

# De rekrutering en vorming van jonge onderofficieren

Jan ABTS

Kolonel staffbrevethouder Jan Abts heeft gedurende zijn loopbaan het voorrecht gehad om verschillende commando-, onderrichts- en staffuncties te mogen uitoefenen, zowel in België als in het buitenland. Hij was van 2017 tot 2020 de commandant van de Koninklijke School voor Onderofficieren en is sinds 6 juli 2020 de kabinetschef van de Chef Defensie, admiraal Michel Hofman. Kolonel Abts is houder van universitaire diploma's in de militaire, sociale en politieke wetenschappen.

*Depuis 2016 et l'adoption de décisions découlant de la Vision stratégique visant à combler le déficit en personnel au sein de la Défense, l'École royale des sous-officiers peut se réjouir d'accueillir et former un nombre de candidats sous-officiers sans cesse croissant. Se posent toutefois des problèmes de capacité, aussi bien au niveau de l'encadrement que de l'infrastructure, qui constituent un défi majeur. Afin de les résoudre, la durée de la formation militaire de base a été revue, permettant deux incorporations par an à partir de septembre 2020. Des investissements dans l'infrastructure de l'école sont prévus et l'externalisation des services devrait résoudre la pénurie en personnel d'appui. Des efforts supplémentaires seront pourtant nécessaires pour doter les unités de la Défense d'un nombre suffisant de jeunes cadres.*

Een artikel over rekrutering en vorming schrijven is onmogelijk zonder even terug te blikken op het verleden. In 2009 schreef een taskforce in de Defensiestaf een transformatieplan onder leiding van de toenmalige Chef Defensie, Generaal Charles-Henri Delcour. Dat plan – al snel het plan De Crem gedoopt – kreeg in oktober 2009 groen licht van de regering. Het had tot doel om materieel en personeel te hergroeperen in operationeel inzetbare eenheden en de uitgaven voor personeel te laten dalen, zodat er middelen konden vrijgemaakt worden voor wederuitrusting. Tezelfdertijd voorzag het

plan in een stijging van de rekrutering om de verwachte pensioengolf op te vangen. Net zoals het het geval was met alle herstructureringsplannen van de decennia voordien, werd dat deel van het plan echter niet uitgevoerd: het aantal nieuwe rekruten zakte na 2010 tot ongeveer 700 per jaar, ruimschoots onvoldoende om de slagordes van de eenheden in te vullen. Een nieuwe herstructurering drong zich op en in juni 2016 zag de Strategische Visie van Defensie het licht. Om de stilaan catastrofale personeelsvooruitzichten om te buigen, werd volop ingezet op rekrutering en vorming. Tegen die achtergrond werd beslist om de rekrutering van het aantal onderofficieren substantieel te verhogen. De Koninklijke School voor Onderofficieren (KSOO), die in 2009 in Saffraanberg ontstond na de sluiting van de scholen in Dinant en Zedelgem, zou een hoofdrol krijgen in die verhoogde inspanning.

## **Een vlag die vele ladingen dekt**

De KSOO is een huis met vele kamers. Ze stelt ongeveer 540 personeelsleden tewerk, waarvan een tachtigtal burgers – vooral leraars. Jaarlijks worden er ongeveer 900 kandidaat-militairen gevormd, naast enkele honderden stagiairs die er verschillende cursussen komen volgen. De grootste school van Defensie beschikt daarvoor over vier departementen.

- De KSOO verstrekt niet alleen de militaire basisvorming aan alle onderofficieren van Defensie, maar ook aan de officieren die aangeworven worden op diploma. Dat is de taak van het Departement Militaire Vorming (DMV).
- Daarnaast is het Departement Technische Vorming (DTV) verantwoordelijk voor de technische basisvorming en de technische voortgezette vorming van de onderofficieren-technici. Dit departement heeft ook de Voorbereidende Divisie op de Koninklijke Militaire School (VDKMS) onder zijn hoede, waar jaarlijks een tachtigtal kandidaten klaargestoomd worden voor de toelatingsproeven tot de Koninklijke Militaire School.
- Het Departement Voortgezette Vorming (DVV) van de KSOO verstrekt de voortgezette vorming aan alle onderofficieren van Defensie en vormt alle militaire onderrichters. In dit departement vinden we ook het *Belgian Defence Language Centre*.
- De vormingsactiviteiten worden ten slotte ondersteund door het Departement Steun (DSA), dat alle diensten overkoepelt.

