts.
- D-31.3: Breid de geestelijke gezondheidszorg uit en waardeer deze zorg inhoudelijk op.
- D-31.4: Vergemakkelijk de toegang tot het persoonlijk medisch dossier.
- D-31.5: Vereenvoudig de administratie inzake de terugbetaling van medische kosten.

- **D-32: Universaliteit en continuïteit:**

- D-32.1: Houd een volwaardig militair hospitaal in stand met focus op de preventie en behandeling van fysieke en mentale aandoeningen en trauma's die gerelateerd zijn aan de uitoefening van het militair beroep.
- D-32.2: Schaf het onderscheid tussen aangenomen en niet-aangenomen geneesheren, tandartsen en kinesisten af.
- D-32.3: Behoud de medische zorgvoordelen na de pensionering voor ten minste de behandeling van aandoeningen en trauma's die een gevolg zijn van dienstprestaties.
- D-32.4: Verbeter de regeling in geval van arbeidsongeschiktheid.
- D-32.5: Garandeer een correct gezondheidstoezicht en een adequate arbeidsgeneeskunde die compleet in overeenstemming zijn met de vigerende regelgeving. In dit kader moet Defensie beschikken over een adequaat uitgebouwde interne arbeidsgeneeskundige dienst en moeten er meer arbeidsgeneesheren met een aangepast statuut in plaats gesteld worden.
- D-32.6: Vermijd dat de lijst van medicamenten die voor terugbetaling in aanmerking komen verder zou krimpen.

- **D-33: Kwaliteit:**

- D-33.1: Voer een correct statuut in voor het medisch technisch korps om de aanwezigheid van voldoende, goed opgeleid en gemotiveerd personeel te garanderen.
- D-33.2: Implementeer programma's en beleidsmaatregelen die gezond gedrag promoten op het vlak van fysieke en mentale gezondheid; selecteer hierbij de initiatieven die reeds hun deugdelijkheid bewezen hebben, ook bij buitenlandse krijgsmachten of buiten Defensie.
- D-33.3: Zet in op technische innovaties tijdens operationele inzet en trainingsactiviteiten: telemedicine, portable diagnostiek, het gebruik van wearables op basis van een body area network om de fysiologische en



vitale parameters van de ingezette militair te monitoren, aanschaffen van autonome medevac-systemen.

- D-33.4: Verzamel en verspreid per eenheid de gegevens inzake het aantal en percentage militairen die de dienst verlaten omwille van gezondheid gerelateerde klachten. Gebruik deze gegevens om gericht tussen te komen.

#### D-4: Ontwikkel goed werkgeverschap op het vlak van well-being

Defensie dient te aanvaarden dat ze een gedeelde verantwoordelijkheid heeft met haar personeelsleden voor het welzijn en welbevinden van haar mensen en hun gezinnen, in ruil voor de inzet en de bijdragen die zij leveren aan de operaties en de defensiemissie in het algemeen.

Vandaar dat de defensieorganisatie zich moet inzetten voor het voortdurend onderzoeken en opvolgen van kwesties die van invloed zijn op het welzijn en welbevinden van de militairen, met het oog op het vestigen en in stand houden van een cultuur van ontvankelijkheid voor de behoeften, verlangens en prioriteiten van haar mensen en op het invoeren van maatregelen die hun well-being bevorderen.

- **D-41:** Op het vlak van preventie en **bescherming op de werkvloer** moet de veiligheidscultuur grondig geherwaardeerd worden, waarbij:
  - D-41.1: In de eerste plaats meer betrokkenheid en aandacht van leidinggevendenden gegeneerd worden.
  - D-41.2: Het arbeidsgeneeskundig gezondheidstoezicht gegarandeerd moet worden en een centrale preventieve rol krijgt.
  - D-41.3: Het welzijn tijdens de periodes van paraatstelling en aanwending erkend wordt als een wezenlijke bijdrage aan de operationaliteit.
- **D-42:** De aanpak en procedures voor de toepassing van de welzijnswetgeving, met inbegrip van deze tijdens trainingsactiviteiten en operaties, moet wezenlijk verbeterd worden. Dit heeft, onder meer, betrekking op de bevoegdheden en werking van de welzijnscomités, de rol en vorming van de preventie-adviseurs en de assistenten preventie en het aantal arbeidsgeneesheren. In dit kader is het onontbeerlijk om:
  - D-42.1: De welzijnswetgeving ook integraal van toepassing en afdwingbaar te maken binnen Defensie.
  - D-42.2: Te werken aan een échte veiligheidscultuur binnen Defensie, die start bij een groter bewustzijn en meer aansprakelijkheid bij de chefs.
  - D-42.3: De preventiestructuren beter af te lijnen op de organisatiestructuren.
  - D-42.4: Korpscommandanten een eigen krediet geven om beperkte werken en initiatieven ter verbetering van de well-being te kunnen laten uitvoeren.



- **D-43:** Daarenboven is het voor ons noodzakelijk om de **ecomobiliteitsaanpak** van Defensie te hervaloriseren. Als bijdrage aan de inspanningen van de overheid om de mobiliteitsomslag te verwezenlijken, stelt de ACMP-CGPM volgende duurzaamheidsinitiatieven voor:
  - D-43.1: Voer “Get you home”-vergoedingen in:
    - D-43.1.1: Geef de militair die een fietsvergoeding bekommt in het kader van zijn woon-werkverkeer een jaarlijkse vergoeding van 1.000 € voor aankoop, onderhoud, verzekering en verplichte uitrusting van alle soorten (elektrische) fietsen, steps, monowheels, enzoverder die niet sneller kunnen dan 45 km/uur.
    - D-43.1.2: Ken eenzelfde bedrag toe aan de militair die zich een elektrische motorfiets aanschaft voor zijn woon-werkverkeer.
    - D-43.1.3: Open voor voor militairen die in het kader van hun woon-werkverkeer carpoolen, het recht op een jaarlijkse vergoeding van:
      - ✓ 1.000 € indien hun woonplaats zich tussen de 20 en 50 km van hun werkplaats bevindt;
      - ✓ 2.000 € indien hun woonplaats zich op meer dan 50 km van hun werkplaats bevindt.
  - D-43.2: Laat lange woon-werktrajecten van méér dan 1 uur (enkel traject) ten dele meetellen als arbeidstijd.

Defensie heeft voor militairen op uitzending en militairen die op uitzending zijn geweest een verplichting op het punt van de (na-)zorg. Deels wordt die vormgegeven door opvang, begeleiding en behandeling, deels in de sfeer van medische oppensioenstellingen of voorzieningen voor veteranen. De ACMP-CGPM vindt dat deze voorzieningen moeten verbeterd worden. Met name als het gaat om psychische verwondingen treden klachten veelal pas na verloop van tijd op. Naar verwachting zal het aantal (ex)-medewerkers dat zich met klachten meldt in de toekomst immers fors toenemen.

- **D-44:** Om de **geestelijke gezondheidszorg** te verbeteren, pleit de ACMP-CGPM voor:
  - D-44.1: De ontwikkeling van een Integraal Zorgconcept voor de militair en zijn thuisfront, op basis van een algemeen doorlopende zorglijn, waarbij de militair – ongeacht of het een individuele of organieke uitzending betreft - periodiek en preventief wordt gescreend op fysieke en mentale inzetbaarheid. Hierbij is de langere en meer frequente aanwezigheid van raadgevers mentale operationaliteit (RMO) in het operatietheater onontbeerlijk.
  - D-44.2: De ontwikkeling van een nieuw screeningsinstrument voor uitzendgerelateerde klachten.
  - D-44.3: De invoering van een traject van proactieve nazorgactiviteiten tot achttien maanden na uitzending bestaande uit:

- ✓ Een adaptatie- en decompressieperiode op een 'derde' locatie,
- ✓ Terugkeergesprekken,
- ✓ De proactieve screening van mogelijke problemen,
- ✓ De organisatie van diverse samenkomsten met de eenheid en steunorganisaties.

#### **D-5: Voer een breder en verdergaand sociaal overlegmodel en instrumenten voor collectieve actie in**

De zorgplicht van de overheid voor haar mensen beperkt zich niet tot een correcte verloningspolitiek, het beschikken over de gepaste uitrusting en materieel en het verwezenlijken van de adequate arbeidsomstandigheden in het garnizoen. Zorgen voor het welzijn en welbevinden van de medewerkers is eveneens van wezenlijk belang tijdens trainingsactiviteiten en bij de randvoorwaarden van een operationele missie. Ook omdat dit bijdraagt aan de retentie en het moreel van het personeel en de aantrekkelijkheid van het beroep.

- **D-51:** Vandaar dat de ACMP-CGPM van oordeel is dat het **overleg** en de **onderhandeling in de domeinen paraatstelling en aanwending fundamenteel uitgebreid dienen te worden.**

Volgende toepassingsdomeinen dienen voor onderhandeling en overleg met de sociale partners in aanmerking te komen: kwesties die rechtstreeks of onrechtstreeks betrekking hebben op de niet-operationele veiligheid, het logement en de werkplaatsen bij trainingsactiviteiten en bij operationele inzet; kwesties inzake individuele uitrusting; organisatiestructuurbeslissingen die de loopbaanmodellen, het loopbaanbeheer en het inplaatsstellingsbeleid beïnvloeden en de verdelingsleutels van het personeel betreffen; de bepaling van de horecaprijzen en de aanwending van de horeca-inkomsten; de voorbereiding en uitwerking van herstructureringsplannen, met inbegrip van de sluiting van kazernes; en het onderhoud van de infrastructuur.

- **D-52:** Daarnaast zijn wij de mening toegedaan dat een **gelimiteerd stakingsrecht** voor militairen een essentieel instrument is om een gepast zorg- en functioneringskader te kunnen creëren. Het is immers zo dat een militaire vakbond - en dus ook de militaire gemeenschap - vandaag de dag niet over een voldoende hefboom beschikt om voorstellen of ideeën op de agenda te plaatsen. Laat staan om toereikend gewicht in de schaal te leggen om de verzuchtingen van het personeel (binnen redelijke termijnen) te verwezenlijken of om mistoestanden snel en adequaat aan te pakken.

## D-6: Maak het personeelsbeheer 'klantvriendelijk'

Een doeltreffend en efficiënt personeelsbeheer moet voortdurend streven naar verbetering en zich aanpassen aan de veranderende eisen van de mensen en de organisatie die het bedient.

Het huidige HR-systeem moet toegankelijker worden en zijn resultaten afgetoetst middels prestatiemetingen. Personeelsleden moeten over mechanismen beschikken om hun stem te laten horen en moeten geïnformeerd worden over de genomen besluiten en de redenen daarvoor.

Op het vlak van de dienstverlening en functionering van DGHR pleit de ACMP-CGPM voor:

- **D-61:** Het ten volle gebruik maken van technologie om middels een 'one-stop' de militair volledige toegang te bieden tot alle personeelsdiensten.
- **D-62:** Een meer persoonlijke loopbaanbegeleiding en meer individuele inspraak.
- **D-63:** De uitgifte van een dynamische catalogoog van vacatures en openstaande plaatsen.
- **D-64:** Het beter in aanmerking nemen van het geografisch aspect bij de inplaatsstellingen.
- **D-65:** Het voorzien van voldoende eindloopbaanfuncties; dit impliceert het stopzetten van de ongebreidelde outsourcingdrift.
- **D-66:** Het inkorten van de behandelingstermijnen van personeelsdossiers.

## DEEL V - AANTREKKELIJKHEID VAN HET MILITAIR BEROEP

Een reputatie als aantrekkelijke werkgever was altijd al belangrijk. Maar in deze tijd van snel wisselende omstandigheden, druk op de arbeidsmarkt en afbouw van vaste dienstverbanden, is het kunnen aanbieden van een aantrekkelijke job belangrijker dan ooit. Temeer omdat Defensie een slecht imago met zich meedraagt ten gevolge van jarenlange besparingen en opeenvolgende hervormingen. Bovendien vormt het ondergraven van enkele van de pijlers van het militair statuut – denken we aan het optrekken van de pensioenleeftijd en de uitholling van de ‘life time employment’ middels de invoering van het ‘beperkte duur-statuut’ – factoren die haar beeld van aantrekkelijke werkgever negatief beïnvloeden. Concurrerende arbeidsvoorwaarden, voldoening gevende loopbaan-mogelijkheden en boeiende professionele ontwikkelingsmogelijkheden, zijn dus essentieel wil Defensie voldoende, kwaliteitsvolle mensen kunnen aantrekken en binnen de organisatie houden.

Het vergroten van haar aantrekkingskracht als werkgever is bijgevolg een kwestie van ‘overleven’.

Vandaar dat de ACMP-CGPM pleit voor volgende maatregelen:

### A-1: Bied competitieve arbeidsvoorwaarden aan

Uit diverse peilingen onder militairen komst steevast naar voren dat heel wat onder hen structureel ontevreden zijn. Dit is ook terug te zien in de cijfers: militairen zoeken in toenemende mate hun heil buiten Defensie, met als voornaamste redenen een gebrek aan perspectief en loopbaanmogelijkheden, onzekerheid en een té zwaarwegende woon-werkverplaatsing. Een nieuwe generatie militairen ziet het daarnaast niet zitten om voor een langere periode te moeten leven in de kazerne, weg van familie en vrienden.

Maar er is nog een andere, belangrijke factor: de verloning. De gemiddelde totale financiële compensatie van de militair zakt steeds verder onder het gemiddelde van de arbeidsmarkt. Uit recente peilingen onder de militairen blijkt dat het percentage ontevredenen over de verloning steeds toeneemt. Uit bevragingen blijkt ook dat militairen hun loon vergelijken met dat in de privé en heel dikwijls tot de conclusie komen dat dit niet in verhouding staat tot wat er van ze gevraagd wordt. In het bijzonder de extra prestaties blijken financieel ondergewaardeerd te zijn. We hebben het dan over de compensatie voor weekendwerk, beschikbaarheid, meerdaagse activiteiten, enzoverder.