De Strategische Visie voorzag een aantal ingrijpende hervormingen, zoals de verhuis van de technische vormingen naar de KMS en de ontbinding van de VDKMS. Voortschrijdend inzicht heeft echter tot gevolg gehad dat een aantal van deze opties werd omgebogen. In dit artikel zullen we het enkel hebben over de rekrutering en vorming van de niet-technische onderofficieren, hoewel ook de herziening van de technische vorming van de vliegtuigtechniekers en de hervorming van de VDKMS belangrijke beslissingen van de voorbije jaren waren.

## **De verhoging van de capaciteit**

Het ordewoord in de zomer van 2017 was dus de verhoging van de inlijving van de kandidaat-onderofficieren voor een niet-technische functie. In vergelijking met 2015 is dat aantal quasi verdubbeld: zo werden er in september 2019 via de externe werving ongeveer 525 kandidaten ingelijfd, die in januari het gezelschap kregen van ruim 170 kandidaten via de interne werving – de zogenaamde ‘sociale promotie’. Zeer snel na de inlijvingen van september 2017 kwam daarbij een aantal problemen aan het licht, die de kwaliteit van de vorming ernstig in het gedrang brachten. Zo was de omkadering in het Departement Militaire Vorming volstrekt onvoldoende. DMV bestond uit een Nederlandstalige en een Franstalige compagnie, waarvan de commandanten verantwoordelijk waren voor respectievelijk zeven en zes pelotons die soms tussen de 45 en 50 kandidaten telden. Tijdens de Fase Kader, wanneer de kandidaten “sociale promotie” zich aansloten, ging het aantal pelotons nog naar omhoog en was er zelfs een peloton met 62 kandidaten... Het voorziene aantal onderrichters was ontoereikend en de noodzakelijke competenties waren niet altijd aanwezig. Dit noodzaakte het gebruik van versterkingen: kaderleden uit de eenheden.

Daarnaast kampte de Campus Saffraanberg met een aanzienlijk aantal infrastructuurproblemen: haperingen in de watertoevoer, lekken, stroomonderbrekingen, defecte keukenapparaten, het frequente uitvallen van de verwarming in logementsblokken, enz. Deze problemen waren vrijwel altijd het gevolg van een gebrek aan investeringen in de voorbije decennia en hadden een onmiskenbare invloed op de retentie van de kandidaten. In de exitinterviews werd de gebrekkige staat van de infrastructuur steeds frequenter vermeld als een reden om de vorming – en Defensie – vroegtijdig te verlaten. Jonge kandidaten die niet volledig overtuigd zijn van hun keuze om onderofficier te

worden, zullen sneller afhaken wanneer er weer eens geen water uit de kraan komt of er schimmel op de slaapkamermuren staat...

In het voorjaar van 2018 werd een aantal beslissingen genomen om de kwaliteit van de niet-technische vorming te verhogen. Zo werd de omkadering verbeterd door het creëren van twee bijkomende compagnies, wat toeliet om het aantal kandidaten per peloton te beperken tot 35 en de *command and control* van het kader te verbeteren. Er werd ook méér aandacht geschonken aan de kwalitatieve selectie van de onderrichters. De tijd lijkt voorbij dat keuronderofficieren, die niet slaagden in hun cursus onderrichter, toch naar de KSOO werden gestuurd. Dit laat een betere opvolging van de kandidaten toe en verkleint de kans op vormingsincidenten.