Van militairen wordt verwacht dat zij 24 uur per dag beschikbaar zijn en overuren maken. Omdat tijdens uitzendingen en oefeningen het meest risicovolle en zwaarste werk wordt verricht, worden militairen hiervoor gecompenseerd door – naast hun wedde – een toelage voor ‘intensieve dienst’ en een toelage en vergoeding voor operationele inzet. Werk op zaterdag en zondag wordt dan weer verloond met een weekendtoelage. De kwestie is echter dat militairen in de weekends niet doorbetaald worden. En ze dus alleen deze extra toelagen en vergoedingen ontvangen. De militair die bijvoorbeeld in het weekend aan een oefening of manoeuvre deelneemt, ontvangt hiervoor een verloning die een kwart onder het wettelijk minimumloon ligt.

Het is dus niet verwonderlijk dat wanneer ze bevroegd worden militairen laten weten dat: “beloning niet alleen in de vorm van een medaille dient te bestaan, maar ook op geldelijk vlak dient te gebeuren”. Of dat “bij mijn laatste missie in Afghanistan ging mijn toelage grotendeels op aan de extra kinderopvang waarvoor we moesten zorgen. En nadien gebeurde er ook nog een serieuze inhouding op door de belastingen”.

De conclusie is dan ook helder: op de momenten waar het meest van militairen verlangd wordt, is de financiële waardering het laagst. Ze moeten dan werken voor een schijntje. Het is dan ook niet zo vreemd dat Defensie zoveel vacatures heeft.

Daarnaast zorgt de goede economische toestand onmiskenbaar voor een toenemende arbeidsmigratie. Werknemers veranderen weer frequenter van werkgever. Defensie dient met deze trend rekening te houden en dient er daarom alles aan te doen de investering die gedaan werd om geschikte mensen aan te werven, te vormen en te trainen te laten renderen. Door ze dus voldoende lang aan zich te binden. Niet alleen met een aantrekkelijk pakket aan arbeidsvoorwaarden, maar ook door de wensen van de militair centraler te stellen, loopbaanmogelijkheden te verbeteren, meer uitdagingen te bieden, sneller beslissingen te nemen en uit te voeren en voldoende kansen op persoonlijke groei te bieden. Behoud van het aanwezige personeel – de retentie - zal een speerpunt moeten vormen.

Om het juiste aantal gemotiveerde en gekwalificeerde mensen te behouden, dient er vanaf 2020 een kader geschapen te worden dat bevorderlijk is voor de retentie en waarin tegelijk individuele en organisatorische belangen met elkaar in evenwicht zijn. Hiertoe dient, in samenspraak met de sociale partners, een retentiestrategie uitgewerkt en uitgerold te worden.

De resultaten van deze retentiestrategie dienen continu gemonitord te worden via een ad hoc meetkader en zullen besproken worden met de sociale partners.

Centraal in de retentiestrategie moeten initiatieven staan die het sociaal contract tussen de defensieorganisatie en haar militairen versterken. Naast

het nakomen van de verplichtingen om te zorgen voor tastbare voordelen, veiligheid, een rechtvaardige behandeling en ondersteuning, moet retentie worden gezien als een leiderschapsverantwoordelijkheid en het voornaamste instrument om de militaire carrière tot een “voorkeur-beroep” te maken.

De retentiestrategie dient volgende luiken te omvatten:

- **A-11:** Maatregelen om een driedubbel doel te verwezenlijken: (1) het **verbeteren van de binding**, (2) ter **compensatie van de ontbering en bijzondere lasten van het militair zijn** en (3) om de **aantrekkelijkheid** van het militaire beroep te verhogen.

Als eerlijke en rechtvaardige werkgever dient Defensie een financieel compensatiepakket aan te bieden dat haar personeel een redelijke levensstandaard biedt. In dit pakket moet de dienst aan de natie naar behoren erkend worden, terwijl de voordelen voor het militaire personeel moeten afgewogen worden tegen de kosten voor de regering voor het in standhouden van een adequaat defensieapparaat.

Het leger kent een zeer groot aantal toelagen en vergoedingen. Historisch gezien is het ontstaan daarvan verklaarbaar. Dat wil echter niet zeggen dat geen ‘onderhoud’ en opwaardering nodig is. De ontwikkelingen om Defensie heen, maar ook de wijze waarop defensiepersoneel thans haar werk uitvoert, nopen tot een herbezinning betreffende de aard, de vormgeving en de inhoud van deze toelagen en vergoedingen. De ACMP-CGPM is van mening dat er gestreefd moet worden naar een nieuw stelsel, dat mede moet rekening houden met de in ons land algemeen voorkomende vormen van compensatie.

Daarnaast vinden wij dat een tegemoetkoming in de kosten die militairen maken om op hun werk te komen noodzakelijk is. Zeker voor het defensiepersoneel dat door functieroulatie beperkt wordt in zijn mogelijkheden om zich in de directe omgeving van het werk te vestigen. Ontwikkelingen om ons heen, zoals het mobiliteitsbudget en de steeds verdergaande differentiatie van vervoersaanbod en -kosten, nopen tot een herbezinning op de houdbaarheid van het huidige stelsel. Ons voorstel terzake is hernomen onder de maatregel D-43.1, een andere maatregel volgt hieronder onder A-11.12.

Op basis van deze uitgangspunten, worden volgende maatregelen voorgesteld:

- A-11.1: Herwaardeer de weddebarema's - Meer dan vijftien jaar na de laatste weddeherziening, een herwaardering van de weddebarema's doorvoeren op basis van een benchmarking met de openbare en privésector en met erkenning van het bijzondere karakter van het militair beroep. Deze herwaardering dient eveneens rekening te houden met het mogelijk optrekken van de pensioenleeftijd, waarbij het uitgangspunt moet zijn dat langer werken ook financieel beloond wordt.



- A-11.2: Voer een belastingvrijstelling in voor de periodes dat militairen ontplooid worden tijdens een buitenlandse missie.
- A-11.3: Ken een volwaardige 13e maand toe middels het opwaarderen van de eindejaarstoelage.
- A-11.4: Hervaloriseer de weekendtoelage en de prestaties op feestdagen..
- A-11.5: Voer een meertaligheidstoelage in.
- A-11.6: Ken maaltijdcheques toe.
- A-11.7: Actualiseer de breuk 1/1.850 in de bezoldigingsregelgeving naar 1/1.618, wat overeenstemt met de actuele arbeidstijdregeling van de militairen, zijnde 1.618 op jaarbasis te presteren uren in een normaal arbeidsregime.
- A-11.8: Voer een ontberingstoelage in - De militair die voor langer dan vijf achtereenvolgende dagen deelneemt aan een oefening in polair gebied of in tropisch regenwoud onder respectievelijk feitelijk bezwarende arctische of tropische omstandigheden, dient aanspraak te hebben op een aanvullende toelage, bovenop de toelage 'intensieve dienst voor prestaties van lange duur (per 24 uur)'.
- A-11.9: Voorzie in een toelage voor meerdaagse activiteiten – Naast de prestaties die recht geven op de toelage 'intensieve dienst', dienen de meerdaagse activiteiten buiten de normale plaats van tewerkstelling, waarbij het onmogelijk is 's avonds de woonplaats te vervoegen en die een aangesloten periode van minimaal één etmaal beslaan financieel gecompenseerd te worden. Deze compensatie dient eveneens betrekking te hebben op het verblijf aan boord van een schip dat voor onderhoudswerken in een haven ligt en op een havenverblijf in een buitenlandse haven.
- A-11.10: Pas een nieuwe regeling voor werk op ongebruikelijke uren toe - De militair beneden de rang van officier, die op de uren gelegen tussen 0000 en 0700 en tussen 1800 en 2400 dienstactiviteiten verricht die geen aanleiding geven tot de toelage 'intensieve dienst', dient zelf zijn tegemoetkoming te kunnen kiezen: hetzij een compensatie in tijd, hetzij een financiële vergoeding.
- A-11.11: Ken een internetkostenvergoeding toe – De ontwikkeling van HRM@Defense leidt ertoe dat de individuele militair zelf steeds meer digitale verrichtingen moet uitvoeren op het vlak van personeelsadministratie. Daarnaast zet Defensie meer in op e-learning om de vereiste professionele expertise te verwerven. Vandaar dat de ACMP-CGPM pleit dat de militair een tegemoetkoming in de internet-abonnementskosten ten belope van 25 €/maand moet ontvangen.
- A-11.12: Kom tussen in de woon-werkkosten om de attritie bij jonge militairen te verminderen – Tijdens de 7 eerste loopbaan jaren krijgen militairen die meer dan één uur reistijd hebben naar de werkplek (met openbaar vervoer en in enkele richting) of op meer dan 70 km van hun kazerne wonen, hetzij een maandelijkse tegemoetkoming van 300 € in hun