Op het vlak van infrastructuur werd er beslist om enkele logementsblokken te renoveren en de bouw van nieuwe logementsblokken te versnellen. De laatste hand wordt gelegd aan een nieuwe cafetaria en ontspanningsruimte voor de leerlingen. Er komt een nieuw fitnesscomplex en over enkele jaren moet een nieuwe conferentiezaal de huidige, schabouwelijke zaal doen vergeten. Al deze positieve ontwikkelingen kunnen echter niet verhullen dat de renovatie van de Campus Saffraanberg tergend traag verloopt.



Ook werd er beslist om het *facility management* versneld te outsourcen: vanaf oktober 2021 zouden alle diensten op de Campus moeten verzekerd worden door een burgerfirma, een jaar later gevolgd door de bewaking. Dit zal een einde stellen aan het structurele tekort aan personeelsleden in de ondersteunende diensten en zal de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komen.

## **Back to basics**

Het probleem bleef echter de verhoging van de capaciteit: de Directie-generaal Human Resources (DGHR) zocht en zoekt naarstig naar manieren om het aantal rekruten nog te verhogen, vermits de uitstroom van personeel door pensionering en vrijwillig vertrek groter is dan de aanvoer – en dat zal nog enkele jaren het geval zijn. In de volgende vijf jaar moet Defensie naar schatting tussen de 11000 en 13000 nieuwe personeelsleden aanwerven. In het najaar van 2018 werd daarom in de KSOO een oud idee van onder het stof gehaald. Er werd gewerkt aan een nieuw concept, dat een inkorting van de militaire basisvorming (MBV) tot doel heeft en jaarlijks een dubbele inlijving mogelijk maakt. Basisvoorwaarde daarbij is om niet in te boeten aan kwaliteit van de vorming. Onder leiding van de Divisie Competence Development van DGHR (HRC), gingen er vier werkgroepen aan de slag om dit nieuwe concept uit te werken. Begin juli 2020 werd het goedgekeurd op de *Governance Board* en vanaf september 2020 wordt de MBV ingekort naar 18 weken. De Militaire Initiatiefase (MIF) werd ingekort tot 11 weken en de aansluitende fase werd eveneens ingekort tot drie of zeven weken, afhankelijk van de component en de gekozen functie. Belangrijk is dat er parallel gewerkt werd aan een herziening van de gespecialiseerde professionele vorming (GPV), zodat die maximaal aansluit op de MBV en afwachtingsstages vermeden kunnen worden.

De herziening van de MBV kreeg als werktitel ‘*Back to basics*’. Wat niet onontbeerlijk was om een basisfunctie uit te oefenen in niet-operationele omstandigheden, werd uit het leerplan gehaald. *Nice-to-have* onderdelen van de MBV, zoals de vorming *Commando Basic Skills*, werden geschrapt. In de toekomst zal er wel rekening mee moeten gehouden worden dat de duur van de specifieke training alvorens ontplooid te worden in operaties, de zogenaamde *Pre-Deployment Training*, zal verlengd moeten worden. De totale duur van de vorming van onze niet-technische onderofficieren gaat echter naar beneden en ook dat speelt in op een aantal – terechte – opmerkingen in vele exitinterviews. Redundanties in de vormingen werden weggewerkt en de coherentie van het vormingstraject zal in de toekomst groter zijn.





© KSOO

Eerste dagen in de KSOO

## **De uitval uit de vorming**

Ook in de voorbije jaren beslisten flink wat kandidaten om hun opleiding niet af te maken en Defensie voortijdig te verlaten. Dit fenomeen, dat intern Defensie beter gekend is onder het niet-bestaande Nederlandse woord *attritie*, krijgt nog steeds heel veel aandacht in de pers. In de KSOO gaat het jaarlijks om 20 tot 25 % van de ingelijfde kandidaten. Een tiental jaar geleden schommelde het echter rond de 40 %. Hier dient opgemerkt te worden dat niet alle uitvallers verloren zijn voor Defensie. Een aantal onder hen moet zijn of haar MBV onderbreken omwille van medische problemen, vraagt uitstel van vorming en wordt aangehecht aan de volgende sessie. Het is een bijkomend voordeel van de dubbele inlijving dat die wachttijd gehalveerd wordt. Andere uitvallers vragen om geheroriënteerd te worden naar een functie van vrijwilliger. Diegenen die Defensie