reiskosten, hetzij gratis huisvesting in hun garnizoen samen met een tegemoetkoming in de voedingskosten.

- A-11.13: Introduceer een toelage voor nevenfuncties – Omwille van de personeelstekorten krijgen steeds meer militairen één of zelfs twee nevenfuncties (cumulfunctie) toegewezen. Waardoor niet alleen de werkdruk en de psychosociale belasting toeneemt, maar ook de reguliere arbeidstijd frequent overschreven wordt. Deze extra belasting dient gecompenseerd met een financiële tegemoetkoming van 1/1.618 per extra gepresteerd uur.
  - A-11.14: Daarnaast pleiten wij om het aanbod aan huurwoningen van CDSCA uit te breiden en de huurprijzen te verlagen, zeker voor de gezinnen van jonge militairen onder de 35 jaar.
- **A-12: Aanvullende maatregelen om de knelpunctfuncties aan te pakken:**
    - A-12.1: Introduceer een toelage voor cyberspecialist Defensie – Met het oog op het aantrekken en behouden van competente specialisten voor de digitale veiligheid en cyberoperaties, dient er een markconforme toelage ingesteld te worden, waarvan het bedrag vastgesteld wordt na een benchmarking met de publieke en privésector.
    - A-12.2: Voer een bindingspremie in – De militair ontvangt een premie ten belope van 60% van de laatste bruto jaarwedde van zodra hij, na het beëindigen van zijn periode als kandidaat, 5 jaar in een basisfunctie gediend heeft.
    - A-12.3: Creëer een arbeidsmarkttoelage voor reservisten – De reservist die een dienstprestatie verricht krijgt een toelage ten belope van het verschil tussen zijn inkomen buiten Defensie en de militaire verloning als reservist, in geval het eerste meer bedraagt.
  - **A-13: Maatregelen om de combinatie van de specifieke lasten die voortvloeien uit het militair zijn beter te verzoenen met het gezinsleven:**
    - A-13.1: Voer een tegemoetkoming in ter dekking van de extra kosten voor de zorg voor jongere kinderen – De ACMP-CGPM is van oordeel dat de extra kosten voor de kinderopvang, met inbegrip van kinderopvang en duurzame verzorging en opvoeding van een kind van een militair, moeten vergoed worden tijdens operationele inzet en bij oefeningen van langer dan 7 dagen.

## A-2: Zorg voor voldoening gevende loopbaanmogelijkheden

Jonge mensen verwachten dat ze de eigen loopbaan vorm en inhoud kunnen geven. Maar ook militairen die reeds langer in dienst zijn rekenen meer en meer op mogelijkheden om hun loopbaan zelf tot op zekere hoogte te kunnen sturen. Van Defensie mag dan ook worden verwacht dat ze haar medewerkers door permanente scholing, vorming, functieroulatie, enzoverder in staat stelt keuzes te maken. Deze keuzes kunnen gericht zijn op interne doorgroei, maar ook op uitstroom en een tweede carrière elders.

Veel militairen zullen de komende vijf jaar met pensioen gaan. Voor zij die verder in dienst blijven zal Defensie een interessante en betrouwbare werkgever moeten zijn. Ook om nieuwe medewerkers aan te trekken, noodzakelijk voor een evenwichtige personeelsopbouw, zal Defensie aantrekkelijk moeten zijn. Daarvoor is het noodzakelijk dat de **loopbaanmogelijkheden worden verbeterd**. Defensie dient de medewerkers maximaal te ondersteunen bij het verwerven van de nodige competenties, waaronder de vereiste bekwaamheden voor een functie op een hoger niveau als betrokkene hiervoor geschikt is en dat wil.

Het loopbaanbeleid moet daarnaast nadrukkelijk rekening houden met de fysieke en psychische belasting die aan de uitoefening van sommige functies verbonden is. Bovendien kan niet voorbij worden gegaan aan het toenemende belang van de sociale omgeving, waarvan defensiemedewerkers natuurlijk ook deel uitmaken. Voorkomen moet worden dat door het wegvallen van niet-operationele functies (wegens de outsourcing) en de verhoging de pensioenleeftijd de op dit moment al onevenredige zware belasting nog verder toeneemt. De ACMP-CGPM vindt een evenwicht tussen operationele en niet-operationele plaatsingen van groot belang. Ook omdat de sociale omgeving dat vraagt of omdat in de defensieorganisatie meer en meer langer doorgewerkt wordt of gewoonweg omdat dit bij andere werkgevers zijn intrede doet. Defensie ontkomt niet aan het optimaal benutten van de mogelijkheden, die kort samengevat worden met de term: **werkbaar werk**. Deze omslag vergt een deels nieuw arbeidsvoorwaardelijk kader. De ACMP-CGPM wil bijdragen aan de vormgeving van deze nieuwe balans. Deel hiervan zijn flexibele arbeidsvoorwaarden en eigentijdse werkmethoden om tegemoet te komen aan een breder scala van organisatorische en persoonlijke behoeften en om voldoende geschoolde personeelsleden aan te trekken en te behouden, rekening houdende met de demografische trends in ons land.

In een loopbaanacyclus zijn verschillende fases te onderkennen. Vaak, maar niet uitsluitend hebben die met leeftijd te maken. De ACMP-CGPM is van mening dat Defensie daadwerkelijk inhoud moet geven aan een **levensfasebewust** personeelsbeleid. De noodzaak hiervoor wordt versterkt, maar niet ingegeven door het feit dat de pensioenleeftijd opgetrokken zal

worden. Voor de ACMP-CGPM moet het levensfasebewust personeelsbeleid een samenhangend beleid zijn, waarbij verschillende statutaire rechten en plichten in hun onderlinge samenhang moeten worden beschouwd. Daarbij moet rekening worden gehouden met de verschillende loopbaanfases en specifieke eisen in zo'n fase. Er moet gestreefd worden naar maatwerk. Defensie krijgt dan beter gemotiveerde medewerkers en is dan een aantrekkelijke werkgever.

- **A-21:** Maatregelen om de tevredenheid aangaande de militaire loopbaan te verbeteren:
  - A-21.1: Vergroot de **individuele inspraak in inplaatsstellings- en loopbaanbeslissingen** en stem tegelijkertijd de persoonlijke ambities en de organisationele behoeften beter op elkaar af. Dit houdt onder meer in dat beschikbare vacatures bekend worden gemaakt en dat interne sollicitaties op basis van verdienste worden gevraagd. Creëer hiertoe een on-line database om het medezeggenschap over toekomstige inplaatsstellingen te automatiseren en vergroten.
  - A-21.2: Herzie het **bevorderingsstelsel** dat de voorbije jaren eerder tot een bron van ongenoegen dan als een reden voor motivatie en tevredenheid verworden is. Koppel hierbij de graad aan de functie die de militair bekleedt. Voer ook de mogelijkheid in om af te wijken van de verplichte minimum 'doorloopjaren' in een bepaalde graad, zodat verdienstelijke militairen sneller bevorderd kunnen worden.
  - A-21.3: In dezelfde context van het bevorderingsbeleid, ontwikkel eerlijke, transparante en effectieve procedures voor **prestatie-evaluatie**, die motiveren en correcte feedback geven over het functioneren.
  - A-21.4: Zet meer in op **regionale tewerkstelling**: bied de mogelijkheid om na een minimum diensttermijn in een basisfunctie een overplaatsing dichterbij de eigen regio aan te vragen.
  - A-21.5: Verruim de carrièregebieden zodat de loopbaanflexibiliteit- en keuzes vergroot worden.
  - A-21.6: Handhaaf een strikt beleid om een intimidatievrije omgeving te garanderen met betrekking tot persoonlijke verschillen, met blijvende nadruk op diversiteit in alle vormen.
  - A-21.7: Voer doeltreffende mechanismen voor conflictoplossing in, waarbij de problemen op het laagste niveau opgelost worden en die efficiënt verhaal bieden aan degenen die geloven dat ze oneerlijk zijn behandeld.
  - A-21.8: Erken de waarde van uitzonderlijke prestaties door middel van een evenwichtig, geloofwaardig en transparant stelsel van **lofbetuigingen, onderscheidingen en toekenningen**.
  - A-21.9: Maximaliseer het **telewerken, satellietwerken en de teletraining en neem ze op in de postbeschrijving**.

- A-21.10: Breid de mogelijkheden voor **sociale promotie** verder uit en weerhoud alle kandidaten die slagen in of voldoen aan de toelatingsvoorwaarden voor opname in de hogere personeelscategorie.
  - A-21.11: Bied de mogelijkheid aan van alternatieve uurroosters (bijvoorbeeld 38 uur verspreid over 3 werkdagen) en flexibiliseer het bestaande stelsel van glijtijden.
  - A-21.12: Trek de mogelijkheden voor deeltijdwerk ook uit naar andere periodes in de loopbaan.
- **A-22:** Maatregelen om het militaire werk '**werkbaar**' te maken op het einde van de loopbaan:
    - A-22.1: Verkort de **arbeidsduur** op het einde van de loopbaan – De militair moet in de mogelijkheid gesteld worden om in de periode van 6 jaar voorafgaand aan zijn oppensioenstelling zijn arbeidsduur met een halve dag per week te verkorten. De hier tegenover staande financiële inhouding kan gebaseerd worden op dezelfde filosofie als deze van deeltijdarbeid.
    - A-22.2: Bied de mogelijkheid van **geografische stabiliteit** aan – Mits hij hiertoe een aanvraag indient, dient de militair in de periode van 6 jaar voorafgaand aan zijn oppensioenstelling, de mogelijkheid te krijgen om niet meer van plaats van tewerkstelling te moeten veranderen.

## DEEL VI - TECHNISCHE EN TACTISCHE VAKKUNDIGHEID VAN HET PERSONEEL

De professionele ontwikkeling is een kernonderdeel van een competente en deskundige Defensie. Wanneer ze op een adequate wijze georganiseerd wordt, is ze tegelijk één van de voornaamste motivatoren voor militairen. Opdat ze vakkundigheid en motivatie zou genereren, dient de professionele ontwikkeling toegankelijk te zijn voor alle militairen, van hoge kwaliteit zijn, flexibel en vlot aanpasbaar aan de behoeften van de individuele medewerkers en in balans met de behoeften van de organisatie. Bovendien dient ze bij voorkeur geaccrediteerd te zijn.

Het is de verantwoordelijkheid van Defensie om de vaardigheden, kennis en attitudes te ontwikkelen die van de militairen worden verlangd. De veiligheids- en operationele omgeving vereisen een personeelskader dat beter dan ooit in staat moet zijn kritisch te denken en met verandering om te gaan. Van alle militairen wordt in de komende jaren verwacht dat ze tactisch en technisch in staat zijn om succesvol ingezet te worden bij complexe operaties.

Defensie dient een kader en cultuur te scheppen waarin permanente vorming aangemoedigd en gepromoot wordt en waarin de militair vanuit zichzelf neigt om zijn vaardigheden en kennis voortdurend te verbeteren. Dit veronderstelt een transitie van de huidige aanpak naar een lerende organisatie met een ingebedde vormingscultuur.

### T-1: Stimuleer vakbekwaamheid en motivatie door professionele ontwikkeling en persoonlijke groei

- **T-11:** Stel een “**Defense Learning Network**” in plaats, bestaande uit een online leerplatform dat toegankelijk is voor alle militairen met het oog op de verwerving en training van professionele expertise. De concrete verwezenlijking en het gebruik ervan dient aangemoedigd te worden door het ter beschikking stelling van laptops, evenals via de gelijkschakeling van studietijd op dit platform met dienstprestaties indien deze verricht wordt tijdens de diensturen.
- **T-12:** Bied opleidingen buiten Defensie aan in het kader van de persoonlijke ontwikkeling. De militair moet de mogelijkheid hebben om op eigen aanvraag, ten behoeve van de verbreding van zijn loopbaanmogelijkheid binnen Defensie, een **externe opleiding** te kunnen volgen. Deze aanvraag moet vergezeld zijn van een advies van zijn loopbaanbegeleider binnen DGHR. De aan de opleiding verbonden kosten dienen vergoed te worden door Defensie.

Wanneer de opleiding plaatsvindt tijdens de arbeidstijd, zou de militair hiervoor een dienstonthefing moeten krijgen.