verlaten, hebben verschillende redenen: verkeerde verwachtingen, moeilijkheden om zich aan te passen aan het militaire leven en het internaatregime, foute informatie vóór de inlijving, het gebrek aan motivatie om te veel toegevingen te doen op persoonlijk vlak, moeilijkheidsgraad van de vorming, enz.

Defensie moet inspanningen blijven leveren om de retentie van jonge kandidaten te verhogen en moet vermijden dat kandidaten afhaken om de verkeerde redenen, zoals pesterijen e.d. De oplossing mag er echter niet in bestaan om de lat kwalitatief lager te leggen, noch tijdens de selectie, noch tijdens de vorming. Het is niet uitzonderlijk dat jongeren van 18 jaar moeilijkheden vinden bij het bepalen van hun toekomst en dus verkeerde keuzes maken. Men mag zich dan ook niet blindstaren op de naakte cijfers. Vooral een nauwkeurige selectie en een correcte informatieverstrekking kunnen naar onze mening het aantal afhakers verminderen. Defensie moet ook inspanningen blijven doen om het aantal kandidaten te verhogen – hoe méér kandidaten, hoe beter er kan geselecteerd worden. In 2019 waren er bijna drie kandidaten voor elke opengestelde plaats onderofficier (niet-techniker). Dit jaar was het aantal kandidaten lichtjes gestegen: er waren 360 kandidaat méér ingeschreven dan vorig jaar. Dat is uiteraard goed nieuws. Het is te vroeg om dit toe te schrijven aan de onzekere economische toekomstperspectieven als gevolg van de coronacrisis.

## **Méér kandidaten aantrekken**

Defensie moet in de volgende jaren blijven investeren in de rekrutering en vorming van jonge kandidaten, maar ook in de algemene attractiviteit van het militaire beroep. De uitstroom van middenkaders kan maar een halt toegeroepen worden indien er gewerkt wordt aan aantrekkelijke werkomstandigheden, betere statuten en waardevolle en gevarieerde trainingsactiviteiten. Een inhaalbeweging op het vlak van infrastructuur is meer dan ooit noodzakelijk om het personeel van Defensie een aantrekkelijke, veilige en dus motiverende werkomgeving te kunnen aanbieden. Op het vlak van een verbetering van de arbeidsvoorwaarden en statuten is er de afgelopen jaren veel werk verzet. DGHR heeft al verschillende initiatieven genomen om de financiële aantrekkelijkheid van het militaire beroep te verhogen en andere maatregelen komen eraan, zoals de invoering van maaltijdcheques. Het moment lijkt ons ook gekomen om een wetenschappelijke studie te laten uitvoeren over de impact van de invoering van het statuut “Beperkte Duur” (het zogenaamde BDL-statuu) op de aantrekkelijkheid van een militaire loopbaan.

De uitdaging van de komende jaren zal er blijven in bestaan om voldoende jongeren warm te maken voor een militaire loopbaan. De maatregelen die hierboven werden geschetst, zullen ongetwijfeld gunstige effecten hebben op het aantal kandidaten dat zich aanbiedt. We zullen echter nog méér inspanningen moeten leveren om sommige bevolkingscategorieën beter te bereiken, die nu nog ondervertegenwoordigd zijn in onze Defensie. Vrouwen maken maar 8 % uit van de militaire personeelspopulatie. Het aantal vrouwelijke kandidaten in de scholen stijgt echter: in de KSOO maken vrouwelijke leerlingen aan het begin van hun vorming 15 tot 20 % uit van de populatie. Het zijn bemoedigende cijfers, maar we kunnen zeker nog beter. Ook jongeren met een migratieachtergrond zijn te weinig zichtbaar aanwezig bij Defensie. Sommigen haken tijdens de vorming af omwille van integratiemoeilijkheden, anderen geven er de brui aan omdat ze op praktische problemen stuiten, zoals de afwezigheid van *halal* maaltijden. Ook hier kunnen we zeker beter doen. Waarom zouden we ook niet denken aan vormingstrajecten voor immigranten, waarbij de nationaliteitsverwerving de bekroning zou kunnen zijn van een succesvol militair engagement?



© KSOO

Kandidaat-onderofficier



Daarnaast moeten ook de inspanningen voortgezet worden om Defensie bekender te maken bij de jongeren en reclame te maken voor een militaire loopbaan. De negatieve effecten op ons imago, veroorzaakt door ene Xavier Waterslagers, beginnen gelukkig weg te ebbten, maar de *war on talent* blijft bikkelhard en vereist creativiteit, innovatieve oplossingen en inspanningen van elke militair. De pop-up job winkels waren een schitterend initiatief, maar er moet nog méér ingezet worden op het gebruik van sociale media, deelname aan jobbeurzen, een individuele benadering van potentiële kandidaten, op maat gemaakte schoolbezoeken, enz. De doelgroep moet niet de laatstejaars-studenten zijn in de humaniora, maar de vierde- en vijfdejaars: zij hebben hun keuze nog niet gemaakt. Dit vereist een nauwe samenwerking met de onderwijskoepels.

De rol die elke militair speelt als ambassadeur van zijn of haar werkgever, kan daarbij niet onderschat worden. Jammerklachten op sociale media over de eigen werkgever en schampere commentaren op wervingsinitiatieven zullen niet bijdragen tot het oplossen van ons personeelsprobleem. Hierbij kan gedacht worden aan stimuli om potentiële kandidaten warm te maken voor een inschrijving: wie als militair een kandidaat aanbrengt die zijn vorming met succes voltooit, wordt daarvoor beloond. In de volgende jaren zal het alle hens aan dek zijn om voldoende kandidaten aan te trekken en daarbij moeten alle middelen aangewend worden.

## **Besluit**

De Chef Defensie, admiraal Michel Hofman, heeft in zijn eerste contact met de Commissie Landsverdediging van de Kamer op 14 juli 2020 herhaald dat de beschikking over voldoende gevormd personeel voor Defensie de grootste uitdaging blijft in de komende tien jaar. De prioriteit zal blijven gaan naar rekrutering, inlijving en vorming om Defensie toe te laten haar taken uit te voeren. De vorming van de kaderleden in de KMS en de KSOO zal daarbij, vanwege de beperkingen ingegeven door de coronacrisis, absolute voorrang krijgen. Voor de KSOO zijn er in de voorbije jaren al belangrijke beslissingen genomen, die moeten toelaten de capaciteit van de school te verbeteren, de output te verhogen en de kwaliteit van de vorming te handhaven. De verkorting van de militaire basisvorming van de kandidaten niet-technici en de dubbele inlijving zijn er het beste voorbeeld van. Er moet echter voortgewerkt worden aan andere voorwaarden om die verhoogde rekrutering vol te houden: een versnelde inspanning op het vlak van

infrastructuur en een algemene verbetering van de arbeidsomstandigheden en statuten. Wat we zeker niet mogen doen, is de lat lager leggen op het vlak van de kwalitatieve eisen om kaderlid te worden bij Defensie. Deze inspanningen zullen echter maar vruchten afwerpen indien we het aantal postulanten kunnen verhogen. Dat kan door te focussen op onderbenutte doelgroepen en het verbeteren van de inspanningen om jongeren aan te spreken. Elke crisis is ook een opportuniteit: gezien de onzekere economische toekomst die ons land te wachten staat, zal de coronacrisis misschien de kans bieden om het aantal kandidaten te verhogen.

**Trefwoorden: KSOO – rekrutering/vorming onderofficieren**