- **T-13:** Zorg voor persoonlijke en professionele ontwikkelingsmogelijkheden op een manier die individuele keuze en een mate van autonomie mogelijk maken. Dit kan gebeuren aan de hand van **kredieturen**. Minimaal twee derde hiervan zou aangewend moeten worden voor professionele of functionele vorming, de rest zou kunnen gebruikt worden voor persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast moet aan iedere militair tijdens zijn loopbaan de mogelijkheid geboden worden om tweemaal loopbaanbegeleiding te volgen met **loopbaancheques**.
- **T-14:** Ontwikkel meerdere wegen naar het bereiken van de militaire en professionele ontwikkelingsdoelstellingen. Deze trajecten kunnen omvatten: erkenning voor eerder leren en vroeger behaalde diploma's, accreditatie van de interne vormingen, het tot stand brengen van bredere equivalenties tussen academische en interne programma's, en **op-afstand-leren** als middel om bestaande in situ-vormingen aan te vullen of te vervangen. Naargelang de aard van de te onderwijzen materie kan de aanwezigheid van live-onderrichters evenwel noodzakelijk zijn, in het bijzonder wanneer specifieke militaire competenties of waarden aangeleerd worden. In dit geval dient er geopteerd te worden voor live-ondericht in plaats van op-afstand-leren.
- **T-15:** Geef militairen de mogelijkheid om hun persoonlijke doelstellingen op het gebied van professionele ontwikkeling tot uitdrukking te brengen en te coördineren. Prestaties in het verleden en een ruimere erkenning van militaire diploma's, brevetten en getuigschriften zullen daarbij een rol mogen spelen. Het beter valoriseren van de werkervaring kan aldus bijdragen aan een vlottere heroriëntering van de loopbaan.
- **T-16:** Zorg voor **cursusfaciliteiten** – Aan de militair die na een dienstperiode van minimaal 6 jaar een studie of opleiding wenst te volgen met het oog op het uitoefenen van een beroep in de burgermaatschappij dient:
  - T-16.1: Een vergoeding te worden toegekend voor de kosten voor les, college-, inschrijvings-, examen- en/of diplomageld.
  - T-16.2: Een vergoeding voor de aanschaffing van studiemateriaal en leermiddelen ten belope van maximaal 750 €/jaar.
  - T-16.3: De mogelijkheid geboden worden op het eenmalig inwinnen op kosten van Defensie van beroepskeuze- en studieadvies.
  - T-16.4: De mogelijkheid kunnen bekomen van een dienstonthefing met het oog op het bijwonen van de cursuslessen, met uitzondering van de periode van operationele inzet of van de voorbereidingsactiviteiten hierop.

**T-2: Ontwikkel een 'highly qualified expert'-programma om civiele specialisten sneller te kunnen sourcen in technische vakgebieden met een kritieke personeelsbezetting**

**T-3: Creëer versnelde loopbanen voor technische specialisten met het oog op het belonen van de meest gemotiveerde en technisch meest onderlegde en best**



**bijgeschoolde personeelsleden, waarbij evenwel iedere vorm van statutaire en reglementaire discriminatie dient vermeden te worden.**

**T-4: Streef naar technische en tactische uitmuntendheid op basis van relevante vormingen gegeven door de beste vakspecialisten**

- **T-41:** Evalueer en actualiseer op continue wijze de basis- en voortgezette vormingen in de koninklijke militaire school, de koninklijke school voor onderofficieren en het koninklijk hoger instituut voor Defensie om te zorgen dat de kaders onderwezen worden in zaken die relevant zijn voor hun toekomstige functioneringsomgeving.
- **T-42:** Stel adequaat gevormde onderrichters in plaats en beloon goed onderrichterschap met een **onderrichterspremie** en versnelde promotie.
- **T-43:** Zorg ervoor dat het vormingsconcept van de gespecialiseerde professionele vormingen van iedere personeelscategorie en hun inhoud afgestemd zijn op de wijzigende en snel evoluerende behoeften en nieuwe tendensen in ieder vakgebied.

## DEEL VII - ENGAGEER DE VOLLEDIGE BELGISCHE SAMENLEVING

België heeft een rijkdom aan talent binnen zijn bevolking. Het personeelssysteem van Defensie moet als een brug – en niet als een barrière – fungeren om dit talent aan te spreken. Het leger dient in staat te zijn om op een consistente wijze toptalent aan te trekken en aan zich te binden, ook in een krappe arbeidsmarkt. Doorgedreven en gerichte rekruteringscampagnes vormen hiertoe één van de instrumenten. Doch minstens even belangrijk zijn het imago en draagvlak van Defensie in de samenleving. Deze moeten een permanente bekommernis en aandachtspunt vormen. De prestaties van haar eenheden en het professionalisme van haar personeel zijn hiervoor essentieel. Doch net zo belangrijk zijn de wijze waarop Defensie communiceert en hoe ze omgaat met al haar stakeholders. Engagement kan niet alleen van één partner of van één kant komen. Omgekeerd dienen de overheid en de samenleving zich ook te verplichten tot een zekere wederkerigheid in ruil voor de inspanningen die militairen als professionele, verantwoordelijke en integere dienaars van de staat leveren. Een goede overgang naar een burgerloopbaan en -leven op het einde van de militaire loopbaan zijn één van de sleutelementen in dit engagement van staat en maatschappij.

### E-1: Ontwikkel een gestructureerde outreach met de samenleving

Iedere militair is uiteindelijk een ambassadeur van zijn beroep en bij uitbreiding van gans Defensie. Professionalisme, integriteit, legitimiteit en verantwoordelijkheid zijn in deze van wezenlijk belang voor het imago. Leidinggevend – en in het bijzonder het topleiderschap - hebben daar bovenop nog een bijzondere verantwoordelijkheid als vertegenwoordigers van de basis en als 'gezicht' van de defensieorganisatie: zij moeten met name op een actieve wijze de positie van Defensie toelichten, contextualiseren en desgevallend versterken. Dit vergt:

- **E-11:** zich tegenover politieke bewindslui gedragen als een professional in nationale veiligheid en hen steeds van eerlijke, objectieve, transparante en beargumenteerde adviezen voorzien.
- **E-12:** op een dynamische wijze publiek en bij alle stakeholders (regering, parlement, media, academische wereld, ...) opkomen voor de belangen van de defensieorganisatie en haar personeel.
- **E-13:** fungeren als poortwachter van het militair beroep, met name door: het doeltreffend functioneren te waarborgen, er voor te zorgen dat de cultuur opgelijnd is met het ethos en te ijveren voor het behoud van het statuut en attractiviteit van het militair beroep.

- **E-14:** het opzetten van communities of practice met personen uit de academische, veiligheids-, maatschappelijke en politieke wereld. Hierdoor gaat Defensie een betere vinger aan de pols kunnen houden en sneller ideeën en initiatieven kunnen oppikken die ook interessant of van belang kunnen zijn voor de militaire gemeenschap. Daarenboven zullen we middels deze communities of practice extern meer invloed kunnen uitoefenen om voorstellen en ideeën tot stand te brengen.

Daarnaast:

- **E-15:** Bouw partnerschappen uit met een brede waaier van onderwijsinstellingen, waarvan de programma's een impact hebben op het militair beroep. Parallel hieraan is het van cruciaal belang dat het leger zijn professionele relaties met erkende nationale en internationale academische instellingen uitbreidt.

## **E-2: Wees doeltreffend, niet alleen bij het voeren van operaties maar ook bij het communiceren en informeren**

Het draagvlak bij en het vertrouwen van de burger in Defensie vloeit voort uit haar vermogen om zowel doeltreffend te zijn tijdens de operationele inzet als in haar communicatie.

Belgen verwachten en verdienen te weten wat de mannen en vrouwen van Defensie in hun naam doen. De publieke steun voor het leger komt voort uit of en in welke mate de burger begrijpt hoe het leger het verschil maakt, zowel op eigen grondgebied als in het buitenland. Omgekeerd neemt het publiek vertrouwen toe met het vermogen van Defensie om haar missies uit te voeren op een open en transparante wijze en in overeenstemming met de waarden en verwachtingen van ons land en zijn burgers. Vandaar dat het onontbeerlijk is om op een doeltreffende wijze het begrip en de bewustwording van de Belg te promoten inzake de rol, opdrachten en activiteiten van het leger en aangaande de bijdragen die het levert aan de Belgische samenleving en de internationale gemeenschap.

De ACMP-CGPM is van mening dat de **externe communicatie** van Defensie wezenlijk verbeterd dient te worden, waarbij volgende krachtlijnen dienen gehanteerd te worden:

- **E-21:** Veranker de principes van openheid, transparantie en toegankelijkheid voor wat betreft de dagdagelijkse werking en de operationele inzet, weliswaar met inachtnaam van de wettelijke en reglementaire beperkingen inzake openheid en privacy. In dit kader, minimaliseer de noodzaak voor burgers en media om beroep te doen op de Wet op de openbaarheid van bestuur.
- **E-22:** Anticipeer: ontwikkel procedures voor het proactief managen van problemen en crises, waarbij de prioriteit ligt op het vlug identificeren van het

knelpunt, het snel invoeren van oplossingen en het dadelijk informeren van het grote publiek op een complete en accurate wijze aangaande wat Defensie doet om het issue te verhelpen en waarom.

- **E-23:** Verspreid objectieve, relevante, en verstaanbare informatie en dit bijtijds.

De krachtlijnen voor de externe communicatie dienen vanzelfsprekend ook als richtsnoer te gelden voor de **interne communicatie** binnen Defensie. Mogelijks meer dan om het even welke activiteit is de interne communicatie een gedeelde verantwoordelijkheid op alle niveaus en doorheen gans de defensieorganisatie. Omdat ze zowel rechtstreeks bijdraagt aan de goede werking van Defensie en haar eenheden, als onrechtstreeks aan het welzijn, de korpsgeest en de motivatie van het personeel. Daarenboven is goede communicatie een essentieel onderdeel van goed leiderschap. De doelstellingen voor de interne communicatiestromen – zowel van de top naar de werkvloer als omgekeerd – moeten zijn: accuraat, volledig, tijdig, objectief, relevant, verstaanbaar, open en transparant. En ze mogen vooral niet gereduceerd worden tot loutere ‘opgesmukte goed-nieuws-shows’.

Volgende ondersteunende maatregelen zijn voor de ACMP-CGPM nodig om de interne communicatie doeltreffender te maken:

- **E-25:** ‘Push’ de informatie meer naar beneden.
- **E-26:** Stel in iedere eenheid of dienst een communicatieverantwoordelijk in plaats.
- **E-27:** Voer terug het ICC (Informatie- en Contact Comité) in iedere eenheid in.
- **E-28:** Vorm meer kaders op het vlak van communicatie.
- **E-29:** Spreek chefs op alle niveaus meer aan op hun verantwoordelijkheid voor correcte, open en tijdige communicatie.

### **E-3: Massaal rekruteren, of anders irrelevant worden**

De door de defensiestaf zelf verwachte evolutie van de personeelseffectieven is dramatisch: in 2022 daalt het aantal militairen onder de 22.000. En dit cijfer zal nog een paar jaar verder afnemen, zelfs wanneer de rekruteringsdoelstellingen van de Strategische Visie 2030 volledig zullen gehaald worden. Met een dergelijke getalsterkte van bijna 5.000 minder militairen dan vandaag, zal het leger onmogelijk nog zijn vooropgezet operationeel ambitieniveau kunnen waarmaken. En zullen ook nog andere veiligheids- en bijstandstaken afgebouwd moeten worden. In de operationele eenheden van de landcomponent en op de schepen van de Marine zijn tegenwoordig drie van de vijf posten niet bezet. Daarenboven blijft de gemiddelde leeftijd van de militair de komende jaren hoog: bijna 44 jaar, wat meer dan 10 jaar hoger is dan de gemiddelden in de ons omringende landen.

Ook dit element heeft een nefaste input op de operationele inzetbaarheid van het leger. Verder heeft deze slechte bezettingsgraad voor gevolg dat heel wat militairen één of twee neventaken moeten verrichten 'om de boetiek draaiende te houden'. Het spreekt voor zich dat deze zware extra belasting ook negatieve gevolgen heeft op hun jobvoldoening en welzijn.

Er is maar één doeltreffende manier om uit deze vicieuze cirkel te geraken, met name: zwaar inzetten op de rekruteringen. Of in andere woorden: massaal jonge mensen aanwerven, maar ook andere maatregelen nemen om andere vormen van instroom in te voeren. Gebeuren deze inspanningen niet, dan zal Defensie tegen 2025 verder verschrompelen tot een niveau waarop haar operationele bijdrages irrelevant zullen zijn. Voor de ACMP-CGPM dienen minimaal volgende maatregelen genomen te worden:

- **E-3.1:** Verbeter de arbeidsmarktcommunicatie  
Bijzondere aandacht verdient het aspect arbeidsmarktcommunicatie. Hoe dient Defensie toekomstige doelgroepen te benaderen? Hoe kan ervoor gezorgd worden dat jongeren een beeld van Defensie hebben dat aansluit bij enerzijds de werkelijkheid en anderzijds hun belevingswereld? Hoe kan bij kandidaten met belangstelling in een vroeg stadium voldoende interesse opgewekt worden, zodat ze uiteindelijk voor Defensie kiezen? Ondanks alle inspanningen blijkt uit onderzoek dat minder dan de helft van de jongeren uit de doelgroep tussen de 18 en 29 jaar op de hoogte is van de mogelijkheid van een baan bij het leger. Een grote groep potentiële kandidaten blijft buiten beeld en wordt dus niet benut. Onderzoek moet worden gedaan over hoe Defensie zich op de arbeidsmarkt het best kan presenteren en over de wijze waarop een beter bereik kan worden bewerkstelligd. Kennis op het gebied van arbeidsmarktontwikkelingen, -monitoring en -communicatie dient te worden gebundeld in een daartoe op te richten expertisecentrum. Vanuit dit centrum kunnen beleidsmakers en degene die verantwoordelijk zijn voor de activiteiten in het proces van personeelsvoorziening worden ondersteund.
- **E-3.2:** Breid de publiciteitsinspanning uit om beter alle jonge Belgische volwassenen aan te spreken, met inbegrip van jongeren van allochtone afkomst en van vrouwen.
- **E-3.3:** Ontwikkel web-based wervingstools.
- **E-3.4:** Breid de laterale wervingsmogelijkheden uit om burgers met een ruime of een heel specifieke expertise en ervaring toe te laten het leger te vervoegen in hogere graden.
- **E-3.5:** Stel gespecialiseerde rekruteringssteams in plaats met als opdracht het aanwerven van mensen met kritische vaardigheden waarin grote schaarste heerst binnen het leger.
- **E-3.6:** Breng doeltreffend functionerende relaties en partnerschappen tot stand met onderwijsinstellingen en studie- en beroepskeuzevoorlichters.

- **E-3.7:** Maak selectief gebruik van aanwervingsstimulansen, zoals de aanwervings- en retentiepremie, om de aantrekkingskracht voor kritisch onderbemande beroepen te vergroten.
- **E-3.8:** Gebruik van het volledige scala van aanwervingsmogelijkheden, met inbegrip van de overdracht van beroepservaring en een intensiever gebruik van programma's voor de erkenning van civiele vaardigheden en opleiding om de opleidingsvereisten te beperken.
- **E-3.9:** Verbeter de efficiëntie en het tijdsduurloop van de aanwervingsprocedures.
- **E-3.10:** Zet meer in op regionale tewerkstelling.
- **E-3.11:** Verbeter de efficiëntie en het tijdsduurloop van de aanwervingsprocedures.
- **E-3.12:** Verbeter infrastructuur- en logementsvoorzieningen voor de rekruten.
- **E-3.13:** Organiseer meer jongerenstages.

#### **E-4: Help de partner van de militair om een job te vinden en een loopbaan uit te bouwen in de garnizoensregio**

**E-5: Ontwikkel privaat-publieke kindercare-partnerschappen in de garnizoensregio's om zo de toegang tot opvang voor de kinderen van militairen te vergemakkelijken en ondersteunen.**

#### **E-6: Voorzie een behoorlijke transitie op het einde van de militaire loopbaan**

De transitie naar een post-Defensie situatie, hetzij omwille van verandering van job naar een tewerkstelling buiten het leger, pensioen, hetzij van medische redenen of de overgang naar het reservekader, is een belangrijk moment. De zorg voor deze personeelsleden mag niet eindigen bij het verlaten van Defensie. Defensie zal aan alle militairen **loopbaanovergangssteun** verlenen als erkenning voor hun inzet, om het sociale contract na te komen en hen vertrouwen te geven in hun toekomst. Deze steun moet tevens het vertrouwen in de defensieorganisatie verhogen en aldus bijdragen aan het verbeteren van de retentie.

Deze loopbaanovergangssteun dient volgende elementen te omvatten:

- **E-61:** Het recht op verdere zorg na zijn loopbaan indien de militair de dienst dient te verlaten als gevolg van een letsel of een andere medische of psychische aandoening opgelopen tijdens en door de dienst.
- **E-62:** Outplacement-trajecten die **werkzekerheid** moeten garanderen voor militairen die op basis van hun statuut geen volledige loopbaan bij Defensie kunnen maken, met name middels:



- E-62.1: Voorrang bij tewerkstelling in de overheidssector na afloop van de militaire carrière en na het slagen in een vergelijkend examen, inzonderheid voor de militairen die medische beperkingen opgelopen hebben ten gevolge van dienstactiviteiten.
- E-62.2: Het recht op een 'groot' outplacement-begeleiding met jobgarantie in het equivalent burger-functieniveau.
- E-62.3: De erkende equivalentie tussen militaire en burgerdiploma's en -vormingen.
- **E-63:** Het behoud van de opgebouwde rechten bij de overgang naar een andere job in de publieke sector: weddeschalen, anciënniteit, ...
- **E-64:** Het behoud van het pakket van de medische zorgverstrekking na de pensionering voor ten minste de behandeling van alle aandoeningen en trauma's die een gevolg zijn van dienstprestaties.
- **E-65:** De uitbreiding en versoepeling van de mogelijkheden van TAPA en TALO in de drie jaar voorafgaand aan de op pensioenstelling.
- **E-66:** Het vervangen van de voorwaarde van loopbaanduur voor de BDL-militair door een leeftijdsdoelstelling voor de transitie naar een loopbaan buiten Defensie.

## Slotbeschouwingen

Om al deze aanbevelingen en voorstellen in de praktijk om te zetten, ijvert de ACMP-CGPM voor een **rollend strategisch HR-plan** dat door de minister van Defensie en de defensiestaf in overleg met de vakbonden opgesteld en uitgevoerd wordt. Dit plan heeft tot doel om - op basis van de voortdurende analyse van de interne en externe omgeving van Defensie - het administratief, sociaal en pecuniair statuut van de militairen sneller en beter te laten aansluiten op zowel de noden van de defensieorganisatie als de behoeften en verwachtingen van het personeel. Een dergelijk strategisch HR-plan moet toelaten dat Defensie tijdig beslissingen kan nemen en proactieve acties kan ondernemen om het hoofd te bieden aan een voortdurend veranderende personeelsomgeving.

Defensie zal een aantrekkelijke werkgever zijn waar het personeel graag wil werken. Of ze zal niet zijn. In dit laatste geval zullen haar effectieven verder in vrije val blijven en zullen haar operationele mogelijkheden nog meer verkleinen.

Loyauteit en trouw hebben een prijs. Net zoals deskundigheid, paraatheid, betrokkenheid en motivatie. De prijs die de overheid dient te 'betalen' is de **zorgplicht** die ze heeft jegens haar personeel. Defensie wil in de komende jaren voor het meest hoogwaardige materieel gaan. Dat is goed, maar het volstaat niet. Vakbekwaamheid, concurrerende arbeidsvoorwaarden en correcte werkomstandigheden zijn even noodzakelijke elementen van deze zorgplicht. Net zoals betrouwbaar leiderschap, een vruchtbare organisatiecultuur, een adequate communicatie en efficiëntie in de werking. Kortom: er moet gezorgd worden voor onze militairen, in hen geïnvesteerd worden en ze moeten vertrouwen en zekerheid voor de toekomst krijgen.

Actie ondernemen is urgent. De scheefgroei van de organisatie is een feit en de context waarin het leger de komende periode dient te functioneren noopt tot snelle en doortastende maatregelen. 'Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal' is niet voor niets een algemeen ondersteund credo. Maar Defensie moet er dan wel voor zorgen dat dit kapitaal niet alleen behouden blijft, maar ook continu wordt ontwikkeld om zich aan de snelle en vele veranderingen te kunnen aanpassen. En dat het ook over het gepaste statutair kader beschikt.

Ons Algemeen Programma 2019-2023 heeft tot doel de krachtlijnen en bouwstenen voor die bijzondere zorg voor het militair personeel voor de komende periode aan te reiken. Wij zullen ijveren voor een realistische en toekomstgerichte Defensie met daarin een centrale plaats voor haar personeel. Een Defensie die handelt als een betrouwbare en betrokken werkgever, waar mensen trots zijn om bij te werken. Een organisatie met een aantrekkelijke en veilige werkomgeving die het vertrouwen heeft van haar mensen, hen weet te behouden en voldoende nieuwe mensen aanwerft. Een organisatie die snel inzetbaar is in binnen- en buitenland en die de

noodzakelijke interventies op een kwaliteitsvolle en efficiënte wijze uitvoert. Een organisatie die haar basis op orde heeft: de personeelsinvulling en arbeidsomstandigheden, de trainingsmiddelen, de uitrusting en de infrastructuur. Een organisatie die wendbaar is en waar geleerd wordt van haar fouten. Een transparante organisatie die daarenboven zichtbaar is in een samenleving waarin ze over een correct draagvlak beschikt.

Wij zullen er zijn. Voor U, mensen in Defensie. Nu. En na 2020.